



МІЖРЕГІОНАЛЬНА
КАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Менеджмент і адміністрування: *тенденції розвитку*

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

*Матеріали VIII науково-практичної конференції
магістрів та молодих вчених,
м. Київ, МАУП, 27 вересня 2013 р.*

За редакцією

Н. І. Новальської, Н. М. Терещенко, С. С. Бойко

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2014

ББК 65.290-2я43
М50

Рецензенти: *О. В. Куроченко*, д-р екон. наук, проф.
А. С. Лисецький, д-р екон. наук, проф.
І. П. Шендирук, канд. екон. наук, доц.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 9 від 28.10.13)*

Видання здійснене в рамках проекту
“Наукові праці МАУП”

Менеджмент і адміністрування: тенденції розвитку: Матеріали
М50 VIII наук.-практ. конф. магістрів та молодих вчених, м. Київ, МАУП,
27 вер. 2013 р. / МАУП; за ред. Н. І. Новальської, Н. М. Терещенко,
С. С. Бойко. – К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2014. – 286 с.

Згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України “Про концепцію підготовки магістрів в Україні” від 10.02.2010 р. з метою забезпечення високої якості вищої освіти результати магістерських робіт підлягають обов’язковому опублікуванню у вигляді наукової статті.

Тематика наукових доповідей та тез учасників науково-практичної конференції різноманітна. Зокрема, розглядаються питання організації управлінської діяльності, управління персоналом у сучасних організаціях, досліджуються актуальні проблеми менеджменту. Це вказує на активне залучення студентів до проведення наукової діяльності.

Збірник матеріалів конференції дасть можливість усім бажаючим ознайомитися із сучасним станом управлінської науки в Україні.

ББК 65.290-2я43

© Міжрегіональна Академія управління
персоналом (МАУП), 2014
© ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2014

ЗМІСТ

Алексєєнко Т. О. Стратегічний менеджмент як ефективний інструмент управління підприємством.....	8	Веременко Т. М. Розробка комплексної системи мотивації кар'єрного росту на підприємстві	36
Атарбаєва О. В. Мотивація персоналу на підприємстві (на прикладі ПАТ “УкрСиббанк”)	11	Волковський О. О. Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства	40
Байдулін О. В. Формування іміджу підприємства...	14	Гаврилюк А. С. Дослідження факторів, що впливають на використання психотехнологій ..	42
Берестецька К. О. Управління персоналом у процесі підприємницької діяльності.....	17	Гармашов Є. В. Управління конфліктами в трудовому колективі (за матеріалами ТОВ “Терра-Груп”).....	48
Белінський С. В. Використання Паблік Рилейшнз у сфері медичного бізнесу	19	Головач Д. М. Удосконалення політики підбору і професійно-психологічного відбору приватних охоронників	50
Бориц Д. А. Реструктуризація підприємства....	22	Голдан С. В. Розробка факторно-критеріальної моделі оцінки праці для підвищення дієвості мотиваційних заходів	54
Боцяновський Д. А. Удосконалення системи оплати праці персоналу	24	Гончаров Д. С. Мотиваційні аспекти трудової поведінки персоналу	56
Бубнова М. М. Оцінка економічної ефективності діяльності підприємства	26	Гулько О. М. Ефективність форм і систем оплати праці персоналу	61
Бубнова М. М., Шпаков Д. В. Харчова промисловість України на сучасному етапі	28	Гладишко Д. А. Формування ефективної системи тренінгів з комунікаційних взаємодій.....	64
Вака Мальдонадо Пабло Алехандро Формирование и развитие организационной культуры организации	31	Грай Є. В. Управління мотивацією персоналу підприємства (на прикладі ТОВ “Терра-Груп”).....	67
Ващенко А. Є. Обґрунтування напрямів удосконалення планування кадрового складу державних службовців у контексті реалізації державної кадрової політики	33		

Грибовська Ю. І. Управління розвитком професійної компетенції персоналу банку	70	Ірчишин О. І. Шляхи удосконалення стратегічного управління підприємства (на прикладі ТОВ "Торговий дім "Еліт")	101
Григорян К. І. Управління конфліктами в трудовому колективі	73	Кадирова Севіле-Шерфе Куртсеїт-Кизи Проблема критеріїв ефективності підрозділів сучасних українських підприємств	103
Григолава Г. В. Управление мотивацией персонала организацией в рыночных условиях	76	Капусник О. Г. Тренінг персоналу в системі його мотивації	107
Грицюк Є. М. Теоретичні аспекти кадрової політики організації	78	Камалов В. Ю. Формування організаційної структури управління та шляхи її вдосконалення (на прикладі ВНЗ)	109
Денисюк Д. І. Підготовка проекту плану реалізації імідж-стратегії	81	Кінаш М. О. Організація оцінювання персоналу та її ефективність	112
Дорошенко П. Ю. Актуальні питання ефективності адміністративно-державного управління	83	Коваленко Є. С. Упровадження методів гармонізації міжособистісних взаємин у педагогічному колективі	114
Джулай Т. О. Організація першого робочого дня, як запорука успішної адаптації нового працівника	86	Козловська А. І. Шляхи покращення системи розвитку персоналу ТОВ "КУРСІНВЕСТ ЛТД"	117
Дзюба Ю. А. Удосконалення управління інвестиційною діяльністю підприємства (на прикладі ПАТ "Хайдельбергцемент")	89	Козлов Д. М. Розвиток стратегічного мислення керівників як фактор їхньої успішної професійної діяльності	119
Жебіт Д. Д. Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції	91	Коломієць Т. В. Удосконалення стратегічного менеджменту на підприємстві	123
Живцов В. О. Організаційна культура в системі менеджменту організації	93	Колесник О. Ю. Види корпоративної культури	125
Жованік С. В. Удосконалення управління інвестиційною діяльністю страхових компаній	95	Король К. С. Процес формування сприятливого іміджу організації	127
Заєць В. І. Проблематика сучасного менеджменту українських підприємств	97	Корнієнко Д. О. Методи вирішення соціально-трудових конфліктів в організації	129

Кукса Л. В. Особливості мотивації персоналу підприємств роздрібної торгівлі	132	Мінченко Л. В. Проблеми розробки кадрової політики організації та шляхи їх вирішення.....	169
Курах Ю. Б. Розробка стратегічних напрямів розвитку закладу охорони здоров'я з метою забезпечення його конкурентоспроможності	136	Мо Гуанюань Заработная плата как мотивационная составляющая производительной занятости персонала	173
Кравчук Д. В. Стратегічне інформаційне планування на підприємстві	139	Москаленко О. О. Організаційна структура як засіб реалізації обраної стратегії підприємства	175
Крамарова Т. А. Визначення напрямів стратегічного розвитку підприємств.....	142	Мудрик О. В. Формування стратегії управління персоналом підприємства	177
Лачи Ідрис Признаки благоприятного социально-психологического климата в коллективе	145	Муха В. В. Діяльність керівника щодо управління соціально-психологічним кліматом у колективі	181
Ляшенко Я. В. Управління ресурсами на підприємстві	147	Назарова Ю. В. Мотивація як засіб підвищення ефективності праці працівників підприємства	183
Майстренко В. А. Теоретичні засади управління витратами на персонал.....	151	Недосєка М. С. Шляхи покращення фінансового стану підприємства.....	188
Мурзова Л. В. Аналіз системи оцінювання результативності праці як складової розвитку фахової дієздатності.....	154	Нестеренко А. Г. Удосконалення процесу управління ТОВ "Бекс Бірлов" у контексті поліпшення стану планування та організації набору персоналу.....	191
Макарук І. Г. Удосконалення діяльності персоналу управління в організаціях	157	Омельченко Є. І. Технології та методи врегулювання конфліктів	195
Марухно В. Ю. Роль акредитації у підвищенні якості надання медичних послуг.....	160	Парцхаладзе А. М. Підвищення ефективності праці персоналу ресторану за допомогою поліпшення організації робочих місць.....	197
Матвієнко С. О. Конкурентні стратегії (управлінський аспект)	162	Патраков К. О. Стратегічне управління підприємством: планування, прогнозування	201
Маццишина Н. І. Удосконалення системи управління персоналом сучасного підприємства.....	165		

Петренюк Д. П. Аналіз особистої мотивації праці персоналу підприємства	203	Статишнюк О. В. Передумови ефективності системи преміювання	236
Поліщук Н. В. Сучасні технології управління персоналом	205	Стаднік А. В. Управління мотивацією персоналу підприємства (за матеріалами ТОВ “Євротрейд”).....	239
Приходько О. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі	211	Струневич Ю. О. Конкурентоспроможність готельного комплексу	241
Проаньо Рамирес Марко Ксав'єр Теоретико-методологические основы мотивации как функции управления	213	Тимошенко Ю. В. Стратегічне управління розвитком суб'єктів господарювання у сфері туризму.....	243
Раскулов О. О. Бізнес-інкубатори у сфері сучасної державної підтримки інноваційної інфраструктури	215	Трембіцька Ю. О. Заходи з підвищення результативності організації розвитку персоналу.....	247
Романюк С. О. Шляхи покращення трудової мотивації як чинника підвищення ефективності підприємства.....	217	Харченко О. В. Критерії та рівні розвитку корпоративної культури ділових відносин	250
Рубашвили Георгий Мотивация как способ повышения производительности труда	219	Ходос Л. В. Шляхи вдосконалення мотивації персоналу підприємства.....	253
Рябова А. А. Мотивований персонал як гарант безпеки та конкуренто- спроможності підприємства	221	Цицивидзе Лука Управление трудовыми ресурсами на предприятии.....	257
Середюк К. В. Проблеми управління фінансами акціонерних товариств і шляхи їх подолання	225	Чен Нань Анализ конкурентоспособности ООО “Сан Тревел” и конкурентной среды туристического рынка.....	260
Смородіна В. М. Важливість іноземних інвестицій у розвиток українського бізнесу	228	Ченіга Б. О. Управлінські технології формування конкурентоспроможності підприємств	263
Снесива О. В. Ефективність управління персоналом у сучасному світі: аналітичний огляд	231	Чжан Жуншу Анализ корпоративных коммуникаций в системе управления персоналом в компании.....	268

Чжен И	
Совершенствование модели организационной культуры	272
Шлапак Д. В.	
Напрями підвищення ефективного функціонування фермерських господарств	274
Шейніч А. В.	
Прогнозування інформаційного забезпечення діяльності школи в майбутньому.....	277
Шипиленко Д. О.	
Поняття мотивації персоналу	279
Штимак А. І.	
Розробка методики оцінки трудового внеску працівників для підвищення рівня обґрунтованості мотиваційних заходів	281
Юй Тяожань	
Національні особливості систем управління персоналом в Україні та світі	283

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 використовувати сучасні підходи в управлінні підприємством, оскільки саме вдосконалення менеджменту, впровадження сучасних інструментів стратегічного управління як підприємством, так і його ресурсами підвищує його конкурентоспроможність в цілому.

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

Розглянемо стратегічний менеджмент, як найефективніший інструмент управління.

Грамотному, ефективному управлінню підприємством, як універсальної системи автоматизації економічної і організаційної діяльності, завжди приділяється особливе значення. Сучасні ринкові умови передбачають використання підприємством оптимального набору різних інструментів управління для конкретного підприємства, які залежать

від його становища на ринку, внутрішнього стану і поставлених 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 і розвитку підприємства є визначення необхідних інструментів, які дозволять оцінити можливості цього підприємства, раціональність упровадження розроблених планів, їх обґрунтованість, визначити становище підприємства на ринку, підвищити ефективність роботи, насамперед збуту, зумовити доходи, узгодити потреби і можливості підприємства, скоординувати діяльність функціональних підрозділів, виявити і усунути неузгодженості та суперечності. З огляду на різноманіття інструментів управління, визначити важливість будь-яких із них дуже складно. Українські та зарубіжні керівники вважають одним із найбільш ефективних і перевірених практикою інструментів — стратегічний менеджмент.

Стратегічний менеджмент можна визначити як комплекс стратегіч-

них рішень, спрямованих на довготривалий розвиток підприємства, комплекс конкретних дій, що забезпечують швидке реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури, яка може спричинити за собою 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 та ін.); 2) формування планів, підходів до планування (порядок дій, формування стратегічних рішень, вивчення зарубіжного досвіду, аналіз типових помилок та їх причин); 3) розробку стратегій (стратегічний план, залежно від потенційних можливостей, специфіки підприємства, зміни у зовнішньому середовищі та ін.); 4) ранжування поставлених завдань (аналіз зовнішнього середовища, координація діяльності, випуск нових товарів, формування попиту); 5) постановку і можливість впровадження цілей, яка включає визначення інструментів планування, термінів досягнення цілей; 6) оцінку і затвердження вибраних стратегій (оцінка витрат, обґрунтованість термінів очікуваних результатів, ризику, відповідальність); 7) упровадження затвердженого плану.

На основі проведених досліджень позначимо напрями стратегічної програми підприємства [2–5]: дотримання комплексу — принципи — стратегія — тактика; активна політи-

ка (прагнення до випередження конкурентів, розробка нових товарів, розробка конкурентоздатних ідей); реалізація системи стратегічного управління, що сприяє ефективній діяльності фірми в довгостроковій перспективі; стратегічна гнучкість, прагнення досягти конкурентних переваг (гнучке поєднання методів ринкового регулювання і адміністративних методів управління); вилучення 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 — у досягненні поставленої стратегії (отримання прибутку, розвиток фірми, завоювання значної частини ринку та ін.).

Таким чином, можна зробити висновки, що стратегічний менеджмент — багатоплановий і багатофункціональний процес, що здійснюється з метою реалізації розробленої стратегії та з урахуванням впливу зовнішніх чинників. Упровадження і використання системи ефективного стратегічного менеджменту забезпечує комплексний погляд на внутрішнє і зовнішнє се-

редовище підприємства, полегшує ухвалення 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, що стратегічні цілі є чіткими, вимірюваними, досяжними, визначені в часі, комплексні, підтверджені необхідними ресурсами. Крім того, важливим чинником, що визначає успіх підприємства, є працівники, і від того, наскільки ефективно відбувається управління людським потенціалом, залежить його ефективність.

Література

1. *Стадник В. В.* Менеджмент як сфера діяльності: посібник. — 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. *Волынский 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.: Международные отношения, 1993.

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ “УКРСИББАНК”)

Мотивація ефективної праці робітників займає одне з ключових місць у системі внутрішньофірмового управління. Вона доповнює адміністративне управління, що полягає в розробці і виконанні планових завдань, посадових та інших інструкцій, методичних положень і вказівок, наказів, розпоряджень, і являє собою непряме, опосередковане управління через інтереси робітників з використанням специфічних форм і методів забезпечення їхньої матеріальної та моральної зацікавленості щодо праці, у досягненні високих її результатів.

Добре спланована система мотивації дає можливість суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшувати обсяги продажу, покращувати виробничий процес та обслуговування клієнтів без особливо великих матеріальних затрат з боку компанії. Адже коли працівник виконує свої посадові обов'язки з повною самовіддачею і його цілі саморозвитку включають розвиток підприємства загалом, тоді коефіцієнт корисної дії зростає в декілька разів. Цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Ця форма немонетарної мотивації поки не дістала поширення у практиці українських підприємств, але досвід

використання її зарубіжними фірмами вказує на необхідність упровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах [1, 3].

З урахуванням відмінних ознак, що характеризують особливості праці в банку, зростання ефективності його діяльності може бути забезпечене з урахуванням певних чинників на основі вдосконалення процесу та підвищення кваліфікації праці, методів здійснення трудових операцій і вирішення певних завдань, що забезпечують ефективність праці. При цьому слід враховувати як загальні принципи організації процесу стимулювання, так і його особливості в банківській сфері [2; 4; 5].

Аналіз системи управління персоналом банку було проведено на прикладі комерційного банку ПАТ “УкрСиббанк”, який є універсальною кредитною установою, яка діє на всій території України і здійснює комплексне обслуговування клієнтів — резидентів і нерезидентів України з метою отримання прибутку. Пріоритетними напрямками діяльності банку є забезпечення комплексного обслуговування підприємств, установ і організацій всіх форм власності, великого, середнього і малого бізнесу. Банк здійснює банківські операції на підставі банківських ліцензій та письмового

дозволу Національного банку України.

Вважаємо, що основним джерелом і визначальним фактором підвищення ефективності діяльності організації є працівники — керівники, спеціалісти, фахівці, робітники. Продуктивність їхньої праці багато в чому визначається методами, технікою, особистою майстерністю, знаннями, відношенням до праці і здатністю виконувати ту або іншу роботу. Продуктивність праці зростатиме тоді, коли керівництво матеріально й морально стимулює використання творчих здібностей усіх категорій працівників, виявляє цікавість до їхніх особистих проблем, сприяє створенню й підтримці сприятливого соціального мікроклімату у межах своїх повноважень і можливостей, здійснює соціальний захист людей, гарантує їхню зайнятість тощо.

Для керівництва ПАТ “УкрСиббанк” важливо визначити методи раціонального управління трудовим потенціалом, спрямовані на збереження необхідної продуктивності праці і бажаної віддачі від трудових ресурсів, забезпечення адаптації персоналу в сучасній умовах виходу з кризи, і виявлення способів підвищення рівня використання трудового потенціалу в кризових умовах діяльності банку.

Під час проведення дослідження було з’ясовано, що в банківській сфері не існує єдиного загальноприйнятого підходу до визначення ефективності праці. Зважаючи на те, що банківська праця пов’язана з динамізмом та складністю банківських процесів, інтелектуальніс-

тю та високим рівнем внутрішньо-банківської спеціалізації, існує багато різноманітних факторів, які впливають на її ефективність. Специфіка банківської діяльності вимагає нових, нетрадиційних підходів до оцінювання ефективності праці в банку. З цією метою запропоновано новий підхід до розрахунку ефективності праці у банківській сфері, зокрема в ПАТ “УкрСиббанк”, який ґрунтується на побудові інтегральної оцінки з використанням набору показників. Така модель поєднує опосередковану залежність розміру основної заробітної плати та пряму залежність розміру додаткової заробітної плати від результатів діяльності філій банку ПАТ “УкрСиббанк”. Такий підхід забезпечує концентрацію зусиль філій банку на досягнення найвищих фінансових результатів та стимулювання як колективної, так і індивідуальної праці банківського персоналу.

Література

1. Амоша О. І. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах: наоч. навч.-метод. матеріали / О. І. Амоша, О. Л. Єськов, Н. Д. Дарченко. — Донецьк: Ін-т економіки пром-сті НАНУ, 2011. — 199 с.
2. Боровский В. Н. Концепция управления персоналом банка / В. Н. Боровский // Проблемы материальной культуры — экономические науки. — 2009. — № 3. — С. 24—27.
3. Васюренко О. В. Персонал банку в умовах конкурентного середовища: мотивація та стимулюван-

- ня: / О. В. Васюренко // Вісник Університету банківської справи Національного банку України: Зб. наук. праць. — К., 2008. — Вип. 1. — С. 127—132.
4. *Денисенко М. П.* Грошово-кредитна діяльність банків: навч. посіб. / М. П. Денисенко, В. Г. Кабанов, Л. М. Худолій. — К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2010. — 339 с.
5. *Ізюмська І. О.* Мотивація як фактор підвищення ефективності банківської діяльності. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.rusnauka.com/10_NPE_2008

ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА

В епоху “інформаційного суспільства”, коли уявлення людей про світ і процеси, що відбуваються, значною мірою формуються засобами масової комунікації, імідж підприємства набуває статусу одного з основних ресурсів, які зумовлюють його економічну перспективу.

Надзвичайна актуальність створення позитивного іміджу підприємства, як передумови його динамічного стратегічного розвитку, зумовлена розумінням того, що імідж підприємства — це реальний управлінський ресурс, що істотною мірою зумовлює успішність його економічних і соціальних позицій. Імідж підприємства є важливим чинником, що впливає на його конкурентоспроможність, маркетингову позицію, вартість акцій, ціноутворення та імідж продукції, привабливість компанії як роботодавця, якість клієнтури і партнерів, тобто практично на всі сфери життєдіяльності.

Імідж підприємства — це спеціально спроектований, заснований на особливостях діяльності, закономірностях, властивостях, перевагах, якостях та характеристиках образу певного об’єкта, який цілеспрямовано вводиться (закріплюється) у свідомість цільових аудиторій за допомогою комплексу маркетингових комунікацій. До цільових аудиторій відносять споживачів, постачальни-

ків, інвесторів, держструктури, ЗМІ, персонал.

Імідж формується по-різному для різних груп громадськості. Синтез уявлень про підприємство, властивий різним групам громадськості, створює більш загальне уявлення про підприємство, т. зв. корпоративний імідж. Ефективний корпоративний імідж стає необхідною умовою досягнення фірмою стійкого та тривалого ділового успіху.

Методика формування корпоративного іміджу підприємства може бути представлена такою послідовністю кроків:

1. Аналіз маркетингового середовища підприємства та виокремлення цільових (найважливіших для його діяльності) груп громадськості.
2. Формування набору найістотніших імідж-факторів для кожної з цільових груп громадськості.
3. Розробка бажаного образу підприємства (з точки зору встановлених стратегічних цілей) для кожної цільової групи громадськості.
4. Оцінювання стану іміджу підприємства в кожній з цільових груп громадськості.
5. Розробка та реалізація плану заходів щодо формування позитивного іміджу підприємства у свідомості цільових груп.

6. Контроль результатів, що досягаються, і корекція (за необхідності) плану.

Підґрунтям формування іміджу має бути сформована цілісна філософія компанії. Розглянемо найістотніші імідж-фактори.

Фактори, що впливають на імідж, що формується в очах споживача: фірмовий стиль організації; система стимулювання збуту; співвідношення “ціна—якість”; якість обслуговування персоналу; асортимент продукції; інтер’єр торгового залу; популярність торгової марки; післяпродажне обслуговування.

Фактори, що формують образ підприємства в середовищі бізнес-спільноти: лояльність підприємства до партнерів; рівень надійності підприємства; інформаційна відкритість підприємства; популярність торгової марки.

Бізнес-імідж формується у процесі роботи компанії з постачальниками, дилерами та іншими партнерами. В якості основних детермінант бізнес-іміджу організацій виступають ділова репутація або сумлінність/несумлінність (дотримання етичних норм бізнесу) у здійсненні підприємницької діяльності, а також ділова активність організації, індикаторами якої є: обсяг продажів; відносна частка ринку; інноваційність технології та міра її освоєння; патентний захист; різноманітність товарів; гнучкість цінової політики; доступ до збутових мереж.

Фактори, що формують зовнішній імідж підприємства в соціальній сфері: проведення підприємством соціальних акцій; участь у спонсор-

стві; підтримка громадських рухів; участь у розв’язанні проблем екології, охорони здоров’я; інформаційна відкритість підприємства; дотримання екологічних стандартів.

Фактори, що формують імідж фірми серед державних органів: значущість продукції підприємства для регіону; участь підприємства в соціальних програмах; законослухняність підприємства; відкритість підприємства до неформальних контактів.

Фактори, що формують внутрішній імідж серед персоналу: рівень лояльності керівництва до персоналу; рівень інформаційної відкритості керівництва; надані соціальні гарантії; можливість кар’єрного зростання; система заробітної плати і морального стимулювання; рівень престижності підприємства; моральна атмосфера на підприємстві.

Нині, коли імідж підприємства відіграє важливішу роль у стійкому розвитку підприємства, виникає необхідність пошуку нових форм організації управління ним. У зв’язку з цим особливого інтересу набуває концепція корпоративної соціальної відповідальності, адже саме вона може забезпечити перевагу серед конкурентів, стимулювати довіру споживачів та інвесторів, зміцнювати соціально-психологічний клімат колективу.

Концепція участі підприємства у соціальному розвитку суспільства реалізується через напрями соціальної відповідальності перед працівниками, соціальної відповідальності перед державою, соціальної відповідальності перед суспільством

регіону, територій, на яких працює підприємство. Соціальні аспекти, що становлять ділову репутацію підприємства, відображають рівень його відповідальності перед суспільством. Систематичне здійснення соціальної діяльності підприємства

має на меті не тільки формування ділової репутації, а й створення стійкого соціального іміджу підприємства, який полягає в позиціонуванні ролі підприємства в економічному, соціальному і культурному житті суспільства.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРОЦЕСІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Основними напрямками удосконалення організації управління мотивацією персоналу в ТОВ “ТК “Велес” можуть бути: комплексне застосування матеріальної та нематеріальної мотивації, організація залучення персоналу до управління підприємством.

Глибокі трансформаційні процеси, що відбуваються в Україні, об’єктивно поставили питання про необхідність розроблення сучасного мотиваційного механізму в системі менеджменту. На практиці це означає, що в нових умовах будуть виживати лише ті підприємства, які можуть налагодити ефективний механізм адаптації до змін, що відбуваються. Ключовою ланкою цього механізму є система мотивації персоналу. Тільки ті співробітники віддані своєму підприємству, які вірять в його майбутнє, будуть прагнути допомогти пристосуватися підприємству до нових умов господарювання. Тому підприємство має підтримати високий рівень мотивації у своїх працівників, максимально задовольнити їхні потреби, сприяти розкриттю потенціалу кожного співробітника. З огляду на наші спостереження і практичний досвід роботи в ТОВ “ТК “Велес”, ми пропонуємо декілька порад керівникам досліджуваного підприємства з формування і впро-

вадження програми мотивації персоналу.

1. Перед тим як займатися проблемою мотивації, менеджерам слід чітко уявити теорію цього питання.
2. Не можна починати створення програми, не розробивши модель системи мотивації.
3. Не можна починати роботу програми мотивації, якщо немає фінансових, інтелектуальних і часових ресурсів.

Інший не менш важливий фактор, який можна запропонувати на підприємстві ТОВ “ТК “Велес”, також стосується методів мотивації. Це морально-психологічні методи, до яких належать такі основні елементи: створення умов, за яких люди відчували б професійну гордість за те, що краще інших можуть упоратися з дорученою роботою, причетність до неї, особисту відповідальність за її результати; забезпечення можливості демонструвати свої здібності, реалізувати себе; встановлення високих цілей, що надихають менеджерів на ефективну працю; схвалення при завершенні великого обсягу роботи, освоєнні нових методів роботи; схвалення під час роботи, якщо справа йде добре; підтримка працівника у його сумнівах, невпевненості, коли він не може ви-

значитися вибором цілей, завдань, способів, поведінкою та дією. У цей момент підтримка конче необхідна, і її основна мета — усунути сумніви, непевність, вагання.

Велике значення в організації повсякденного морально-психологічного стимулювання має відводитися найбільш авторитетним членам колективу.

Вважаємо, що вертикальний склад управління підприємства ТОВ “ТК “Велес” повинен усвідомлювати і розуміти, що важливу роль відіграє мотивація перспективної потреби в нових знаннях і навичках. Вона робить працівників більш незалежними, самостійними, додає впевненості в завтрашньому дні. З огляду на наші спостереження, ми можемо припустити основні методи, за допомогою яких керівники можуть задовольнити потреби підлеглих під час трудового процесу: забезпечити фахівцям можливості для навчання і розвитку, які дозволили б повністю використати їхній потенціал; доручати підлеглим складну і важливу роботу, що потребує від них повної віддачі, надавати більшу свободу у виборі засобів вирішення завдань; заохочувати і розвивати у підлеглих творчі здібності, залучати їх до роботи, що потребує винахідливості та творчості; залучати підлеглих до суспільної діяльності на підприємстві.

Також для спонукання працівників і ефективнішої діяльності керівництво ТОВ “ТК “Велес” може

використовувати два основні типи винагород: внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх складових належать:

- відчуття досягнення свого позитивного результату;
- відчуття досягнень, що мають велике значення для розвитку підприємства;
- отримання нових знань, умінь та навичок;
- відчуття змістовності й значущості роботи, що виконується;
- дружба і спілкування, винагородження у процесі роботи;
- прийнятні умови роботи і точне встановлення завдань.

До зовнішніх складових належать:

- підвищення заробітної плати;
- просування по службі;
- схвалення і визнання з боку керівництва;
- додаткові виплати.

Рекомендації з управління винагородою.

1. Винагорода має бути конкретною, що ґрунтується на максимально можливому інформаційному змісті.
2. Винагороджуючи працівника, слід зважати на його особистісні особливості, індивідуальні потреби, інтереси.
3. Винагорода має бути нагальною, не відкладатися на момент підведення підсумків роботи за квартал, півріччя, рік.
4. Винагорода має бути реально досяжною, треба винагороджувати підлеглих і за невеликі успіхи.

ВИКОРИСТАННЯ ПАБЛІК РИЛЕЙШНЗ У СФЕРІ МЕДИЧНОГО БІЗНЕСУ

Нині важко уявити собі наше життя без діяльності фахівців у галузі “паблік рилейшнз”. Проте важко уявити, що ще кілька десятиріч тому про них нічого не було відомо. Тепер методи та засоби паблік рилейшнз застосовуються, починаючи від великих корпорацій і закінчуючи невеликими фірмами. Тому розглянемо становлення та розвиток паблік рилейшнз у сфері медичного бізнесу.

В Україні, як і в інших країнах колишнього СРСР, паблік рилейшнз почав розвиватися на початку 90-х років. Тут виникають такі самі проблеми становлення, які мали місце в США та інших країнах світу. Не визнані офіційно, зв'язки з громадськістю фактично не мають правового ґрунту для своєї професійної діяльності, підготовка спеціалістів з паблік рилейшнз тільки починає здійснюватися, зв'язки з громадськістю не отримали самостійного статусу в науці, системі освіти, практичній діяльності.

Під час соціологічного дослідження було встановлено кілька основних причин, що заважають розвитку зв'язків із громадськістю в Україні: недостатня кваліфікація співробітників; недооцінка важливості PR-роботи; відсутність чіткої концепції в організаторів; недостат-

ня культура у відповідній сфері; недостатнє фінансування.

Істотними проблемами сучасного розвитку професійної діяльності у сфері зв'язків із громадськістю в Україні є також відсутність якісного прориву на ринку PR (якість послуг залишається досить низькою); обмеженість прийомів і методів PR (організації часто обмежуються лише прес-посередництвом, політичні та суспільні діячі — іміджмейкерством); активізація PR-діяльності лише під час виборів, недостатній інтерес до PR-послуг з боку вітчизняних підприємців; незадовільний імідж підприємств, продукції, послуг і країни загалом, і нерозуміння багатьма керівниками необхідності цілеспрямованої роботи у цій сфері, недостатня кількість фахівців, які працюють в цьому напрямі, бездіяльність української PR-асоціації, низький рівень забезпеченості населення комп'ютерами та Інтернетом.

Для того щоб вирішити проблеми, слід насамперед навчати фахівців, оскільки спеціалісти підготовлені відповідною освітньою системою і поповнюють ряди науковців і практиків, розвиваючи теорію і практику далі, а також є головною умовою успішної професійної діяльності у цій галузі. Навчати професіоналів у цій сфері було б доцільно на спеці-

алізованих відділеннях або факультетах.

За останні роки інтерес до PR в Україні значно зріс. Якщо ще шість-сім років тому кількість людей, які називають себе PR-консультантами, обчислювалася десятками, то нині більшість українських структур мають власних “піарщиків” або користуються послугами спеціалізованих агентств.

Нині PR-компанії і рекламні агентства пропонують різні види PR-послуг: взаємодія зі ЗМІ, державними і суспільними установами; створення і реалізація програм корпоративного пізнання; розробка комунікативної політики компаній; розвиток корпоративних зв’язків; керування кризовими ситуаціями, організація і проведення презентацій, виставок, прес-конференцій, семінарів із просування товарів і послуг; реалізація адресних програм; доставка корпоративних подарунків; розповсюдження інформації; моніторинг преси і тренінги.

Сучасний ринок стоматологічних послуг є дуже популярним та необхідним для суспільства, кожен українець неодноразово у своєму житті користувався послугами лікаря-стоматолога. Нині стоматологічні клініки звертаються за послугами до PR-агенцій, щоб саме до їхньої клініки привернути найбільшу кількість клієнтів і утримати їх.

Для того щоб привернути увагу пацієнтів, важливим є не тільки якісне надання послуг, старання виконання обов’язків, а й якісна реклама. Як ми знаємо, спочатку вони повинні не тільки побачити рекламу,

прийти до стоматології і залишитися там, а ще й порекомендувати друзям.

Існують певні особливості проведення PR-акцій у галузі стоматології. Це:

- запровадження власного сайту стоматології для того, щоб кожен потенційний клієнт у будь-який час мав змогу зайти і подивитися цікаву для нього інформацію. Сайт рекламує послуги компанії 24 години на добу, 7 днів на тиждень, у вихідні та свята;
- публікації в пресі формують імідж фірми. Назва фірми в публікаціях залишається на другому, третьому планах. Головні ж акценти — турбота про здоров’я людей. У статтях від імені фірми розповідається про можливості сучасної медицини.

Контекст усіх публікацій — у вихованні пильного і дбайливого ставлення до свого здоров’я, усвідомлення його особливої цінності. Будь-яка реклама має ознаки PR. Модульна реклама — явище для стоматології рідкісне і використовується для того, щоб нагадати адреси і телефони клініки.

Важливим методом PR у стоматології є проведення різних семінарів та лекцій. Фахівці фірми проводять курс лекцій у різних медичних закладах, профілактику карієсу в школах. Різні акції, знижки, бонуси допомагають клініці підтримувати імідж своєї фірми.

Ще одним із засобів PR, який використовується у стоматології, є друкування та розповсюдження

брошурок-листівок для того, щоб повідомити людям про розташування клінік та її контактні дані. Зрозуміло, що паблік рилейшнз має ще велику кількість проблем на шляху свого становлення в Україні: недостатня кваліфікація співробітників; недооцінка важливості PR-роботи; відсутність чіткої концепції в ор-

ганізаторів; недостатня культура у відповідній сфері; недостатнє фінансування. Проте розвиток і використання цієї галузі йде швидкими темпами, саме тому методи та способи паблік рилейшнз сьогодні використовуються майже в усіх сферах діяльності підприємств медичної галузі.

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах більшість підприємств України знаходиться у важкому фінансовому стані або на межі банкрутства і потребують негайного оздоровлення. Одним із методів оздоровлення є реструктуризація як комплекс заходів, спрямованих на зміну форми власності структури підприємства, системи його управління, здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення.

В Україні процеси реструктуризації надзвичайно актуальні. Проблематика реструктуризації підприємств набуває все більшого значення у зв'язку з істотним прогресом у формуванні недержавного сектору економіки, появою значної кількості підприємств недержавних форм власності, перед якими виникає питання про пошук власного місця в новому ринковому середовищі.

Реструктуризація підприємств — це процес їхнього всебічного пристосування до мінливих умов, які притаманні ринковій економіці. Потреба в реструктуризації є наслідком несвоєчасного виявлення кризових явищ на підприємстві. Таким чином, реструктуризація розглядається як комплекс заходів надзвичайного характеру, спрямованих на “застосування” в умовах кризи або викликаних потребою підприємств у новому стратегічному розвитку, зміні за-

гальної кон'юнктури чи дії внутрішніх для підприємств чинників.

Реструктуризація — процес різнобічних організаційно-управлінських, техніко-виробничих і грошово-фінансових перетворень, які стосуються великої кількості різноманітних за масштабами і характером об'єктів, пов'язаний зі зміною їх структури, характеру і способу співвідношення та взаємодії окремих елементів.

Необхідність проведення реструктуризації визначається у випадку, коли обсяги послуг мають стійку тенденцію до спаду, відрізняються невисокою якістю, а виробництво — високою витратністю, низьким рівнем продуктивності праці та заробітної плати, автоматизації та механізації виробничих процесів.

Реструктуризацію доцільно проводити в таких випадках: існуюча організаційна структура підприємства не може забезпечити ефективного його функціонування (критерій ефективності); витрати на проведення реструктуризації можуть принести значний економічний і соціальний ефект; реструктуризація принесе певний соціальний ефект або принаймні не призведе до соціального напруження (соціальний критерій).

Реструктуризацію підприємств у сучасних умовах слід вважати одним

з основних напрямів забезпечення їх стабільного розвитку.

У сучасних умовах, коли постійно змінюється зовнішнє середовище, ускладнюються технології і стають більш різноманітними цілі підприємства, великомасштабне виробництво негативно позначається на загальному становищі підприємства. Відсталі підрозділи тягнуть вниз здорові, робітники відокремлені від результатів своєї роботи, діяльність величезної кількості управлінців середньої ланки неефективна, велика кількість слабоконтрольованих витрат — все це ознаки діяльності великих підприємств і причини падіння виробництва в цілому.

Тому на сьогодні найактуальнішим для державних підприємств є процес їх реструктуризації. Приватизація при цьому розглядається як складова частина реструктуризації. Питання тільки в тому, коли її здійснювати: з позиції здорового глузду — до розукрупнення для того, щоб надалі не було проблем з володінням. З іншого боку, приватизація може стати сильним каталізатором для пробудження ділової активності як керівництва, так і робітників підприємства та пошуку варіантів існування в умовах ринкового оточення. Потрібно, щоб вирішення цих питань стало не черговою кампанією, оголошеною “зверху”, а усвідомленою дією, яка враховує не тільки зарубіжний та вітчизняний досвід, а й специфічні особливості кожного підприємства, його тради-

ції та значущість як для окремого регіону, так і для економіки України в цілому.

Нами розроблено пропозиції щодо подолання проблем у процесі проведення реструктуризації на підприємстві. Це:

1. Створення цілісної, комплексної системи, яка містить не тільки науково обґрунтовану методологію розробки заходів, а й фінансове забезпечення їх упровадження.
2. Проведення ефективного управління всіма сферами діяльності підприємства на основі моделювання і прогнозування діяльності для успішного розвитку підприємства в умовах ринкової економіки.
3. Визначення основних цілей та напрямів реформування для беззбиткового існування.
4. Аналіз ефективності та економічних наслідків реструктуризації і факторів, які впливають на її динаміку.
5. Розроблення і здійснення низки заходів, спрямованих на збільшення рентабельності роботи підприємства, пошуку нових напрямів бізнесу.
6. Зменшення збитковості послуг, що мають соціальну значущість і регулювання тарифів на них з боку держави.
7. Забезпечення динамічного розвитку підприємства незважаючи на кризовий стан економіки України.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

Одним з основних факторів мотивації персоналу для виконання роботи є оплата праці, що полягає у формі заробітної плати.

Аналіз показав, що можливі три основні форми вдосконалення системи оплати праці:

1. На основі істотного підвищення стимулюючого впливу тарифної оплати.
2. На основі підвищення стимулюючого впливу надтарифних виплат (премії, оплати за перевиконання норми, надбавки).
3. На основі посилення стимулюючої ролі механізму утворення і розподілу фондів оплати праці підрозділів підприємства.

Робота з удосконалювання оплати праці при першому варіанті полягає в тому, щоб, використовуючи вищі тарифні ставки (оклади), істотно підняти рівень нормування праці, скасувати штучні системи преміювання і доплати, що забезпечують механічне підвищення заробітної плати, підкріпити зростаючий рівень праці заходами для підвищення рівня організації праці.

Другий варіант об'єктивно необхідний там, де тарифні умови оплати праці через певні причини переглянути неможливо або їх можна підвищити незначно. За цим варіантом підвищення жорсткості

нормування праці, вимог до інтенсивності праці та більш високому завантаженню працівників супроводжується найчастіше незначним підвищенням тарифної оплати, оскільки основною формою винагороди зрослих результатів роботи є надтарифні виплати.

Третій варіант удосконалювання оплати праці припускає, що заробітна плата буде спрямована на стимулювання заданих кінцевих результатів. Найбільший ефект він може дати тоді, коли праця робітників характеризується широкою взаємозамінністю і досить вільним та рухливим поділом праці.

Пропонована система матеріального стимулювання в ТОВ “Зірка” може містити: премії (бонуси), пенсійні нагромадження, участь у прибутках, дивіденди, оплату навчання (працівника або його дітей), безпроцентні позики на купівлю нерухомості, автомобіля, оплату харчування або проїзду працівників, оплату відпочинку працівника тощо.

Також можна застосувати систему преміювання, що найбільш справедливо оцінює працю персоналу і стимулює підвищення ефективності, якості та продуктивності праці. Преміювання працівників залежить від кінцевих результатів діяльності в організації. Премії виплачуються після

підбиття підсумків праці робітників та організації за місяць.

Рівень заробітної плати значною мірою визначає можливості повноцінного відтворення робочої сили, а відтак — і силу мотивації. Штучне заниження вартості робочої сили протягом багатьох століть було могутнім дестабілізуючим і демотивуючим фактором. Людству потрібно було пройти тривалий шлях усвідомлення суперечностей між розвитком його економічної та соціальної сфер

і необхідності розв'язати її підвищенням рівня життя трудящих (насамперед, підвищенням заробітної плати).

Вплив високої заробітної плати на мотивацію трудової діяльності та підвищення ефективності виробництва багатоплановий: вищий рівень заробітної плати (порівняно з середньоринковим її значенням) сприяє зниженню плинності кадрів, а отже, формуванню стабільного трудового колективу.

ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У 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 надавати можливість обґрунтовувати заходи, реалізація яких дасть змогу 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 є збільшення всього того, що має для нього цінність нині чи в майбутньому, тобто збагачення.

Оцінювання економічної ефективності діяльності підприємства є одним із факторів його подальшого

ефективного розвитку. Слід 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 відтворюють 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.

Однією з головних передумов забезпечення ефективності діяльності підприємства є її оцінка. Оцінювання ефективності починається із встановлення критеріїв ефективності. Зміст цих критеріїв впливає з необхідності максимізації одержуваних результатів або мінімізації витрат з огляду на цілі підприємства.

Зростання економічної ефективності діяльності підприємства має бути добре організованою системою, яка буде спрямована на максимальний ефект за найменшого викорис-

тання ресурсів. У сучасному світі велика ставка робиться на ресурсозберігаючі технології та виховання лояльного ставлення до компанії у співробітників, їх матеріальне і нематеріальне стимулювання.

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

Питання вдосконалення економічної роботи на підприємствах у цей час досить актуальні тому, що існує постійна необхідність її коригування відповідно до умов ринкових відносин, які постійно усклад-

нюються. Використовують кілька методичних підходів оцінки ефективності: традиційний підхід (ґрунтується на класичній моделі Дюпона “Рентабельність капіталу”); багачинниковий 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.

ХАРЧОВА ПРОМИСЛОВІСТЬ УКРАЇНИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Харчова промисловість завжди вважалася для України пріоритетною і стратегічно важливою галуззю, яка здатна забезпечити не тільки потреби внутрішнього ринку, а й вагоме місце держави серед світових країн — лідерів із виробництва продуктів харчування. Доступність продуктів харчування, їхня якість та екологічність впливають на рівень продовольчої безпеки держави, виступають індикаторами її соціальної стабільності.

Продукція, що виробляється підприємствами харчової галузі, відноситься до товарів першої необхідності, а тому користується постійним попитом; галузь має тісні інтеграційні зв'язки із сільським господарством, а відтак підвищення ефективності функціонування підприємств, що до неї належать, неможливе без вирішення проблем, які наявні сьогодні у тваринництві та рослинництві; ринок продовольства характеризується значною ємністю, що робить харчову промисловість дуже привабливою для інвестицій.

Харчова галузь займає друге місце за обсягами прямих іноземних інвестицій. Наприклад, у 2012 р. на харчові підприємства України надійшло 1 млн 858,7 тис. дол. прямих

іноземних інвестицій, що на 16 % більше, ніж у 2009 р., і на 37 % — ніж у 2007 р. [1].

Важливість галузі для економіки нашої країни обумовлена також її питомою вагою в загальних обсягах виробництва і реалізації промислової продукції, експортним потенціалом та обсягами податкових надходжень, які вона забезпечує. У 2012 р. харчова промисловість займала друге місце за обсягами реалізованої продукції (перше місце традиційно посідає металургійне виробництво). Її частка становила 16 %, зокрема напої і тютюнові вироби.

За останні п'ять років в Україні спостерігається зниження обсягів виробництва продуктів харчування. Це пов'язано і з низьким рівнем платоспроможного попиту, і з відсутністю системного підходу в державній політиці до забезпечення стабільного та ефективного зростання галузі [2].

У 2012 р. вона становила лише 4,5 %, що на 1,3 %, 2,1 % та 10,3 % нижче, ніж рентабельність целюлозно-паперової галузі, машинобудування та діяльності, пов'язаної з видобуванням усіх видів корисних копалин відповідно. У зв'язку з цим постійно зростає кількість харчових

підприємств, які за результатами своєї діяльності зазнають збитків. Якщо частка збиткових підприємств харчової промисловості України у 2009 р. становила 33,2 %, то за підсумками 2012 р. вже 41,1 % підприємств галузі завершили рік із від'ємним фінансовим результатом. Як наслідок, кількість зайнятих на них постійно скорочується. Скорочення трудового потенціалу у харчовій промисловості становить у середньому 3—4 % щорічно.

Незважаючи на існуючі проблеми, харчова промисловість залишається потужним бюджетоформуючим джерелом.

У 2012 р. харчова промисловість забезпечила 30 млрд грн податкових надходжень, що на 8,5 млрд грн більше, ніж у 2011 р. і на 23 млрд грн більше, ніж у 2009 р. Слід відзначити, що не всі види продуктів харчування характеризуються зниженням обсягів виробництва. Зокрема, зросли обсяги виробництва хлібобулочних виробів, соняшникової олії.

Низьким техніко-технологічним рівнем характеризується значна частина українського промислового виробництва. На це, зокрема, вказують високі показники зносу основних засобів. Протягом 2007—2012 рр. ступінь зносу основних засобів на харчових підприємствах України збільшився на 5,2 %, і в 2012 р. склав 45,7 % проти 40,5 % у 2007 р. [3].

Якщо проаналізувати причини, що стримують здійснення інноваційної діяльності на підприємствах харчової промисловості, можна зробити висновок, що найбільш вагомими

з-поміж них є такі: недостатня кількість коштів на реалізацію інноваційних проектів; високі інноваційні витрати на технічне обладнання і заробітну плату висококваліфікованому персоналу; відсутність гарантованої швидкої окупності цих витрат тощо.

Одним із дієвих напрямів підвищення ефективності функціонування харчової промисловості науковці вважають розвиток інтеграційних зв'язків і побудову на їхній основі інтегральних об'єднань [4].

Незважаючи на наявність багатьох проблем, харчова галузь залишається провідним сектором національного промислового виробництва. З цією метою важливим є вирішення низки стратегічних завдань: здійснення комплексної модернізації харчових виробництв, упровадження у виробничий процес новітніх досягнень науки та техніки; забезпечення зростання обсягів інвестицій для посилення інноваційної діяльності; упровадження контролю за якістю і безпекою продовольчих товарів; подальше запровадження нових міжнародних стандартів якості для вітчизняної продукції; розробка та впровадження дієвих механізмів підвищення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках тощо.

Реалізація зазначених завдань допоможе харчовій промисловості перейти на новий рівень і сприятиме гармонійному розвитку країни, збереженню здоров'я нації, посиленню продовольчої безпеки та підвищенню рівня конкурентоспроможності національної економіки.

Література

1. *Поддєрьогін А. М.* Інновації та їх фінансове забезпечення в харчовій промисловості України / А. М. Поддєрьогін, А. В. Корнилюк // *Фінанси України*. — 2009. — № 11. — С. 94—100.
2. *Купчак П. М.* Харчова промисловість України в умовах активізації інтеграційних та глобалізаційних процесів: монографія / За ред. проф. Л. В. Дейнеко. — К.: Рада по вивч. прод. сил України НАН України, 2009. — 152 с.
3. *Якимчук Т. В.* Стан і перспективи розвитку підприємств харчової промисловості України // *Актуальні проблеми економіки*. — 2010. — № 4 (106). — С. 162—168.
4. *Скопенко Н. С.* Агропромисловий сектор: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку // *Економічний аналіз*. — 2011. — Вип. 8. — Ч. 1. — С. 179—183.

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

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

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

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

Организационная культура выполняет в организации две важнейшие функции: внутренняя интегра-

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

Также был проведен анализ организационной культуры ООО “ПАНТЕР ГРУПП КОНСАЛТ”, который позволил выявить сформированную организационную культуру и определить ее, которую желают видеть сотрудники предприятия, а также выявлены положительные и отрицательные стороны организационной культуры предприятия. Организационная культура включает компоненты, ни один из которых по одиночке не представляет культуру организации. Однако все вместе они могут дать представление об организационной культуре: мировоззрение, направляющее действия членов организации в отношении других сотрудников, ее клиентов и конкурентов; культурные ценности, доминирующие в организации, такие как “качество продукции” или “оцениваемое лидерство”, символы и ми-

фология; характеристики поведения при взаимодействии людей, такие как ритуалы и церемонии, а также язык, используемый при общении.

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

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

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

Проблемы управления персоналом можно решить путем: разработки четко поставленной цели, кодекса организационной культуры, демократизации управления для со-

здания эффективного, комплексного механизма управления, который, в первую очередь, будет включать механизм мотивации и стимулирования труда, технологию управления по конечным результатам и т. д.; повышения профессионального уровня руководителей в области управления.

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

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

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ КАДРОВОГО СКЛАДУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Особливістю процесу планування кадрового складу державних службовців є те, що планування розміщення і просування кадрів в установі досить часто здійснювалося на основі принципів особистої відданості і покровительства, прагнення сформувати і зміцнити адміністративний ресурс, мати під контролем слухняних виконавців незаконних дій. Кадрові просування подекуди являють собою тіньові неформальні інституціональні практики, що супроводжувалися корупцією. Не завжди дотримуються нормативно встановлених процедур і правил призначення на посади. Нерідко порушуються демократичні принципи відкритості, гласності й справедливості під час вирішення кадрових питань. Не розроблена система залучення на державну службу молоді. Не сформована єдина система добору, оцінювання, висування фахівців в органи влади. Перманентна реорганізація структур державної влади не сприяє ефективному використанню кадрів установи. Має місце постійна перестановка кадрів відповідно до розформованих та новоутворених департаментів, при-

чому функції працівників істотно не відрізняються. Водночас планування персоналу продовжує розглядатись передусім в юридичному та адміністративному аспектах, а питання соціально-психологічного характеру займає другорядне місце. Тому перед кадровою службою стоїть актуальне завдання активізації їхньої ролі у формуванні організаційної кадрової політики.

Ступінь наукової розробленості проблеми. За останні роки вагомий науковий внесок у дослідження проблем державного управління та державної служби зробили відомі вчені: Г. В. Атаманчук, Н. Т. Гончарук, С. Д. Дубенко, В. М. Князєв, В. І. Луговий, В. К. Майборода, Т. В. Мотренко, Н. Р. Нижник, О. Ю. Оболенський, В. М. Олуйко, І. В. Розпутенко, М. П. Стрельбицький, В. О. Шамрай та ін. Однак основи кадрових процесів у державному управлінні України розглядаються епізодично, без комплексного підходу та науково обґрунтованих пропозицій, які б сприяли прогнозуванню, стабілізації, якісному розвитку згаданих процесів, професійному зростанню державних службовців.

Однією з проблем, що потребує термінового вирішення, є плинність кадрів на державній службі. Особливо загострюється ця проблема серед чиновників вищих категорій у період зміни влади в країні. Це означає, що політикам, які приходять до влади внаслідок виборів, часто немає на кого покладатись, адже саме вони безпосередньо працюють з державними службовцями цих категорій. Причиною такої ситуації є поєднання політичних і адміністративних посад та функцій у державному управлінні [2].

Найбільшою проблемою кадрової ситуації був і залишається недостатній професіоналізм чиновників. Нині в Україні функціонує система навчальних закладів, що здійснюють навчання державних службовців. Як правило, їхнім загальним недоліком є відірваність від практичної діяльності органів державної служби й відсутність конкуренції.

В останні роки державні службовці проходять професійне навчання, як правило, на короткострокових курсах (1–2 тижні) інформаційно-оперативного характеру, що не сприяє глибокій професійній перепідготовці кадрів. Лише деякі держслужбовці невпинно підвищують свій рівень компетентності, займаючись самоосвітою. Висококваліфіковані фахівці молодого й середнього віку не затримуються на державній службі, переходячи у підприємницькі структури. Причиною цього є недостатня заробітна плата, відсутність системи професійно-посадового просування, зниження престижу держслужби [1].

Відтак одним із пріоритетних напрямів реалізації планування персоналу державної служби є забезпечення висококваліфікованими, професійно компетентними кадрами державної служби.

Важливо спланувати та сформуванати чітку, об'єктивну та дієву систему добору й оцінювання кадрів, спрямовану на залучення й просування кращих, найбільш здібних працівників, а з іншого боку — на усунення неефективних працівників.

Для поліпшення системи кадрового забезпечення в державній службі варто впроваджувати й удосконалювати такі процедури й механізми: детально регламентовану та доступну для ознайомлення систему критеріїв добору, заохочення та просування державних службовців за результатами кваліфікаційних іспитів і атестацій на підставі їхньої кваліфікації й ділових якостей, а не вислуги років; організацію атестаційних комісій зі змішаним складом, тобто включення до їхнього складу не лише співробітників відповідного органу, що здійснює атестацію, а й працівників кадрових служб інших установ, які залучаються на ротаційній основі. У процесі формування списків кадрового резерву необхідно шукати нових підходів до аналізу особистісних та ділових рис службовців, враховувати колективну думку [2].

Кадрова служба повинна стати повноцінним методичним, інформаційним та координуючим центром кадрового менеджменту, зосередитися на аналітичній та організаційній роботі у сфері кадрового менеджменту, аналізі ефективності діяль-

ності установи, її структурних підрозділів, професійної діяльності кожного державного службовця, прогнозуванні розвитку персоналу, плануванні кар'єри держслужбовців, забезпеченні їхнього навчання та моніторингу ефективності роботи.

Слід реформувати систему оплати праці державних службовців, щоб забезпечити конкурентоспроможність державної служби на ринку праці, зменшити відомчий та місцевий впливи, запобігти корупції, кардинально підвищити зацікавленість кадрів у продуктивній і високоякісній, ініціативній та високоефективній, сумлінній і відповідальній роботі, перебуванні на державній службі та подальшому просуванні по ній. Цього можна досягти при встановленні середньої заробітної плати на державній службі, більшої за середню оплату праці в галузях економіки. З метою збереження високопрофесійного, досвідченого кадрового потенціалу державної служби та високоефективного його використання у випадках припинення перебування на державній службі через незалежні від працівника обставини (відставка, звільнення, усунення, утримання в резерві поза службою тощо) доцільно розробити й запровадити дієвий механізм його соціально-правового захисту. Зокрема, при зміні посади державного службовця внаслідок зміни керівника (для патронатної служби), ліквідації або

реорганізації державних органів йому має бути надано роботу з встановленням посадового окладу, не нижчого від попереднього.

Професійна державна служба є запорукою успішної реалізації реформ та сталого розвитку країни. Такої державної служби не створити, допоки вона буде з політичних мотивів втрачати талановитих людей і марнувати свій потенціал, натомість на відповідальні посади призначатимуться по протекції або з політичної лояльності люди, фахова підготовка яких не відповідає вимогам щодо цієї діяльності. Тому необхідно розмежувати політичні й адміністративні посади та функції в державному управлінні, тобто запровадити політичну нейтральність у державній службі, змінивши українську традицію, яка дає можливість політизувати призначення на посади державних службовців.

Література

1. *Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп.* / Авт. кол.: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. — К.: НАДУ, 2012. — 72 с.
2. *Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія* / За ред. В. М. Олуйка. — К.: НАДУ, 2008. — 420 с.

РОЗРОБКА КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ КАР'ЄРНОГО РОСТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Мотивація персоналу займає одне з центральних місць у системі управління на підприємстві і є однією з функцій управління поряд з іншими, такими, як планування, організація, контроль, прийняття рішень. Мотивація є складовою частиною управління персоналом. Успіх управління залежить від того, наскільки ефективна мотивація людей, які працюють у межах об'єкта.

Визначимо ролі мотивації у процесі кар'єрного розвитку персоналу та складові комплексної системи мотивації кар'єрного росту на підприємстві.

Нині мотивація побудована на знаннях та механізмах психології. Мотивація кар'єрного просування персоналу є одним із головних пріоритетів керівників підприємства.

Дослідження кар'єрного росту персоналу проводилося на базі ДТГО Південно-західна залізниця (ПЗЗ) ВП Ніжинська дистанція колії. Його результати показали, що для підтримки внутрішніх мотивів співробітника необхідно проводити цілеспрямований розвиток його внутрішнього потенціалу й ефективного використання цього потенціалу через планування кар'єри — процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини

з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що полягає у складанні програми професійного і посадового зростання.

Перелік професійних і посадових позицій на підприємстві, що фіксує оптимальний розвиток професіонала для обіймання ним визначеної позиції на підприємстві, являє собою кар'єрограму, формалізоване уявлення про те, який шлях має пройти фахівець для того, щоб здобути необхідні знання й опанувати потрібні навички для ефективної роботи на конкретному місці.

Просування по службі визначається не тільки особистими якостями працівника (утворення, кваліфікація, відношення до роботи, система внутрішніх мотивацій), а й об'єктивними, зокрема такими умовами, як: вищий щабель кар'єри — вища посада, що існує в конкретній розглянутій організації; тривалість кар'єри — кількість позицій на шляху від першої позиції, займаної індивідумом на підприємстві, до вищого щабля; показник рівня позиції — відношення кількості зайнятих на наступному ієрархічному рівні до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідум у цей момент своєї кар'єри; показник потенційної

мобільності — відношення (у деякий визначений період часу) числа вакансій на наступному ієрархічному рівні до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідум.

Залежно від об'єктивних умов, внутріорганізаційна кар'єра може бути перспективною чи безвихідною — у співробітника може бути тривала кар'єрна лінія або дуже коротка.

Практика планування кар'єри персоналу Ніжинської дистанції колії містить поєднання особистих очікувань у сфері своєї кар'єри з можливостями, доступними на цьому підприємстві. Планування кар'єри припускає визначення засобів для досягнення бажаних результатів, включаючи формування зразків кар'єри як засобу досягнення цілей. Тим часом можливості управління кар'єрою співробітників, її розвиток і використання як засобу стимулювання обмежені сформованою на підприємстві системою управління кар'єрним процесом.

Комплексна система управління кар'єрним процесом повинна охоплювати взаємозалежні між собою цілі, функції, технології, принципи, структуру і кадри управління кар'єрою. Мета системи управління кар'єрним процесом працівників повинна впливати з загальних цілей системи управління персоналом, але водночас мати специфіку цієї сфери діяльності підприємства в галузі управління людськими ресурсами.

Методи мотивації кар'єрного просування персоналу є різноманітними — це матеріальне та моральне заохочення. До кожного із вказаних

комплексів належить низка методів, які залежать від загальної системи управління на підприємстві та особливостей діяльності самого підприємства. Жодна система матеріальної мотивації кар'єри персоналу не може враховувати складність та характер праці, особистий вклад працівника та весь обсяг його роботи.

Участь у прибутках персоналу Ніжинської дистанції колії передбачає розподіл частини прибутків підприємства між працівниками. Коли працівник сумлінно виконує свою роботу, він може отримати від підприємства певний відсоток прибутку, величина якого залежить від ролі працівника в діяльності дистанції.

Відпочинок за рахунок ДТГО “ПЗЗ” ВП Ніжинська дистанція колії надається тим працівникам, які добре виконують свої обов'язки та мають потребу у вказаних методах мотивації. Таким чином, задоволеність матеріальною винагородою мотивує працівників та сприяє формуванню в них відданості організації, приваблює нових працівників.

Велике значення для розвитку кар'єри має моральний аспект мотивації, а саме визнання працівників як цінних та незамінних. Після похвали працівників доцільно не обмежувати коло їхніх обов'язків, а навпаки, надавати можливість реалізовувати свої здібності, ставити перед ними нові та більш складні завдання.

Отже, для того щоб отримати максимальну віддачу від застосування методів мотивації, необхідно використовувати їх комплексно. Це сприятиме тісному взаємозв'язку між ними, адже використання лише одного комплексу методів не допо-

може стимулювати творчу активність персоналу на досягнення цілей Ніжинської дистанції колії.

Для керівника Ніжинської дистанції колії дуже важливо вміти відрізняти потреби працівників, які постійно змінюються, адже не можна бути впевненому в тому, що мотивація, яка позитивно вплинула одного разу на кар'єрне просування працівника, ефективно вплине вдруге. Щодо персоналу дистанції, то головне його завдання — працювати, ефективно використовувати мотивацію щодо роботи та стрімко розвивати свою кар'єру.

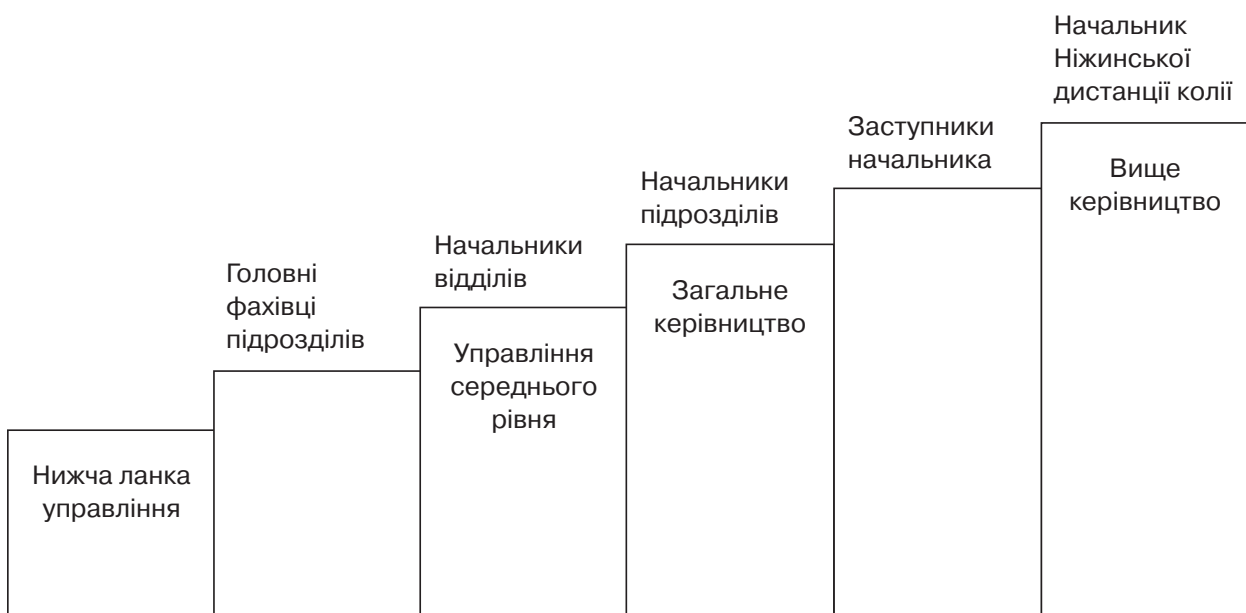
Пропозиція можливостей розвитку кар'єри співробітникам Ніжинської дистанції колії може формуватися з простих програм у вигляді навчання і більш деталізованих консультаційних послуг з удосконалення подальших планів просування по службі. Такі програми за раціонального підходу не вимагають великих витрат, хоч і здатні зробити істотний мотивуючий вплив.

Створювана програма має містити такі послуги: надавати широкий спектр інформації про вакантні місця і про кваліфікацію, необхідну для того, щоб їх зайняти; показувати систему, відповідно до якої кваліфіковані службовці можуть претендувати на ці місця; допомагати працівникам ставити цілі кар'єри; заохочувати змістовний діалог між працівниками і їхніми керівниками за цілями цієї кар'єри.

Розробку системи кар'єрного росту підприємства зображено на рисунку.

Програми розвитку кар'єри для забезпечення систематичного мотивуючого впливу повинні: регулярно пропонуватися; бути відкритими для всіх працівників; модифікуватися, якщо їхня оцінка показує, що необхідно змінити.

Для надання консультаційних послуг співробітникам з розвитку кар'єри можуть бути використані як формальні, так і неформальні консультації. Перший спосіб має на увазі



Проект системи кар'єрного росту ДТГО "ПЗЗ" ВП Ніжинська дистанція колії

залучення фахівців або формування спеціалізованого структурного підрозділу на підприємстві. Другий — менше витрат, хоча його можливості менш широкі.

Обов'язковою умовою ефективного функціонування і стимулюючого впливу системи управління кар'єрою є формування гарної комунікаційної системи на підприємстві. У ДТГО “ПЗЗ” ВП Ніжинська дистанція колії може бути використано публічне систематичне інформування про вакансії на підприємстві. У процесі організації інформування про вакансії слід задовольняти такі умови: співробітників інформують не тільки про вільні місця, а й про реальні переміщення і просування, що відбуваються; інформація надається не менше ніж за п'ять—шість тижнів до оголошення набору ззовні; правила обрання відкриті та обов'язкові для всіх; стандарти добору та інструкції формуються чітко і зрозуміло; кожен має можливість спробувати свої сили: працівники, що

претендували, але не одержали місця, у письмовій формі сповіщаються про причини відмови.

Отже, запропоновані заходи можуть закласти основу функціонування системи управління кар'єрою у дистанції. Надалі ж на підставі вивчення потреб та інтересів працівників провести подальший розвиток кар'єрної системи і використовуваних методів стимулювання. Загалом варто зазначити, що система кар'єрного консультування здатна надати чималу допомогу керівництву щодо розуміння системи мотивації своїх співробітників і здійснення коректування використовуваних методів і систем мотивації. Добре сформульовані зусилля з розвитку системи управління кар'єрою у ДТГО “ПЗЗ” ВП Ніжинська дистанція колії можуть допомогти працівникам у визначенні їхніх власних потреб до просування, надати інформацію про можливості кар'єри усередині підприємства і поєднати потреби та цілі працівника з цілями підприємства.

МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

Мотивація праці — це прагнення працівника задовольнити потреби (одержати певні блага) за допомогою трудової діяльності. У структуру мотиву праці входять: потреба, яку хоче задовольнити працівник; благо, здатне задовольнити цю потребу; трудова дія, необхідна для одержання блага; ціна — витрати матеріального і морального характеру, пов'язані зі здійсненням трудової дії.

Мотивація праці — найважливіший фактор результативності роботи, і в цій якості вона є основою трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, що впливають на виробничу діяльність. Трудовий потенціал складається з психофізіологічного (здібностей і схильностей людини, її здоров'я, працездатності, витривалості, типу нервової системи) і особистісного (мотиваційного) потенціалу.

Мотиваційний потенціал відіграє роль пускового механізму, що визначає, які здібності і якою мірою працівник буде розвивати і використовувати у процесі трудової діяльності.

Однією з найважливіших форм мотивації на підприємствах та організаціях є матеріальне стимулювання праці, яке являє собою процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці та роз-

поділу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці.

Основними нематеріальними засобами підтримання високої трудової активності є створення сприятливих умов праці, сприятливого морально-психологічного клімату, моральні заохочення. Заохочення за видами поділяються на нематеріальні й матеріальні, індивідуальні та колективні. До нематеріальних відносяться такі заохочення, які не пов'язані з виплатою грошей, наданням послуг, продукції. Нематеріальне стимулювання працівників можна визначити як закріплені нормами трудового права засоби морального визнання працівників та трудових колективів за досягнення високих результатів праці.

Як свідчить практика, основними видами нематеріального стимулювання є: подяка, нагородження Почесною грамотою, занесення прізвища працівника до Книги пошани, розміщення фотографії працівника на Дошку пошани, до Галереї Трудової Слави, присвоєння почесних звань тощо. Локальні акти підприємств передбачають, наприклад, такі моральні заохочення, як присвоєння почесного звання “Відмінник якості” з врученням власного знака і переве-

денням на самоконтроль, присвоєння почесного звання “Кращий за професією”, “Майстер — золоті руки”, вручення листів подяки сім’ям працівників-відмінників якості праці, присвоєння звання “Кращий цех за якістю”.

Одним із напрямів поліпшення мотивації трудової діяльності є вдосконалення організації праці. Він містить визначення цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосу-

вання гнучких графіків, поліпшення умов праці.

Отже, мотивація праці на підприємстві є досить важливим фактором трудової активності працівників. Це питання є складним та потребує подальшого дослідження та вивчення. Необхідно вивчати ті чинники, що впливають на мотивацію працівників, та використовувати результати досліджень у діяльності підприємств, фірм та організацій для ефективного їх функціонування.

ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ВИКОРИСТАННЯ ПСИХОТЕХНОЛОГІЙ

“Психотехнології — це кульмінація всього, чим досі займалося людство. Це набагато серйозніше, ніж атомна бомба і космічні польоти. ...Нині ми створили тільки “кам’яну сокиру”, хоч і нею вже можна робити хірургічну операцію. Ми отримали інструментальні способи доступу до підсвідомості і корекції її певних сфер. А все інше — вже приватні добавки” — такої думки дотримується Академік РАПН І. В. Смирнов.

Розглянемо розкриття феноменів психотехнологій у діяльності персоналу підприємств і встановимо механізми, що породжують їх; визначимо ролі та місце психотехнологій та менеджменту підприємства у процесах діяльності.

Під час проведення досліджень фіксувалися показники впливу факторів на вдосконалення психотехнологій: до 1 січня 2012 р. і після 1 січня 2013 р. У період між “вимірюванням” показників висувалися гіпотези, обґрунтовувалися пропозиції з їхнього вирішення, здійснювався розвиток персоналу відповідно до гіпотез. В основу дослідження було покладено взаємозв’язок використання психотехнологій у сферу управління персоналом підприємств в умовах впливу системи факторів; було розглянуто вплив факторів на реалізацію функції управління ді-

яльністю персоналом підприємства. Під функціями у цьому випадку розуміємо види діяльності, що відокремилися, які характеризуються низкою специфічних особливостей.

Класифікація факторів являє собою розподіл їх за групами залежно від загальних ознак. Вона дає змогу глибше розібратися у причинах зміни досліджуваних явищ, точніше оцінити місце та роль кожного фактора у формуванні величини результативних показників.

Ґрунтуючись на положенні синергетики, слід виокремити фактори, що знаходяться у системній взаємозалежності. Фактор-причина, рушійна сила якого-небудь процесу, явища, що визначає його характер або окремі риси [3, 984–985]. Під факторами економіки, що впливають на вдосконалення психотехнологій, ми розуміємо явища, причини, рушійні сили, що гальмують або сприяють самоуправлінню в діяльності.

Ґрунтуючись на контент-аналізі, за основу прийнято класифікацію факторів за ознакою “зміст”, яка покликана розкрити природу, сутність самого управління в діяльності. Проведені автором дослідження дають можливість виділити такі групи факторів, що впливають на вдосконалення психотехнологій, за-

лежно від їхнього змісту та сутності: людський фактор, інформаційно-енергетичний фактор (ІЕФ), фактор засобів менеджменту (технологічний і засобів праці) і системні фактори. Системні фактори зумовлені взаємодією інших факторів — відповідністю керуючої й керованої підсистем і рівнем організації праці в них. Таким чином, класифікація факторів, що впливають на вдосконалення психотехнологій за змістом, ґрунтується на виокремленні чотирьох груп факторів (рис. 1).

Запропонована класифікація факторів ґрунтується на положеннях теорії систем, тому що, розглядаючи самоуправління як процес, а його суб'єкт, предмет праці — як елементи системи управлінської діяльності, можна констатувати, що властивості системи управління діяльністю є похідним від властивостей її елементів. У зв'язку з цим зі зміною елементів системи змінюються й властивості самої системи, а внаслідок взаємодії елементів у системі з'являються нові властивості, відсутні в її елементах (емерджентність цілого). Навіть більше, у запропонованій класифікації поряд із системним підходом реалізовано і комплексний, тому що класифікація представлена сукуп-

ністю психофізіологічних, соціальних, організаційних, технологічних та інших факторів, які в системі охоплюють усі аспекти управління діяльністю.

У процесі виявлення впливу факторів на вдосконалення психотехнологій реалізовано синергетичний підхід, що дає змогу виділяти факторний вплив на діяльність персоналу синергетичних закономірностей. Ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження, розроблено склад факторів для кожної класифікаційної групи. Ця класифікація містить систему факторів, що впливають на функціонування біосоціальної та духовної систем (персоналу підприємства).

Розв'язання поточних і перспективних завдань будь-якого суспільства пов'язане насамперед з визначальною роллю людського фактора. Людський фактор (ЛФ) являє собою головний компонент суспільного розвитку, який утворюється за допомогою участі людей у процесі створення матеріальних і духовних цінностей, надання соціально необхідних послуг. Однак найдоцільніше визначення ЛФ, яке дає Ю. М. Горський: "Людський фактор J-ї орієнтованості — це відносний показ-



Рис. 1. Система факторів, що впливає на вдосконалення психотехнологій

ник праці людини, що перебуває на 1-му місці в ієрархії управління, при здійсненні управління за заданою J-ю цілю залежно від дії зовнішніх і внутрішніх стимулів, комфортності становища, наявності в людини достатнього ресурсу й відбору частини ресурсу на сторонні справи” [2, 229]. Він відзначає, що важливою особливістю штучних і біологічних систем є цілеспрямованість їх функціонування [2, 15].

Без обліку ЛФ у процесі ЖД і Д неможливе досягнення поставлених цілей. При цьому ЛФ має, з одного боку, розвиватися, з другого — ефективно використовуватися. Під ЛФ у цьому випадку розуміємо причини, що пробуджують рушійні сили в людині й сприятливі вирішенню життєво важливих завдань, і досяг-

нення поставлених цілей. Ми згодні з авторами робіт [4; 5], що складовими частинами людського фактора є: духовний компонент, соціально-психологічні й біологічні складові, які органічно пов’язані з професійними якостями. Аналіз практичної діяльності персоналу показує, що ці компоненти проявляються у вигляді протиріч у доцільній діяльності персоналу підприємства, що призводить до можливих розбіжностей між цілями персоналу. На рис. 2 показано прояв людського фактора (ЛФ) персоналу в службовій діяльності.

Коли персонал усвідомлює протиріччя з метою, він перебуває на певному місці службової ієрархії (ЛФ першого типу) між відносинами людини до своєї справи і її інформаційного забезпечення (ЛФ друго-

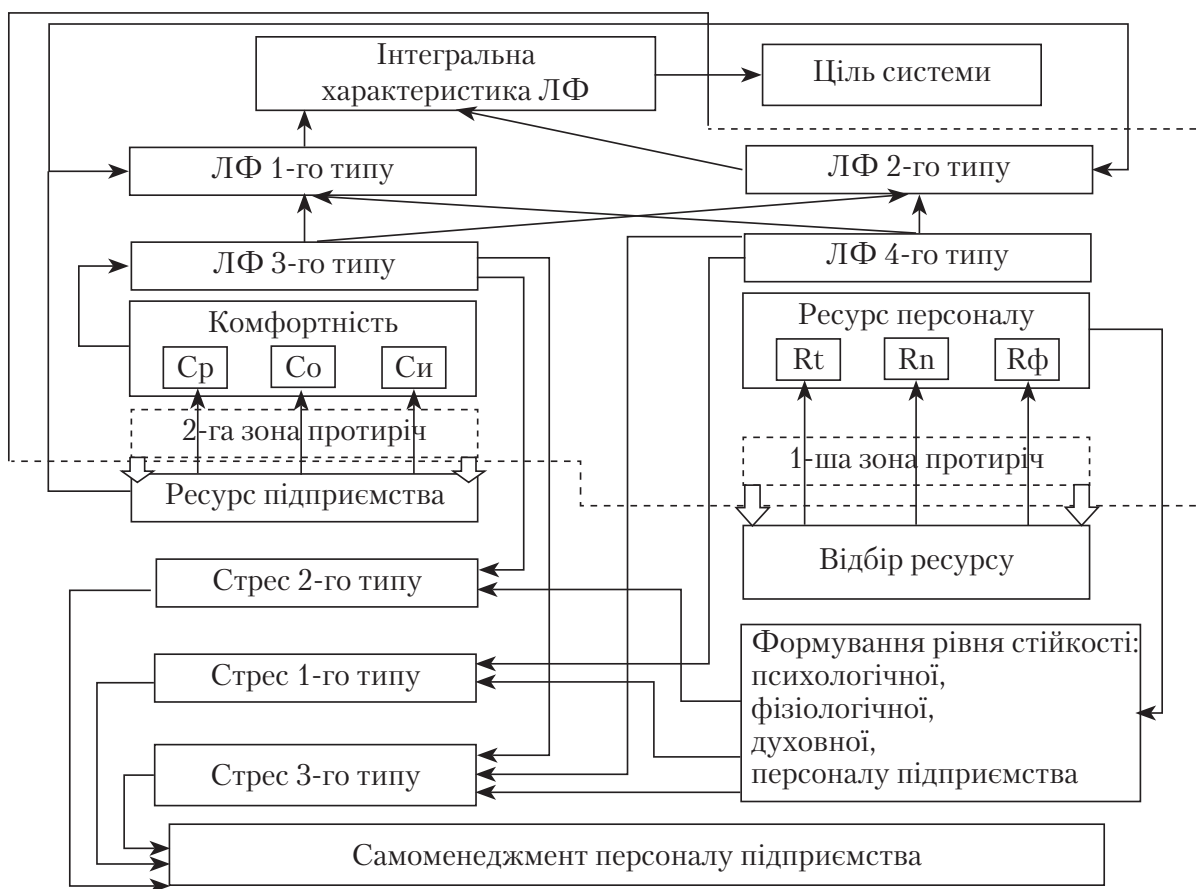


Рис. 2. Прояв ЛФ у діяльності персоналу підприємства

го типу), між результатами праці й умовами обстановки (ЛФ третього типу), між використовуваними методами, технологіями управління й психофізіологічними можливостями людини (ЛФ четвертого типу).

Практика свідчить, що існування зон протиріч між діяльністю персоналу й відбором від нього ресурсу на додаткову роботу, між потребами людини і її мотивацій (стимулами), комфортності й обмеженими можливостями навколишнього середовища вимагає обґрунтованої справедливості в розподілі цього ресурсу. Несвоєчасне вирішення протиріч призводить до стресових станів у персоналу, коли не вистачає рівня психологічної (стрес 2-го типу), фізіологічної (стрес 1-го типу), духовної стійкості (стрес 3-го типу),

фрустрації, що додає специфіки у вдосконалення психотехнологій та в менеджмент підприємства. Аналіз обліку ЛФ у забезпеченні стабільно високої ефективності трудової діяльності приводить до висновку про необхідність радикальної реконструкції механізму управління персоналом, де головним елементом можуть бути психотехнології. На сучасному етапі досліджень визначено вплив ЛФ на стратегічну й технологічну складову моделі менеджменту, експериментально апробовані методи, техніки, технології розвитку людського потенціалу (людського капіталу) і переведення його на режим факторної дії в процесі самоуправління життєдіяльністю.

На рис. 3 зображено взаємозв'язок ЛФ і всієї системи інших

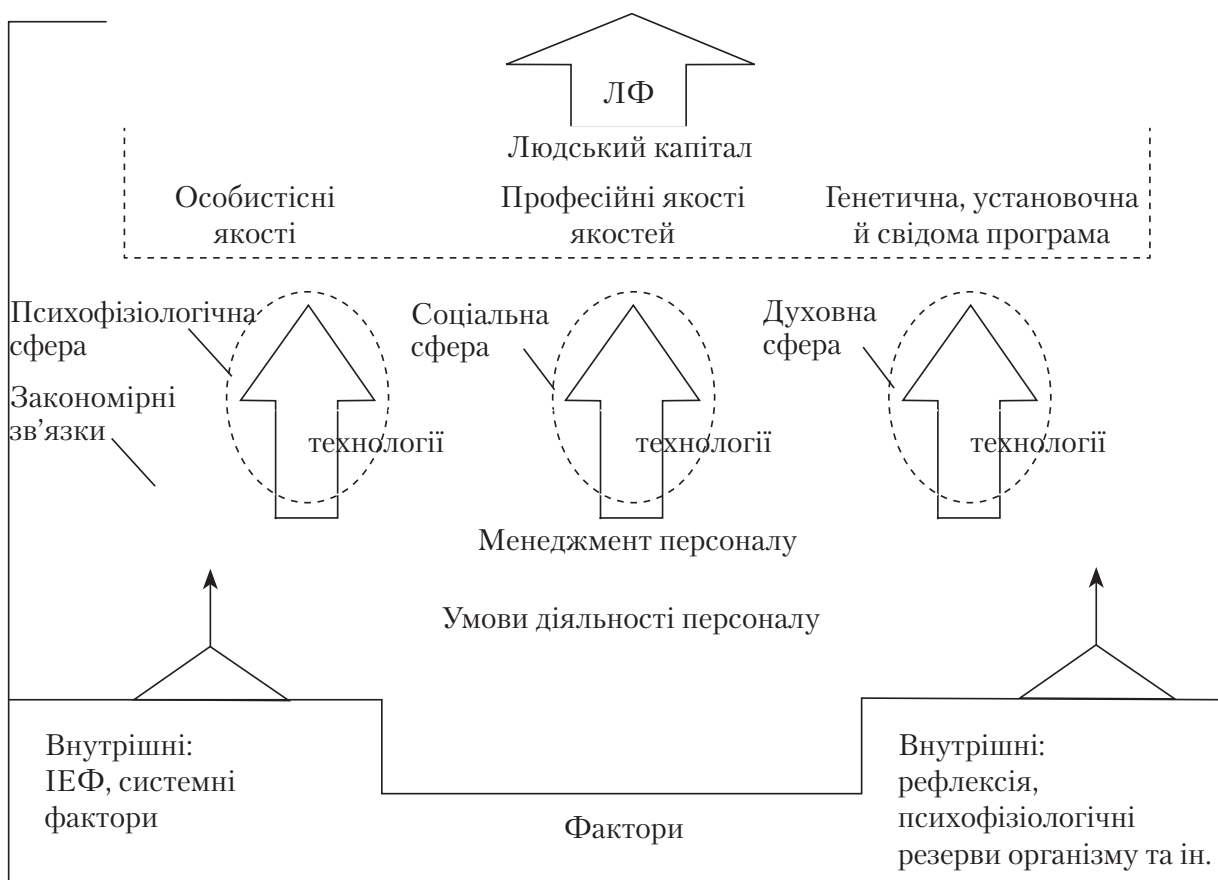


Рис. 3. Блок-схема процесу прояву людського фактора

факторів, що впливають на вдосконалення психотехнологій. Результати досліджень свідчать, що людський фактор проявляється, коли створюються відповідні умови у внутрішньому і зовнішньому середовищі для персоналу (як біосоціальної і духовної системи). У цьому випадку “спрацьовують” об’єктивні закони управління, а їх механізми сприяють технологіям з формування людського капіталу; здійснюється цілеспрямована самоуправлінська діяльність із впливу на інформаційні та енергетичні потоки, що циркулюють в організмі й здійснюють “пробудження” психофізіологічних резервів людини; враховується наявність генетичної, настановчої (неусвідомлюваних людиною), свідомої програми життя, і проводиться життєве, стратегічне й професійне самовизначення [1, 187–192]; здійснюється стратегічний, повсякденний менеджмент; виявляються професійні, особистісні, духовні складові ЛФ, визначаються їхні відповідності обраному шляху розвитку; здійснюється рефлексивне самоуправління.

Велика кількість публікацій у різних виданнях є показником уваги вчених, практиків до цього фактора. Однак досліджень, присвячених природі виникнення ЛФ, на наш погляд, недостатньо і, ймовірно, це пов’язано з тим, що багато проявів цього фактора фіксуються сучасною наукою про людину, як феномен. У цій праці ми намагаємося виконати аналіз тієї частини відомих результатів досліджень, що дають можливість “вийти” на розробку рекомендацій з удосконалення пси-

хотехнологій. У цьому плані розглянемо дію механізму вищої психіки — рефлексії та “пробудження” психофізіологічних резервів організму людини у процесі діяльності.

З огляду на результати виконаних досліджень, слід зробити висновки. Нині у практичній діяльності персоналу підприємств виникає невідповідність між необхідністю забезпечення організаційного рівня функціонування виробництва, що ускладнюються, психотехнологіями менеджменту, що склалися. Аналіз причинно-наслідкових залежностей, закономірностей функціонування й розвитку персоналу організації як системи у реальних умовах дійсності дає можливість виокремити фактори, що безпосередньо впливають на менеджмент персоналу організації: людський, інформаційно-енергетичний, засобів праці та управління (методів і технологій, що використовуються персоналом) і групу системних факторів.

Моделювання впливу факторів на вдосконалення психотехнологій вказує на їхній системний вплив на процеси управління персоналом у діяльності. Необхідно проводити додаткові дослідження для визначення математичних залежностей між факторами, що впливають на вдосконалення психотехнологій та їх впливом на менеджмент персоналу. Доцільно враховувати вплив факторів програмно-цільовим підходом. Розробка моделі впливу факторів на економічну ефективність вдосконалення психотехнологій дасть змогу досліджувати процес формування людського капіталу.

Література

1. *Гарбузов В. И.* Человек—жизнь—здоровье: (древние и новые каноны медицины). — 2-е изд., перераб. и доп. — СПб.: АО “Комплект”, 1995. — 429 с.
2. *Горский Ю. М.* Системно-информационный анализ процессов управления. — Новосибирск: Наука, Сиб. отд-ние, 1988. — 327 с.
3. *Краткий словарь по философии* / Под общ. ред. И. В. Блауберга, И. К. Пантина. — 3-е изд., дораб. и доп. — М.: Политиздат, 1979. — 532 с.
4. *Пекалис В.* Твои возможности, человек. — М.: Наука, 1973. — 241 с.
5. *Человеческий фактор: единство сознательности и деятельности.* — К.: Политиздат Украины, 1989. — 277 с.
6. *Щёкин Г. В.* Социальная теория и кадровая политика. — К.: МАУП, 2000. — 575 с.

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ “ТЕРРА-ГРУП”)

Кожному з нас доводилося стикатися з конфліктними ситуаціями. Конфлікти виявляються в діяльності всіх соціальних інститутів, соціальних груп, у взаєминах між людьми і відіграють ключову роль у житті окремої людини, сім'ї, колективу, держави, суспільства і людини в цілому.

Люди, які працюють в організації, різні між собою. Власне, вони по-різному сприймають ситуацію, в якій опиняються через свої індивідуальні особливості. Розбіжності у сприйнятті часто призводять до того, що люди не погоджуються один з одним при вирішенні якогось питання, і виникають тоді, коли ситуація справді має конфліктний характер. Конфлікт полягає в тому, що свідома поведінка однієї зі сторін вступає у протиріччя з інтересами іншої сторони.

Якщо під конфліктом розуміти кожний критичний виступ, кожную дискусію або розбіжність у думках, то концепція управління без конфліктів була б не просто утопією, вона б не витримала ніякої критики.

Більшість конфліктів виникає поза бажанням їх учасників. Це відбувається тому, що більшість людей не має елементарного уявлення про конфлікти, або не надає їм належного значення.

Керівник організації відповідно до своєї ролі знаходиться, зазвичай, у центрі будь-якого конфлікту і покликаний вирішувати їх усіма доступними йому методами. Однією з найважливіших функцій керівника є управління конфліктом. У середньому керівники витрачають 20 % робочого часу на розв'язання різного роду конфліктів. Кожному управлінцю слід знати про конфлікти, способи поведінки при їх виникненні, засоби й методи запобігання та вирішення.

Керівники повинні вміти справлятися з конфліктними ситуаціями, мати інтуїцію і достатні знання в галузі психології, хоча б про основні конфліктні зони людської поведінки.

В організаціях конфлікти можуть бути конструктивні та деструктивні, все залежить від того, як конфлікт управляється. Руйнівні наслідки виникають, коли конфлікт або дуже малий, або дуже сильний. Коли конфлікт малий, то, найчастіше, він залишається непоміченим і не має тим самим свого адекватного вирішення. Відмінності здаються дуже незначними, щоб спонукати учасників провести необхідні зміни. Однак вони залишаються і не можуть не впливати на ефективність спільної роботи. Конфлікт, що сягнув сильного стану, супроводжується, як правило, розвит-

ком у його учасників стресу. Це призводить до зниження моралі та згуртованості, руйнуються комунікаційні мережі. Рішення приймаються в умовах приховування або спотворення інформації і не володіють достатньою мотивуючою силою. Організація може “розпадатися на очах”.

Поняття “управління конфліктом” використовується в широкому і вузькому сенсі. Управління в широкому сенсі означає вплив на причини конфлікту, а у вузькому — забезпечує розв’язання конфліктів. За

широкого розуміння управлінню підлягають усі елементи конфлікту. Воно передбачає виконання функцій прогнозування, планування, організації, мотивації, контролю.

Отже, прогнозування конфліктів, можливість запобігти або знизити міру їхньої масштабності, тобто управління конфліктними ситуаціями в трудовому колективі організації, — запорука успіху будь-якого господарюючого суб’єкта, що вийшов або прагне вийти на світовий ринок.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ ПІДБОРУ І ПРОФЕСІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ВІДБОРУ ПРИВАТНИХ ОХОРОННИКІВ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Проте є і неусвідомлені кандидатом мотиви (збагачення шляхом

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

На нашу думку, оцінка професійних якостей персоналу може проводитись не тільки на етапі професійно-психологічного відбору охоронників, а й у процесі адаптації (стажування) та виконання робочих завдань, під час роботи в команді та після проведених інструктажів.

Таким чином, запровадження таких напрямів кадрової роботи для приватних охоронних підприємств,

як професійно-психологічний відбір кандидатів, передбачає підбір нових добросовісних працівників, визначає найважливіші показники кадрового потенціалу майбутніх працівників. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі уможливають подолання цілої низки негативних факторів і сприятимуть таким цілям стабілізації та підвищення якості охоронних послуг: вироблення та вдосконалення стратегій управління приватними охоронними підприємствами; ефективніше використання наявних на підприємствах кадрових резервів; стабілізація ринку послуг приватної охорони, поетапне вдосконалення рівня якості охоронних послуг, а також розробка комплексних програм професійно-психологічної підготовки охоронників приватних охоронних підприємств.

Література

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

РОЗРОБКА ФАКТОРНО-КРИТЕРІАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ОЦІНКИ ПРАЦІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ДІЄВОСТІ МОТИВАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ

Існуюча система мотивації більшості вітчизняних підприємств на сьогодні не забезпечує стимулів підвищення ефективності праці. Не сприяють підвищенню мотивації такі негативні фактори, як відтік кваліфікованих працівників, підбір і розстановка кадрів не за об'єктивними, а суб'єктивними критеріями (фа-

воритизм), здебільшого формальне проведення атестації персоналу (1 раз на 5 років), нерівномірне навантаження працівників тощо. Тому виникає необхідність у розробці та запровадженні факторно-критеріальної моделі оцінки праці для підвищення дієвості мотиваційних заходів (див. табл.).

Факторно-критеріальна модель оцінки складності для працівників

Фактор складності робіт	Вагомість фактора	Критерії фактора	Значущість фактора
1. Міра спеціалізації	0,1	Праця: однорідна вузькоспеціалізована; різнорідна за окремими розділами певної сфери; різнорідна по всьому колу завдань підрозділів	0,2 0,30 0,35
2. Міра самостійності виконання робіт	0,15	Виконання роботи: під безпосереднім керівництвом начальника; у повній відповідності з інструкцією або під загальним керівництвом; повністю самостійно	0,2 0,3 0,35
3. Міра відповідальності	0,25	Відповідальність: тільки за свою роботу; за роботу групи	0,2 0,35
4. Міра новизни	0,30	Робота: регулярно (протягом кварталу) повторювана; нерегулярно повторювана; циклічна	0,2 0,25 0,35
5. Міра творчості	0,20	Праця: технічна; формально-логічна; творча	0,2 0,3 0,35

Значних досягнень у розвитку сучасних теорій мотивації здобули українські вчені: Д. Богиня, А. Гальчинський, О. Грішнова, Г. Дмитренко, А. Колот, Т. Костишина, Г. Куліков, В. Мандибура, І. Петрова та ін. Однак загального підходу до формування критеріальних моделей мотивації не було сформовано.

Визначимо оптимальний перелік факторів та сформуємо факторно-критеріальну модель оцінки праці персоналу для посилення дієвості мотиваційних заходів.

Система стимулювання праці має максимально тісно пов'язуватися з результатами роботи співробітника та відображати міру його відповідальності

за результати. Для розробки сітки співвідношень в оплаті праці необхідно виявити критерії складності робіт. Надалі складається сітка співвідношень в оплаті праці робітників шляхом множення вагомості чинника на його значущість. Діапазон сітки розрахований таким чином, щоб робітники прагнули підвищити свою продуктивність і якість праці, свій професіоналізм.

Отже, побудована модель оцінки показує зв'язок особистого внеску працівників та їх відповідальності до праці, що безпосередньо відбивається на їхньому заробітку, так як виконання тієї чи іншої роботи включає в певну "вилку" співвідношень в оплаті праці.

МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ

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

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Матеріальну та нематеріальну мотивацію працівників було проаналізовано в наукових працях таких авторів, як О. Є. Кузьміна, А. І. Кредісова, В. Яцура, В. В. Черкасова, В. Д. Немцова та ін. Кожен із цих науковців розглядає мотивацію, як психологічну категорію, яка викликає заохочення до праці.

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

Проаналізуємо матеріальну і нематеріальну (моральну) мотивацію,

що є рушійним важелем при управлінні людськими ресурсами. Дослідимо альтернативні мотиваційні засоби для безперебійного функціонування підприємства.

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

Мотивація виникає із незадоволення потреб і дій, що дають їй поштовхи, якщо вони успішні і задовольняють ці потреби. Деякі потреби, такі як їжа, задовольняються лише на деякий час. Інші потреби, такі як потреба в дружбі, можуть за-

довольнятися на тривалий час, але можуть залишатися незадоволеними інші потреби. Тому завжди важливо з'ясувати, які специфічні потреби дають поштовх виникненню мотивації у даної людини, у даний час [2, 213].

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

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

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

Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріаль-

ного стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн з ринковою економікою, до яких належить і Україна. Це зумовлено принаймні двома причинами:

- 1) низьким рівнем доходів, деформаціями в їхній структурі та диференціації;
- 2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці.

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

Керівники повинні використовувати різноманітні методи матеріаль-

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

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

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

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

Цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Особливість мотивації вільним часом полягає в тому, що розходження в навантаженні

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

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

Варто запропонувати такі методи нематеріальної мотивації персоналу:

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

- створення якомога прозорішої системи оцінки і оплати їхньої праці;
- делегування працівникам управлінських повноважень;
- підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів вирішення поставлених завдань;
- публічне визнання успіхів працівників у роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва методами;
- увага безпосереднього керівництва до думки працівників;
- створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків змагання;
- наділення працівників владними повноваженнями під час проведення невиробничих заходів.

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

Закордонна мотивація передбачає дотримання принципів:

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

Одним із сучасних нетрадиційних підходів до побудови системи матеріального стимулювання, який усе

більше поширюється в зарубіжній практиці, є застосування моделей компенсаційної системи оплати праці, розрахованої на тривалу кар'єру працівника. Це пов'язано з намаганням роботодавця виконати одночасно такі завдання: урухомити економічні важелі посилення контролю за діяльністю працівників; знизити витрати на здійснення контрольних функцій; сприяти формуванню стабільного трудового колективу; зменшити витрати на навчання нових працівників через зниження плинності кадрів; підвищити мотиваційний потенціал оплати праці робітників, що становлять кадрове "ядро" організації.

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

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами, та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;

- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- підтримування в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

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

Література

1. Черкасов В. В., Платонов С. В., Третьяк В. И. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента. — К.: Ваклер, Атлант, 1998. — 470 с.
2. Орбан-Лембрик Л. Е. Психология управления. — К.: Академвидав, 2003. — 568 с.
3. Маркіна І. А. Менеджмент підприємства: Наук. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — К.: НМЦ “Укоопосвіта”, 2000. — 268 с.
4. Грифін Р., Яцура В. Основы менеджмента: підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. — Львів: БаК, 2001. — 624 с.
5. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. — К.: Т-во “Знання”, КОО, 1999. — 556 с.
6. Хміль Ф. І. Основы менеджмента: підручник / Ф. І. Хміль. — К.: Академвидав, 2003. — 608 с.
7. Матеріали VII Форуму директорів по персоналу і керівників компаній “Персонал 2009: Що робити?”, 7–8 жовтня 2009 р. // Персонал. — 2009. — № 10.
8. Как работают японские предприятия: сокр. пер. с англ.; под ред. Я. Мондена, Р. Сибакавы. — М.: Экономика, 1989.
9. Богиня Д. П., Семикіна М. В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. — Кіровоград: Поліграф-Терція, 2010.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ФОРМ І СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

Одним із найважливіших факторів, що впливає на ефективність використання робочої сили, є система оплати праці. Саме заробітна плата є фактором, що змушує робітника працювати. Тому розв'язання цієї проблеми важко переоцінити.

Існує правило сучасного менеджменту, яке стверджує, що людина викладається у процесі праці настільки, наскільки її винагороджують. Працівники усіх рівнів обирають для себе поведінку відповідно до існуючої системи винагород. Останнім часом серйозною перешкодою у досягненні результатів організацією є величезна невідповідність між результатами праці робітника і винагородою за неї.

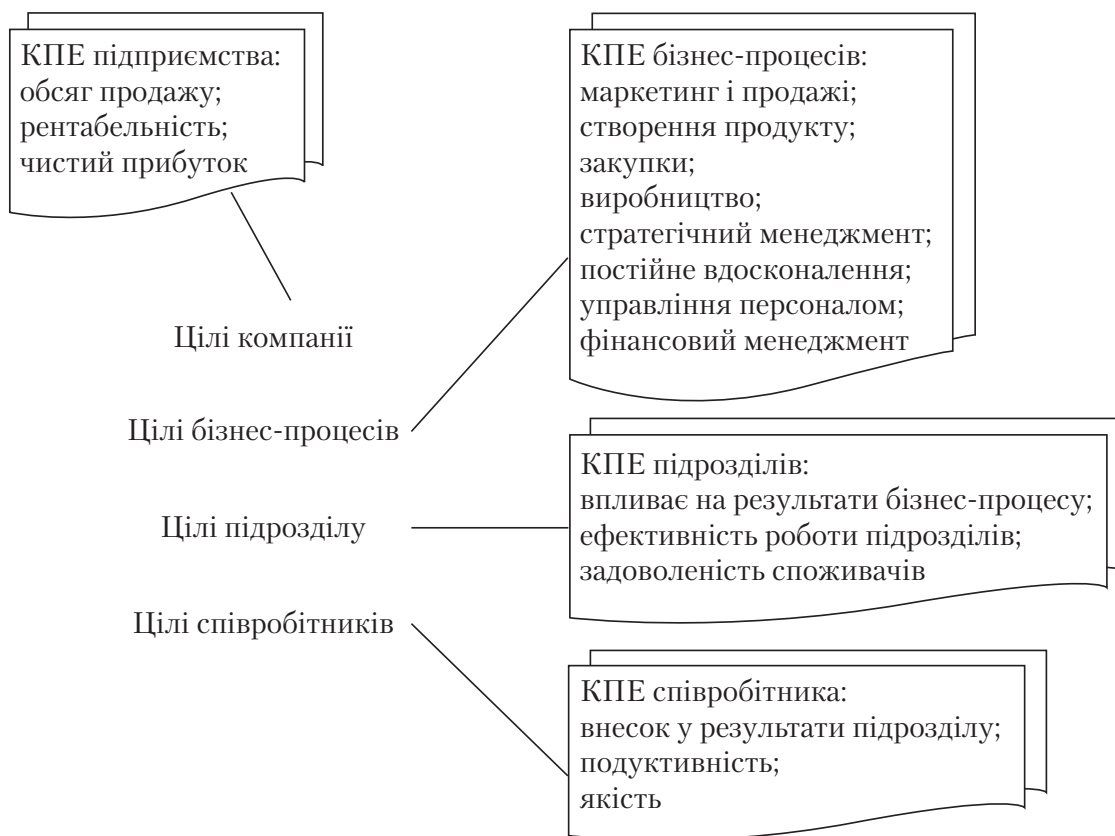
Зважаючи на комплекс проблем, пов'язаних з формуванням якісно нових мотиваційних настанов персоналу, важлива роль належить удосконаленню системи преміювання та стимулювання працюючих за досягнення певних кількісних та якісних результатів діяльності. Преміювання є важливим засобом підвищення матеріальної зацікавленості працівників у поліпшенні кінцевих результатів господарської діяльності. Складовими преміювання в організаціях є визначення показників, умов і розмірів преміювання, джерел виплати премій, періодичності преміювання,

категорії персоналу, яким виплачують премії та порядку їх виплати.

Преміювання за основні результати господарської діяльності, а також спеціальне преміювання за виконання окремих важливих для підприємства показників роботи здійснюється за рахунок фонду оплати праці підприємства чи структурного підрозділу в межах коштів, передбачених для преміювання.

Систему матеріального стимулювання потрібно орієнтувати не на кваліфікацію, засвідчену дипломом, а на рівень кваліфікації виконуваної роботи або такої, яку використовують під час ухвалення рішення. Преміювання виконує функції забезпечення зацікавленості працівників у результатах праці, тому доцільно на кожному підприємстві проводити оцінку ефективності оплати праці та окремих її складових. Насамперед слід оцінити систему преміювання, а для цього можна запропонувати таку технологію формування показників преміювання (див. рис.).

За критерій ефективності певної системи преміювання слід визнавати реальну зацікавленість працівників у досягненні якомога більших індивідуальних і колективних результатів праці, все повнішому використанні свого творчого потенціалу. Відображенням реальної зацікавле-



Технологія формування показників преміювання

ності, тобто її проявом, реалізацією на практиці, досягненням стратегічних і тактичних цілей членів колективу та підприємства можуть бути: досягнення бажаних індивідуальних результатів та винагороди за послуги праці, максимізація прибутку, розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції тощо. Саме запропонована технологія дасть змогу поєднати інтереси підприємства і кожного працівника.

Слід відповідально та зважено підходити до вибору конкретних показників і умов преміювання. Головна вимога полягає в тому, щоб вони, по-перше, відповідали завданням, що стоять перед колективом та конкретним виконавцем, а по-друге, реально залежали від трудових зусиль певного колективу або працівника. Дуже важливо, щоб кількість

показників і умов преміювання була обмеженою. Потрібно, щоб показники та умови преміювання, які закладаються в преміальну систему, не суперечили один одному, а отже, щоб мотиваційний вплив одних на поліпшення окремих результатів діяльності не спричиняв погіршення інших. Для того щоб показники та умови преміювання справляли стимулюючий вплив на поведінку персоналу організації і відповідали завданням їхньої діяльності, необхідно визначити базу, їх вихідну величину та передбачити “технологію” визначення фактичного рівня показників і умов, що дають підставу для сплати винагороди. Також необхідно передбачити обґрунтування розмірів премії, що є важливими складниками побудови преміальної системи. Для посилення мотивуючої складової

системи преміювання слід ураховувати напруженість показників і умов, за досягнення яких виплачується винагорода.

У підсумку зазначимо, що для підприємств будівельної галузі доцільно ввести такі ключові показники ефективності, як: виконання встановленого плану надання будівельних послуг — у натуральному

вираженні; рівень якості — у балах; темпи зростання продуктивності праці.

У випадках, коли має місце сутужний стан з оплатою праці або замовленнями на надання послуг, доцільно ввести показник економії коштів на оплату праці, а також додатково для маркетологів — кількість заключених договорів.

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ТРЕНІНГІВ З КОМУНІКАЦІЙНИХ ВЗАЄМОДІЙ

У світі ділового спілкування яскраво прослідковуються нові комунікативні тенденції, що характеризуються насамперед підсиленням ролі спілкування, особливо неділового. Ця тенденція має свої особливості у професійній діяльності топ-менеджерів, які до 90 % часу проводять у мовних контактах з іншими людьми, і не тільки з безпосередніми підлеглими чи керівниками, вони регулярно зустрічаються з тими, хто на перший погляд ніяк не пов'язаний з вирішенням професійних завдань. Коло проблем, що порушуються під час обговорень, надзвичайно велике. Керівники зазвичай не обмежуються плануванням, визначенням бізнес-стратегій, проблемами персоналу та іншими турботами топ-менеджерів. Вони обговорюють буквально все, навіть те, що мало пов'язано з їхнім бізнесом. Такі бесіди містять велику кількість жартів щодо інших людей в організації чи галузі. Однак генеральні менеджери постійно впливають на інших своїми проханнями, переконаннями, іноді лестощами і погрозами.

Більша частина робочого дня керівників незапланована, оскільки навіть ті генеральні менеджери, які працюють із щільним графіком, багато часу приділяють обговоренню неофіційних питань. За тверджен-

ням Джона Коттера, менеджери не складають списки важливих справ і не обмежуються кількістю людей, з якими необхідно зустрічатися, незважаючи на поради спеціалістів. Більшу частину вони витрачають на розмови з випадковими людьми в коридорах організації. Однак таким чином вибудовується система ділових зв'язків. У сучасному інтенсивному діловому середовищі подібна поведінка відіграє суттєву роль у попередженні синдрому вигорання та в розвитку довгострокової конкурентної переваги.

Міжособистісні відносини у кожній фірмі на сучасному етапі розвитку ринку важливі не тільки всередині неї, а й за її межами, в діловій взаємодії з фірмами-партнерами, постачальниками, клієнтами, споживачами продукції, а також із безпосередніми підлеглими.

Нині сформувалася нова парадигма — маркетинг відносин, націлений на розвиток довгострокових і економічно ефективних зв'язків фірми або підприємства. До основних чинників таких відносин можна віднести: єдність, симпатію, взаємний обмін та довіру. Обидві сторони мають пов'язуватись між собою для розвитку довгострокових відносин. Ця залежність та взаємні інтереси поєднують їх, а здатність бачити ситуа-

цію очима іншої людини допомагає в розвитку ділової взаємодії. Будь-які довгострокові відносини містять взаємини “даю — беру”, тобто одна сторона йде на аванси і поступки, а в обмін отримує відповідні дії. Така поведінка викликає довіру, що відображає міру впевненості кожної зі сторін.

Сучасна розвинена комунікаційна модель будь-якої фірми більше нагадує двобічний потік інформації, де оцінюються якість її надання, повнота, зміст, форма, що дає змогу не тільки швидко і правильно скласти картину про предмет, який нас цікавить, а й обрати ділову стратегію і тактику, визначити параметри реалізації цілей.

До основних аспектів ділової взаємодії кожного підприємства належать способи управління процесом комунікацій. Це насамперед уміння моделювати ситуацію, тобто формувати, прогнозувати її розвиток, зважати на істотні фактори, що уможливають поліпшення стану справ. Також це здатність виявляти необхідність змін і бути готовим швидко реагувати на нові тенденції, гнучко приймати рішення в непередбачених обставинах, знаходити ресурси й можливість закріплення власної позиції, виграшу та досягнення успіху. Уміння впроваджувати стратегію в практику, конкретні дії, контекст комунікації, систему договорів і аргументів доказу дають змогу вдало організувати і провести ділову комунікацію.

Для досягнення успіху менеджерам варто усвідомлювати стратегічні закони управління спілкуванням, які зазначають, що відсутність комунікативного контакту або його про-

дуктивної результативності створюють проблему не тільки в досягненні взаєморозуміння, а й погодження позицій.

Природним засобом усунення цих труднощів є роз'яснення, яке дає можливість пояснити позицію, зробити повідомлення достатньо повним, несуперечливим, недвозначним, а отже, — проведення різних тренінгових занять.

При налагодженні міжособових комунікацій працівникам фірми або підприємства важливо враховувати психологічні перешкоди на шляху поширення та прийняття інформації, що виникають з різних причин: упередженість, соціальні, політичні, моральні, професійні та інші відмінності між людьми. Для вдосконалення комунікацій велике значення має техніка спілкування: використання правильних висловів, точних термінів, наочних матеріалів, стилю його викладання тощо. Умовою успіху в менеджменті є вільний потік комунікацій, який передається не лише від керівника до підлеглих, а й навпаки (від підлеглих до керівника). Тобто необхідне двостороннє спілкування, яке дає змогу керівництву визначити, наскільки є зрозумілими для підлеглих завдання, та використати їх пропозиції для досягнення успіху.

Розглядаючи компетентність працівників фірми як сукупність умінь і навичок, що необхідні для ефективного спілкування, викристалізовується міра комунікативної компетентності менеджера, яка виявляється у мірі успішності використання засобів впливу та створення позитивного враження на інших

людей. Відповідні вміння працівників формуються на основі знань про сутність процесу спілкування, його види, фази і закономірності розвитку, про комунікативні методи і прийоми, та яким впливом, можливостями і обмеженнями во-

ни наділені. Це також знання про те, які методи є найефективнішими щодо різних людей і ситуацій. До цієї сфери відносять і знання щодо рівня розвитку особистих комунікативних умінь та ефективних методів використання.

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ “ТЕРРА-ГРУП”)

ТОВ “Терра-Груп” створено на засадах угоди з фізичними особами шляхом об’єднання їхнього майна та підприємницької діяльності з метою одержання прибутку, як товариством з обмеженою відповідальністю згідно з законами України “Про підприємництво”, “Про господарські товариства”, “Про підприємства в Україні”. Вищим органом управління є збори учасників. Вони складаються з учасників або їх представників. Трудова діяльність на товаристві здійснюється на підставі укладених трудових договорів відповідно до чинного законодавства України.

Персонал — основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю.

Оцінивши кількісно-якісний склад персоналу, можемо стверджувати, що показники кількості персоналу протягом трьох років істотно зменшились. На це може впливати як скорочення штату, так і закупка підприємством автоматизованого обладнання.

Система мотивації персоналу на підприємстві ТОВ “Терра-Груп” є достатньо складною, тому що скла-

дається з окремих напрямів. Підприємство проводить політику гарантування стабільності системи оплати праці, це означає — забезпечення гарантованого законом мінімального розміру оплати праці; під час введення нових і зміни встановлених умов оплати праці робітники підприємства сповіщаються не пізніше, ніж за 2 місяці.

Аналіз діяльності підприємства показує, що на ньому слабо проводяться заходи, пов’язані з поліпшенням існуючого становища про стимулювання і пошуком внутрішньовиробничих ресурсів. Зокрема, застосовуються непродумані і недовершені методи економічного стимулювання. Основними недоліками в існуючому становищі є недосконалі методи, які слабо націлюють на економічне стимулювання в повному використанні фактично наявних резервів у працівників.

Одним з основних чинників мотивації персоналу для виконання роботи є заробітна плата. Система матеріального стимулювання ТОВ “Терра-Груп”, крім зарплати і премій (бонусів), може включати пенсійні накопичення, участь у прибутках, оплату навчання (працівника або його дітей), безпроцентні позики на купівлю будинку чи авто, оплату

харчування або проїзду працівників, оплати відпочинку працівника тощо.

Дуже важлива умова успішності стратегії стимулювання — це довірливі відносини між працівниками і керівництвом: своєчасне і точне інформування про виробничо-економічну ситуацію на підприємстві, зміни у відповідних секторах ринку, намічені дії та успішність їх реалізації.

Використання стратегічного підходу до формування системи оплати праці на підприємстві дасть змогу розробити систему оплати праці, яка була б сприйнятливою до змін зовнішнього і внутрішнього середовища і ефективною для всіх сторін соціально-трудових відносин.

Основною проблемою сучасної системи управління на ТОВ “Терра-Груп” є те, що на сьогодні відділ кадрів на підприємстві не є методичним, інформаційним, координуючим центром управління працівниками, оскільки структурно відокремлений від бухгалтерії, відділу охорони праці та техніки безпеки, які також відіграють велику роль у процесі управління працівниками. У зв’язку з цим відділ кадрів не виконує цілої низки завдань управління персоналом і забезпечення нормальних умов його роботи, зокрема, це стосується управління трудовою мотивацією. На досліджуваному підприємстві недостатня увага приділяється розробці та впровадженню саме нематеріальних методів мотивації трудової активності.

У процесі стимулювання робітників важливо дотримуватися принципу “швидко і зрозуміло”. Тому премію потрібно підраховувати щотижня і виплачувати щомісяця. Місяцем вва-

жається корпоративний виробничий місяць, що починається в перший понеділок після попереднього виробничого місяця і закінчується в останню п’ятницю календарного місяця. Таким чином, виробничий місяць складається з 4 чи 5 повних виробничих тижнів.

Поліпшення умов праці — одна з найгостріших проблем цього часу. Новий рівень соціальної зрілості заперечує несприятливі умови робочого середовища. Умови праці є не тільки потребою, а й мотивом, який змушує працювати з певною віддачею, і можуть бути одночасно фактором і наслідком певного виробництва праці та його ефективності.

Мотивація праці є актуальним та складним процесом, що потребує системного підходу, зваженого застосування різних методів та способів, прозорості та визначеності. Для того щоб забезпечити економічну стійкість підприємства, слід використовувати матеріальні та духовні мотиви і стимули з метою активізації трудової діяльності різних категорій працівників. Отже, сутність трудової мотивації полягає у розробці такої системи стимулів, яка б задовольняла найкращим чином усі потреби працівника і зацікавлювала його досягати кращих результатів своєї діяльності. Ця система містить оплату праці, створення нормальних умов для відтворення трудової енергії, робочої сили, тобто забезпечення працівника житлом, послугами охорони здоров’я, освіти та ін.

Проведене дослідження системи управління охороною праці на ТОВ “Терра-Груп” показало, що майже всі параметри ефективного управління

системою охорони праці відповідають законодавчо закріпленим критеріям та нормам. На підприємстві відсутні надто небезпечні умови праці, шкідливі умови виробництва, технічні параметри техніки та будівель є безпечними.

Проведений аналіз дав змогу встановити, які параметри системи охорони праці на підприємстві відповідають встановленим нормативам, а які ні. Отже, такими, що відповідають вимогам є: параметри приміщення, зокрема розміри приміщення, що відповідають кількості працюючих у ньому осіб; рівень природного та штучного освітлення; наявність необхідної системи вентиляції; рівень шуму і вібраційного навантаження; оптимальний рівень електромагнітного, іонізуючого і неіонізуючого випромінювання.

Слід також відмітити, що майже всі ергономічні параметри робочих місць також є оптимальними, і лише деякі мають незначні відхилення від норми: кут нахилу голови під час

сидіння дещо вищий, перевищення параметру висоти сидіння на 100 мм, розташування клавіатури надто близько до краю столу, а також відсутні підставки для ніг на робочих місцях.

Найістотнішим невиконанням нормативів є фактичне перевищення рівня повітрообміну взимку в 4,5, а влітку 1,4 раза.

Надлишок повітрообміну, здійснюваного природною вентиляцією, може бути компенсований за рахунок: зменшення площі квартир; зменшення тривалості провітрювання; влаштування механічної вентиляції, найчастіше, встановлення кондиціонерів, які б забезпечували оптимальний рівень руху повітря і корегували б недоліки природної вентиляції.

Таким чином, стан системи управління охороною праці на підприємстві досить задовільний, але потребує невеликих удосконалень для підвищення ефективності управління підприємством в цілому.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ

Однією з головних проблем ефективного функціонування банківської системи є високий рівень підготовки персоналу та управління, оскільки він є рушійною силою будь-яких економічних змін. Досліджуючи роботу з персоналом, наголосимо, що в банківській системі існуючий механізм підбору та оцінювання персоналу непослідовний та не досить ефективний.

Дослідження вітчизняних учених з питань управління персоналом знайшли відображення у працях таких українських вчених, як Й. Я. Даньків, М. Р. Лучко, М. Я. Остап'юк, В. Д. Андреев, А. В. Алексеева, В. В. Бабич, М. Т. Білуха та ін. В економічній літературі окремими питаннями управління персоналом займалися і зарубіжні вчені: Р. Адамс, А. Аренс, Дж. Лоббек, Р. Монтгомері, Дж. Робертсон та багато інших.

Одним із шляхів управління розвитком професійної компетенції персоналу в сучасних банках є підвищення кваліфікації персоналу.

Досвід функціонування вітчизняних банків вказує на те, що підвищення кваліфікації банківських працівників ефективно тоді, коли має регулярний характер. Аналіз зарубіжного досвіду банківської діяльності показує, що періодичність про-

фесійного навчання для керівників вищого та середнього рівнів становить 3 роки, для низового — 5 років, для провідних фахівців — 2 роки, для технічних виконавців 5—6 років [1].

Сучасні програми з підвищення кваліфікації мають за мету навчити працівника самостійно мислити, вирішувати комплексні питання, застосовувати підприємницький підхід до вирішення питань, до справи, працювати в команді. Ці програми дають знання, що не входять до посадових обов'язків та викликають бажання навчатися надалі. Важливою характеристикою персоналу є його професійно-кваліфікаційна структура, що потребує докваліфікації персоналу [3].

Серед причин недостатнього використання професійного потенціалу працівників залишається актуальною проблема правильної розстановки персоналу на робочих місцях, на що вказали майже чверть опитаних (24,8 %). Очевидно, все це призводить до того, що 21,1 % респондентів вважають, що в їхніх підрозділах організація праці не відповідає вимогам творчої інтелектуальної діяльності.

У системі АТ “Дельта Банк” слід реалізувати певну концепцію неперервної освіти персоналу. Ключовим елементом її реалізації є Департа-

мент персоналу, який нині виокремлює розвиток і навчання персоналу як окремий напрям діяльності. Попри те, що Департамент персоналу планує на рік програму тематичних семінарів, курсів підвищення кваліфікації, стажування, тренінги респонденти дали неоднозначну оцінку цієї діяльності (див. табл.).

Таким чином, проведене експертне опитування показало, що банківським установам варто приділяти більшу увагу питанням управління розвитком персоналу. З метою реалізації ефективної кадрової політики має функціонувати єдина система добору та оцінювання персоналу, навчання та підвищення кваліфікації, створення ефективного механізму мотивації високопродуктивної пра-

ці. Також у сучасних умовах підвищуються вимоги щодо відповідності банківських працівників вимогам кваліфікаційних характеристик професії та моделей робочого місця, яка полягає у вмінні працювати якісно, без порушень трудової дисципліни, здатності самостійно приймати рішення у сфері своєї компетенції. З метою постійного підвищення професійного рівня персоналу в банківській системі України має функціонувати дворівнева система атестацій та безперервного навчання — у внутрішньобанківському (програма розбудови кар'єри) та інших навчальних закладах, на курсах підвищення кваліфікації шляхом стажування у провідних банківських установах за кордоном.

Оцінка персоналом банку програми підвищення кваліфікації

Види навчання	Віддаю перевагу	Не проводяться	Іноді проводяться	Часто проводяться
Базові семінари (5 днів)	75,2	-	75,2	24,8
Семінари із залученням вітчизняних інструкторів	53,4	32,3	67,7	-
Семінари, що проводяться на замовлення банку	37,6	30,8	60,2	9,0
Консультації на замовлення банку	34,6	39,8	55,6	4,5
Стажування за кордоном	24,8	89,5	10,5	-
Самостійне навчання за індивідуально складеними планами	21,1	95,5	4,5	-
«Круглі столи» (обговорення, дискусія)	19,5	75,2	24,8	-
Семінари із залученням зарубіжних інструкторів	18,8	90,2	4,5	5,3
Короткострокові семінари (1–2 дні)	15,0	30,8	58,6	10,5
Вечірні курси	9,0	95,5	4,5	-

Література

1. *Данилюк В. М.* Менеджмент персоналу: навч.-метод. посіб. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цинбалюк. — К.: КНЕУ, 2012. — 398 с.
2. *Крушельницька О. В.* Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. — К.: Кондор, 2009. — 296 с.
3. *Лукін Д. А., Мазило Т. В., Хомутенко Л. І.* Сучасні проблеми організації процесу навчання та розвитку банківського персоналу // Вісник Української академії банківської справи. — 2007. — № 2.
4. *Сушко Н. М.* Менеджмент персоналу в банках: навч. посіб. — К.: Центр учб. л-ри, 2008. — 146 с.
5. *Юрін Я., Сундук А.* Фінансова й інвестиційна безпека банків та її вплив на загальноекономічну безпеку держави // Вісник Національного банку України. — 2012. — № 7.

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

Універсальних методів виходу із конфліктних ситуацій, їх попередження та вирішення не існує. Наявність великої кількості причин конфліктів збільшує ймовірність їх виникнення. Тому конфліктами потрібно управляти. За ефективного управління конфліктами їхні наслідки можуть відігравати позитивну роль, бути функціональними, дієвими в інтересах певної справи й суспільства.

Вирізняють такі основні методи управління і попередження конфліктів: внутрішньоособистісні; структурні; міжособистісні методи або стилі поведінки в конфлікті; персональні методи; переговори; методи управління поведінкою особистості; методи, що передбачають агресивні дії.

Управління конфліктами — це дія, спрямована на мінімізацію причин та їхню ліквідацію, на корекцію поведінки учасників конфлікту та на підтримку необхідного рівня конфліктності, не виходячи за контрольні межі.

Профілактика конфліктів дає змогу завчасно робити зміни в об'єкті управління ще на стадії формування передконфліктної ситуації. Затрати сил, часу і коштів при цьому набагато менші тих, що мають місце при розв'язанні конструктивного конфлікту.

Отже, слід своєчасно діагностувати і конструктивно розв'язувати передконфліктні ситуації як об'єктивного, так і суб'єктивного походження.

Для профілактики конфліктів важливе значення має організація правильного спілкування членів колективу. Спілкування як засіб згуртування трудового колективу виконує пізнавальну, комунікативну та регулятивну функції.

Пізнавальна функція полягає в тому, що члени колективу, спілкуючись, обмінюються інформацією про себе зі своїми колегами, шляхи та методи виконання поставлених перед ними завдань. У процесі такого обміну в кожного з членів колективу з'являється можливість дізнатися про ефективніші прийоми та методи роботи, співвіднести свій індивідуальний стиль і виконання із загальним, і виконувати так свою роботу, щоб це відповідало правилам та методам, прийнятим у цьому колективі. Все це формує необхідну для нормального функціонування колективу трудову єдність.

Комунікативна функція полягає в тому, що члени колективу, спілкуючись, формують свій загальноколективний емоційний стан. У процесі спілкування формуються різні види емоцій. Спілкування може супрово-

джуватися ефектом співчуття, взаєморозуміння та сприяти емоційній розрядці стану людини, але може створювати і певний рівень емоційної напруженості, психологічний бар'єр неприйняття, відчуженості.

Регулятивна функція полягає у впливі членів колективу на своїх товаришів по роботі, на їхню поведінку, дії, активність, систему ціннісних орієнтацій. Вона регулює взаємодії членів колективу та формує відносини. Важливу роль у формуванні цих відносин відіграє керівник. Ефективність його впливу на колектив значною мірою залежить від організації спілкування з підлеглими. Керівник має бути неупередженим, однаково вимогливим до всіх підлеглих. Проте вимогливість спрацьовує тоді, коли вона організаційно продумана, психологічно обґрунтована і виражена у формі, що відповідає моральним нормам.

Існують чотири пріоритетних засоби впливу на учасників конфлікту, що сприяють його вирішенню:

1. Засоби переконання. Вони можливі, якщо супротивник готовий діяти інакше, оскільки переконався, що це корисно для нього самого, не беручи до уваги випадків, що виникають усередині групи або нав'язаних зміною зовнішньої ситуації, а також не звертаючи уваги на те, що його змушують брати на себе якісь зобов'язання зі зміни своїх дій. Переваги подібного способу — в його гнучкості й довірливому характері.
2. Нав'язування норм. Норми нав'язують супротивникам ззовні, посиляючись на інтереси

суспільних взаємозв'язків. Це інституціональний шлях, що ґрунтується на звичаях і традиціях. Його головна перевага — в генералізованості й можливості пророкування поведінки суперників. Основний недолік — відсутність достатньої гнучкості.

3. Матеріальне стимулювання використовується залежно від ситуації. Як правило, застосовується в тому випадку, коли конфлікт зайшов надто далеко. Супротивники згодні на часткове досягнення мети і хочуть бодай якимось компенсувати свої втрати. За допомогою стимулювання можна виробити мінімум довіри, що сприятиме більш-менш прийнятному розв'язанню конфлікту. Перевага цього способу — в його гнучкості, недолік — у його малому практичному застосуванні, відносній безрезультатності та слабкій нормативності.

4. Використання влади. Застосовується ситуативно, за допомогою негативних санкцій (залякування або фактичне застосування сили) і спільно з попередніми методами, які поєднані між собою. Передбачається, що можливість впливу на учасників тим вдаліша, чим краще розуміння, інтенсивніша взаємна комунікація та ширший простір дій.

Незалежно від конкретних норм існують чотири загальних принципи управління конфліктами в організації: протистоянням позицій потрібно керувати і спрямовувати; необхідно

знаходити рішення, вигідні для кожного; бажано допомагати один одному, створюючи кожному відчуття впевненості та здатності розв'язувати проблеми; обмірковувати кожен крок та продовжувати навчатися.

Отже, вирішення конфліктних ситуацій на підприємстві є обов'язко-

вим і необхідним для вдалої роботи організації та досягнення максимальних результатів діяльності. Саме тому кожен керівник повинен вміти вдало управляти конфліктними ситуаціями задля того, щоб вони не впливали на продуктивність роботи організації в цілому.

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЕЙ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

Проблема экономической заинтересованности работников в улучшении конечных результатов хозяйственной деятельности предприятия и теперь остается актуальной. Сегодняшнее положение вещей опровергает представление о том, что либерализация и приватизация автоматически снимут вопрос и приведут к появлению прочной трудовой мотивации. Оно оказалось таким, что не соответствует современной хозяйственной деятельности.

Анализ классических теорий мотивации, а также зарубежного опыта, выявил огромные резервы и потенциальные возможности развития мотивации персонала в организациях как ведущей функции менеджмента, которые очень слабо использовались в плановой экономике. По инерции эта слабость перешла в настоящий период становления рыночных отношений в наших странах.

В процессе анализа системы управления мотивацией труда на фирме “Глобус-Украина” было: рассмотрено организационно-экономическую характеристику; проведен анализ основных трудовых показателей; произведена оценка системы мотивации персонала.

Структура управления на данной фирме является линейной и основывается на распределении сфер

полномочий и ответственности по функциям управления, а по вертикали — по подчиненности низших звеньев высшим.

Проведя анализ трудовых показателей, отметим, что среди показателей, которые изменились на предприятии положительно, являются: среднесписочная численность персонала на 1 чел. (4,55 %); фонд заработной платы — 217,05 тыс. грн (61,99 %); количество отработанных человеко-часов — 3242 (7,2 %); средняя заработная плата за месяц на 72,867 тыс. грн (54,94 %). Снизилась и рентабельность использования трудовых ресурсов на 0,12 тыс. грн, или 2,29 % и выработка одного работника на 48,64 тыс. грн, или на 24,46 %.

Проанализировав систему мотивации трудовой деятельности персонала на предприятии ЧП “Глобус-Украина”, отмечаем, что руководящий аппарат в целом уделяет недостаточное внимание системе мотивации труда на предприятии. На предприятии уделяется внимание материальным поощрениям в виде надбавок за усердие, квалификацию, стаж работы, также индивидуальные бонусы (премии) за качественно выполненную работу, и групповые бонусы, предоставляемые за выполненную работу группой в целом. Но уровень матери-

альной мотивации недостаточен для работников предприятия. Необходимо отметить, что на предприятии ЧП “Глобус-Украина” значительное внимание уделяется планированию карьеры, но этот метод мотивации требует дополнительной разработки и совершенствования.

Анализируя систему мотивации персонала ЧП “Глобус-Украина”, можно сделать вывод, что она на предприятии недостаточно развита. На предприятии функционирует как экономическая (материальная), так и нематериальная система мотивации персонала, но ее процент очень низкий. К экономической мотивации можно отнести: надбавки (за усердие, квалификацию, стаж работы и т. д.), индивидуальный бонус (премия) за выполненную работу, групповой бонус за работу, выполненную группой в целом. К нематериальной мотивации относят: продвижение по службе, получение нового назначения, планирования развития карьеры.

По сравнению с прошлыми годами уровень мотивации к труду персонала существенно снизился. Суммируя все показатели предприятия, можно увидеть, что механизм материальной и нематериальной мотивации имеет некоторые недостатки и он не всегда соответствует требованиям основных теорий мотивации. Проанализировав систему мотивации, можно сделать вывод, что социальные гарантии в значительной степени способствуют удовлетворению одной из самых важных потребностей — безопасности и защиты.

Именно поэтому при обосновании путей совершенствования мотивации персонала в фирме “Глобус-Украина” имеет смысл рассматривать три направления, связанные с гуманистическим подходом к управлению трудовым потенциалом. Речь идет о мотивации, ориентированной на: удовлетворение потребностей работников; совершенствование корпоративной культуры; современное обучение работников. В последнем случае потребуются определенные затраты.

Общий объем расходов на совершенствование организации профессионального обучения в 2013 г. составил 75,1 тыс. грн. Вследствие роста производительности труда, обусловленного повышением профессионального уровня работников ЧП “Глобус-Украина”, в 2013 г. по сравнению с 2011 г. на 7,1 тыс. грн, или на 15 % и неизменной численности персонала ожидается увеличение дохода (выручки) от реализации продукции (товаров, работ, услуг) на 58,9 тыс. грн, или на 15,1 %, что повысит эффективность деятельности предприятия в целом.

С развитием компьютерных технологий и глобальной информатизацией объективно необходимым в ЧП “Глобус-Украина” является направление профессионального обучения персонала для увеличения знаний в области новейших информационных технологий, что становится существенным стимулом мотивации трудовой активности работников фирмы “Глобус-Украина”.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙ

Виклики сьогодення істотно змінюють підходи до формування та реалізації кадрової політики на макрота-мікрорівнях. Це пояснюється тим, що протягом багатьох років до вирішення кадрових питань підходили однобічно, а саме — у кожному працівникові бачили насамперед слухняного виконавця, який реалізовує вказівки керівника. Функціонування в умовах конкуренції, ризику, господарської самостійності вимагає від підприємств різних галузей і форм власності все більшої уваги до питань ефективної кадрової політики.

Проблеми кадрової політики досліджували такі науковці, як: С. А. Барков, А. М. Колот, Є. В. Маслов, Г. В. Щокін та ін. Особливу увагу проблемам кадрової політики організацій приділено у працях зарубіжних авторів: М. Армстронга, А. Маріти та ін. Кожен із них пропонував своє бачення кадрової політики, її цілей і завдань, визначав її місце в загальній системі управління. У той же час особливості кадрової політики в сучасних умовах господарювання розкриті недостатньо повно.

Розглянемо стисло теоретичні питання кадрової політики організацій.

У науковій літературі є кілька визначень кадрової політики.

Кадрова політика — це головний напрям у роботі з кадрами, набір ос-

новоположних принципів, які реалізуються кадровою службою підприємства [4, 47]. У цьому відношенні кадрова політика є стратегічною лінією поведінки в роботі з персоналом.

1. Кадрова політика — це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, узгоджених зі стратегією країни, регіону, підприємства, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі [3, 71].
2. Кадрова політика — сукупність норм і правил, цілей і уявлень, які визначають напрям і зміст роботи з персоналом. Через кадрову політику відбувається реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління персоналом [2, 49].
3. Кадрова політика — це складний організаційно-економічний процес, який містить ланцюг важливих заходів і процедур пошуку і формування кадрового потенціалу; забезпечення умов його розвитку і вдосконалення; становлення соціальної інфраструктури [1, 165].

Кадрова політика формується керівництвом організації, реалізується кадровою службою в проце-

сі виконання її працівниками своїх функцій. Вона знаходить своє відображення в таких основних нормативних документах, як: правила внутрішнього розпорядку; колективний договір.

Термін “кадрова політика” може розглядатися у широкому та вузькому значенні. У широкому — це система принципів і норм, згідно з якими поєднуються людські ресурси та стратегія розвитку країни, регіону, підприємства, зумовлюючи всі заходи роботи з персоналом: підбір, прийом, оцінку, навчання, планування тощо; у вузькому — система конкретних правил, побажань, обмежень у взаємозв'язках працівників, які можуть бути використані для вирішення конкретної проблеми в управлінні персоналом [1, 53–55].

Кадрова політика будь-якої організації є невід'ємною частиною її господарської політики, що має стратегічний та оперативний аспекти. Вона являє собою складне, багаторівневе соціокультурне явище. Її приналежність до низки соціальних явищ зумовлена тим, що сферою існування кадрової політики є простір соціальних взаємодій усередині підприємства між її керівництвом і персоналом. Характер цих взаємодій та їх ефективність залежать від змісту і структури ціннісної системи, яка є ідейною основою кадрової політики, що практично виявляється в нормуванні різних аспектів кадрової роботи.

Кадрова політика підприємства визначається як генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму щодо вироблення цілей і завдань, спрямованих на

збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, на створення кваліфікованого і високопродуктивного колективу, спроможного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації і стратегії управління її персоналом [3, 76].

Кадрова політика є частиною загальної політики організації і повністю має відповідати концепції її розвитку.

Розробка кадрової політики підлягає формуванню кадрового потенціалу, що здатний забезпечити ефективне вирішення поточних і перспективних завдань. Для цього потрібно залучати ефективні мотиваційні моделі, які сприяють спонуканню і стимулюванню кожного працівника до професійного розвитку, а також створюються умови для своєчасного придбання необхідної професійної компетенції.

Головними напрямками кадрової політики є: висування основних вимог до персоналу, враховуючи прогнозування внутрішньої та зовнішньої ситуації, перспектив розвитку організації; формування нових кадрових структур та розроблення процедур механізмів управління персоналом; формулювання концепції оплати праці, матеріального та морального стимулювання персоналу, зважаючи на стратегію бізнесу; вибір шляхів залучення, використання, зберігання та звільнення кадрів, допомога під час масових звільнень; розвиток соціальних відносин; визначення шляхів розвитку кадрів, навчання, підвищення кваліфікації або масової перепідготовки, що пов'язано з переходом до нових

технологій, підвищення по службі, стимулювання дострокового виходу на пенсію осіб, що не відповідають новим вимогам та неспроможних опанувати нові технології та методи роботи; покращення морально-психологічного клімату в колективі, участь рядових працівників у процесі управління організацією.

Засобом здійснення кадрової функції та кадрової політики є робота з кадрами, яка визначає увесь комплекс заходів і процедур, пов'язаних з реалізацією кадрової функції і кадрової політики [4, 123].

Кадрова політика являє собою стратегічну лінію поведінки роботодавця щодо найманих працівників. Формуючи кадрову політику, як зазначає Є. В. Маслов [4], роботодавець має визначитися: звільняти працівників чи зберігати, якщо зберігати, то яким шляхом краще: а) переводити на скорочені форми зайнятості; б) використовувати на невласливих роботах, інших об'єктах; в) посиляти на тривалу перепідготовку тощо; проводити професійну підготовку працівників власними силами чи шукати тих, хто вже має необхідну професійну підготовку; набирати працівників із зовнішнього ринку праці чи перенавчати таких, які підлягають вивільненню у зв'язку зі змінами в організації виробництва чи праці на підприємстві; набирати додаткових працівників чи обійтися наявною чисельністю за умови раціональнішого

їхнього використання; інвестувати в підготовку "дешевих", але вузькоспеціалізованих робітників чи "дорогих", але мобільних [4, 78].

Отже, кадрова політика має бути комплексом концептуальних засад роботи з персоналом, послідовне дотримання яких сприяє забезпеченню організації конкурентоспроможним персоналом. Вона є засобом реалізації напрямів управління персоналом і має відповідати стратегії підприємства та інтегруватися до неї. Кадрова політика на підприємстві, яка відповідає зазначеним вимогам та реалізується за визначеними етапами, сприятиме конкурентоспроможності персоналу, продукції, підприємства в умовах трансформаційних змін національної економіки.

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, 2006. — 398 с.
4. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособ. / Е. В. Маслов. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 312 с.

ПІДГОТОВКА ПРОЕКТУ ПЛАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ ІМІДЖ-СТРАТЕГІЇ

Під час дослідження іміджу компанії “Данон” у сприйнятті клієнтів було виявлено проблему: сприймана якість продукції підприємства набагато нижча її реального рівня. Тому основні заходи, пов’язані з формуванням позитивного іміджу компанії “Данон” у ставленні клієнтів, мають спрямовуватися на формування уявлень про гарну якість молочної продукції підприємства. Водночас слід продовжувати роботу з поліпшення реальної якості молочної продукції.

Засобами з формування позитивного іміджу в сприйнятті клієнтів можуть бути: інформування клієнтів про вжиті компанією “Данон” заходи щодо поліпшення реальної якості продукції; організація зустрічей та семінарів із клієнтами з метою роз’яснення якісних особливостей продукції.

Необхідно також вживати заходів щодо зниження цінового рівня молочної продукції (разом із планово-економічним відділом), тому що прийнятність ціни є основним чинником у сфері відносин із клієнтами.

Важливим елементом з формування позитивного іміджу в сприйнятті клієнтів є вдосконалювання і розширення напрямів діяльності компанії “Данон”, що мають відпові-

дати запитам клієнтів, досягненням і новинкам конкурентів.

Для формування позитивного іміджу компанії “Данон” потрібно також розробляти економічно обґрунтовану накопичувальну систему знижок і бонусів для постійних клієнтів з метою їх утримання і стимулювання обсягу продажу наданих послуг.

Зазначені вище заходи щодо поліпшення реальної і сприйманої якості наданих послуг, робота з ціноутворенням і встановленням ефективної взаємодії з клієнтами стануть основою формування позитивного іміджу у сприйнятті споживачів продукції компанії “Данон”.

Рівень оцінювання іміджу компанії персоналом досить високий. З метою його збереження рекомендується: внесення змін в існуючий рівень оплати праці фахівців; активізація діяльності профспілкової організації з метою розвитку корпоративної культури; введення практики інформування персоналу про напрями розвитку підприємства, досягнуті результати (за допомогою внутрікорпоративної преси, розміщення інформаційних стендів у серединах офісу, проведення загальних зборів, публічного оприлюднення результатів діяльності підприємства і цілей на найближчу перспективу); залучення керівництва до

колективу, що сформувався (присутність і участь у корпоративних заходах (корпоративні свята); особистих поздоровлень працівників з головними святами і подіями з життя підприємства (листівки, листи, особисті зустрічі).

Основною складовою, що формує імідж компанії “Данон” у персоналу структурних підрозділів, є матеріальні фактори. Тому основними заходами щодо цього напряму мають бути: доведення рівня оплати праці до середнього по населеному пункту рівня (для усунення ризику переманювання кваліфікованих кадрів на інші підприємства); закріплення локальними нормативними актами конкретних випадків і обсягів надання матеріальної підтримки та іншої соціальної допомоги працівникам (для зрівняння прав усіх працівників і усунення впливу особистих відносин з керівником підрозділу на розміри соціальної допомоги, що надається); чітке дотримання норм трудового законодавства.

Засобами з формування позитивного іміджу компанії “Данон” у сприйнятті партнерів можуть бути: чіткий контроль за дотриманням умов договору; своєчасність проведення взаєморозрахунків з партне-

рами; упровадження і розвиток системи планування на підприємстві (щоб партнери також могли планувати свою діяльність, вчасно обслуговуючи запити підприємства); розробка ефективних бізнес-процесів з метою скорочення термінів прийняття рішень і більш оперативного вирішення поточних питань; розробка і застосування правил комунікації з партнерами, введення кодексу ділової поведінки (з метою встановлення поважних, професійних відносин з партнерами).

Отже, підсумовуючи викладене, можна зазначити, що засобами з формування позитивного іміджу компанії “Данон” у сприйнятті державних органів управління можуть бути: своєчасне і повне надання інформації на запити державних органів управління; активна участь у соціальному житті регіону з найбільш напружених соціальних питань; чіткий контроль за розрахунком і своєчасною сплатою необхідних податкових відрахувань та інших платежів; чітке дотримання законодавства; надання соціальної допомоги регіону з найбільш соціально напружених питань з наступним інформуванням про це населення (ТВ-репортажі, публікації в пресі).

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АДМІНІСТРАТИВНО-ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Адміністративно-державне управління є молодого сферою наукового знання. Для України вона є особливо актуальною, що підтверджується адміністративною реформою, спрямованою на перебудову державного управління, всієї його системи від взаємовідносин між державою та її громадянами до відносин між безпосередніми учасниками управлінського спілкування в певній організації.

Удосконалення адміністративної діяльності на сучасному етапі пов'язане з утвердженням ставлення до учасників управлінських процесів не лише як до об'єктів, а й суб'єктів управління. Саме такий підхід може забезпечити найповніше розкриття особистого потенціалу кожного співробітника і, як наслідок, підвищення результативності діяльності організації.

Серед найвідоміших учених на різних етапах становлення та розвитку науки про адміністративно-державне управління слід відмітити: В. Вільсона, Ф. Гудносу, М. Вебера, А. Файоля, Л. Урвіка, А. Маслоу, У. Мерфі, Г. Амлонда, Т. Парсона. Окремі аспекти адміністративно-державного управління розкриваються у працях таких сучасних вітчизняних і зарубіжних дослідників, як Г. В. Атаманчук, О. В. Баєва,

Д. М. Гвішані, Г. А. Дмитренко, Б. В. Новіков, Г. Х. Попов, А. Н. Фомічов, Г. В. Щокін.

Однією з найважливіших проблем адміністративно-державного управління є його ефективність, дослідження якої передбачає виявлення та оцінювання факторів, що на неї впливають. Підґрунтям для такого дослідження стали положення загальної теорії ефективності управління.

Як показує досвід багатьох країн, однією з передумов ефективності державного управління є організаційна культура. Вона являє собою систему цінностей та поведінкових норм, характерних для певної організації. Ця система цінностей пов'язана з кінцевими цілями розвитку організації і бездоказово сприймається працівниками установи [3].

Організаційна культура сприяє адаптації організації до навколишнього середовища та ідентифікації її співробітників. Тобто організаційна культура визначає характер стосунків державних службовців всередині організації, а також взаємодії організації із зовнішнім середовищем. Серед критеріїв оцінювання організаційної культури (за Г. Райтом) важливе значення мають відносини по горизонталі, по вертикалі та відносини між відділами [3].

Відносини по горизонталі передбачають стосунки між працівниками, які аналізуються в двох аспектах, як виробничі (службові) відносини, так і морально-етичні. До речі, дослідження показують, що в останні десятиліття етичний бік ділових відносин привертає все більшу увагу науковців і практиків розвинених країн як найважливіший напрям підвищення ефективності ділового адміністрування.

Відносини по вертикалі формуються на підставі вертикального поділу праці і проявляються в розмежуванні функцій за рівнями управління. У більшості випадків виокремлюють три рівні управління: верхній, середній і нижній. Безпосереднє керівництво роботою виконавців здійснюють керівники нижнього рівня [2].

Тому відносини по вертикалі доцільно розглядати як взаємодію між керівниками різних рівнів та взаємодію керівника і підлеглого. У цьому контексті важливо підкреслити роль керівника в забезпеченні ефективної діяльності кожного службовця та організації в цілому.

Фахівці визначають такі найважливіші риси особистості керівника, що гарантують ефективність державного управління: вміння впливати на підлеглих, спонукаючи їх до творчої праці; впевненість у собі; емоційна рівноваженість, уміння контролювати свої емоції; здатність до творчого вирішення завдань; заповзятість у розв'язанні проблем, що стосуються діяльності; надійність і відповідальність, незалежність; товариськість; організаторські здібнос-

ті; вміння виконувати свої функції вчасно з мінімальними затратами часу і коштів [1].

Наведений перелік якостей керівника у сфері державного управління не є вичерпним, до того ж вони відзначаються рухомістю, мінливістю, залежно від рівня освіти, професійної підготовки, етапу роботи на керівних посадах тощо. Тобто сучасний керівник має володіти системою духовних, політичних, ділових, психічних, моральних, естетичних якостей, правил поведінки та культури спілкування.

Основою діяльності будь-якої організації є процедура прийняття управлінських рішень, яка в науковій літературі розглядається як результат діяльності суб'єктів управління, спрямований на розв'язання певних проблем відповідного рівня. Ефективність прийнятих рішень значною мірою визначається компетентністю та професіоналізмом керівника.

Оцінка стану процесу прийняття управлінських рішень державної установи та визначення його впливу на ефективність її роботи здійснюється за певними критеріями. Це можуть бути такі критерії: рівень колегіальності у прийнятті рішень, прогнозованість та актуальність розпоряджень керівництва; рівень децентралізації стосовно прийняття рішень; підтримка пропозицій з нижчих управлінських рівнів та окремих працівників. Спеціальні дослідження показали, що низькі рівні децентралізації та колегіальності при прийнятті управлінських рішень значно знижують їх ефективність [3].

Важливе значення для ефективної діяльності організації мають відносини між її структурними підрозділами. Ці відносини мають характеризуватися взаємною підтримкою та співпрацею між відділами, конкуренцією між ними.

Теоретичним підґрунтям формування організаційної структури будь-якої установи є горизонтальний поділ праці [2]. Саме на його підставі визначаються специфічні функції та завдання кожного підрозділу в досягненні цілей організації. Внаслідок цього, а також завдяки спеціалізації співробітників з виконання відносно обмеженої кількості функцій створюються можливості для підвищення ефективності управління.

Нормативне закріплення функцій та компетенцій окремих підрозділів і службовців організації здійснюється за допомогою відповідних інструкцій та регламентів. На думку експертів, ці документи недостатньо зорієнтовані на підвищення ефективності у сфері адміністративно-державного управління.

Регламентація підпорядкованості знижує ініціативу і творчий підхід у роботі. У зв'язку з цим, доцільним є поєднання регламентованої системи з інноваційною, відкритою, яка передбачає посилення співпраці спеціалістів різних структурних підрозділів і рівнів управління.

На основі проведеного аналізу можна зробити такі висновки: реалізація адміністративної реформи вимагає глибокого усвідомлен-

ня теоретичних основ та аналізу практики становлення адміністративно-державного управління; найважливішою проблемою адміністративно-державного управління є підвищення ефективності управлінських структур різних рівнів, а також кожного управління. Основними факторами, що забезпечують високу результативність адміністративно-державного управління є: вдосконалення організаційної культури управлінських організацій в напрямі формування ефективних “відносин по горизонталі”, “по вертикалі” та “відносин між відділами”; посилення уваги до підготовки висококваліфікованих професійних державних службовців та створення системи формування сучасних особистих і професійних якостей керівників; упровадження інноваційних систем взаємодії структурних підрозділів органів управління.

Література

1. Гончарук Н. Т. Формування особистісних та професійних якостей керівника у державному управлінні // Ефективність державного управління в контексті Європейської інтеграції. — Ч. 1. — Львів, 2004. — С. 21–78.
2. Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту. — К., 2004. — 559 с.
3. Черемис А. О., Артим І. І., Рудніцька Р. М., Лесечко М. Д. Оцінка ефективності управління в районних державних адміністраціях. — Львів, 2005. — 293 с.

ОРГАНІЗАЦІЯ ПЕРШОГО РОБОЧОГО ДНЯ, ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОЇ АДАПТАЦІЇ НОВОГО ПРАЦІВНИКА

Актуальність обраної теми полягає в тому, що на сьогодні керівництво більшості сучасних підприємств розуміє важливість та необхідність адаптації нових працівників у компанії. Також у частини цих підприємств є вже розроблені та затверджені програми з адаптації, проте лише в деяких компаніях ці програми справді працюють. Більшість програм адаптації залишаються на папері, так і не приносячи ніякої користі ні новим працівникам, ні компанії в цілому.

Нині процес адаптації персоналу у своїх працях розглядали багато вітчизняних та зарубіжних авторів, таких як: В. Г. Подмарков, М. І. Магура, М. Б. Курбатова, Д. Геберт, Л. фон Розенштіль, Д. Брадт, М. Воннегут та ін. Проте, на жаль, існує невелика кількість матеріалу, присвячена саме практичним методам адаптації в сучасних конкурентно-ринкових умовах.

Схарактеризуємо практичні аспекти адаптації персоналу, запровадження методів удосконалення адаптації персоналу на підприємстві.

Ефективність та успішність адаптації нових працівників починається з якісної системи підбору персоналу. Сюди входить не тільки розуміння профілю необхідного для компанії

кандидата, а й налагодження контакту та справлення позитивного враження як про працівників компанії, так і роботодавця в цілому. Далі фахівець відділу персоналу готує пропозицію про роботу. Вона має бути інформативною та зрозумілою для кандидата та відповідати на основні його запитання [1].

Пропозиція щодо роботи прийнята, кандидат приступає до роботи. Залежно від компанії, нового працівника адаптують згідно з програмою адаптації, запровадженої в компанії, або ж знайомлять з безпосереднім керівником та колегами і працівник адаптується самостійно. Проте, на жаль, у більшості компаній не звертають особливої уваги на перший робочий день нового працівника. Виходячи на роботу, в кращому випадку новачка знайомлять з колективом та видають пакет документів для ознайомлення, а через деякий час відпускають додому, оскільки робоче місце нового працівника ще не підготоване, отримати комп'ютер та необхідні для роботи речі він зможе протягом наступних днів. Внаслідок цього, час, яким може скористатися працівник, щоб ефективно опановувати посадові обов'язки, втрачено, позитивне враження про компанію зіпсовано, при цьому за-

робітну плату новому працівникові компанія сплачує в повному обсязі, починаючи з його першого робочого дня.

Організація першого робочого дня нового працівника є дуже важливою частиною загальної програми адаптації компанії. Вона має починатися не в перший робочий день новачка, а одразу після прийняття ним пропозиції щодо роботи. Перше, що має зробити фахівець відділу персоналу, — повідомити задіяним в адаптації особам дату виходу нового працівника на роботу, його ПІБ та посаду. Зазвичай це [3]: інспектор з кадрів (готує пакет документів для оформлення нового працівника на роботу); безпосередній керівник нового працівника (готує посадову інструкцію, завдання на випробувальний термін, призначає куратора для новачка, попереджає підлеглих про вихід на роботу нового працівника); підрозділ з інформаційних технологій (готує необхідне для роботи новачка обладнання та програмне забезпечення); адміністративний підрозділ (готує робоче місце нового працівника, перепустку тощо).

Як наслідок, на момент виходу нового працівника на роботу, для нього вже буде повністю підготоване робоче місце (стіл, стілець, ПК з необхідним програмним забезпеченням, телефон, канцтовари, перепустка). Новий працівник зможе, не марнуючи часу, після оформлення всіх документів одразу сісти за своє робоче місце і почати ознайомлення зі своїми посадовими обов'язками, необхідними для роботи документами, програмами.

Перший день роботи нового співробітника рекомендується почина-

ти дещо пізніше, наприклад о 9:30, у разі, якщо вся компанія працює з 9:00. До цього часу всі зацікавлені особи вже будуть на робочих місцях і новачкові не доведеться проводити перші хвилини в очікуванні появи майбутніх колег.

Працівник служби персоналу зустрічає нового працівника та проводить його для оформлення до інспектора з кадрів. Крім заповнення кадрових документів, новий працівник має ознайомитися зі своєю посадовою інструкцією, колективним договором, правилами внутрішнього трудового розпорядку та, за наявності, гідом для новачка (коротким інформативним документом про компанію для нових працівників). Після оформлення новачка проводять у підрозділ, в якому він буде працювати, знайомлять його з колегами та куратором (наставником).

Важливо не тільки представити новому співробітнику його майбутніх колег, а й розповісти про нову людину в колективі. Для цього слід використовувати наявні комунікаційні канали, в кожній компанії вони різні, наприклад: власний портал компанії, розсилка по електронній пошті, інформаційний стенд, внутрішня газета, або ж, за відсутності всіх попередніх каналів зв'язку, провести нового працівника по всім кабінетам та представити іншим працівникам компанії [2].

Отже, перший день співробітника має бути підготовлено заздалегідь, так як, зазвичай, враження про компанію у нових працівників складається саме в перший робочий день. Тому дуже важливо детально продумати і організувати все необхідне

для успішного початку роботи нового працівника.

Література

1. Бровченко Н. Адаптація персоналу: щоб “зірки” запалали // Праця і закон. — 2012. — № 5 (149). — С. 32—33.
2. Володина Н. Адаптація персонала. — М.: Эксмо, 2009. — 240 с.
3. Польова Н. М., Кулик Я. О. Управління адаптацією нових працівників // Інвестиції: практика та досвід. — 2012. — № 12. — С. 47—50.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПАТ “ХАЙДЕЛЬБЕРГЦЕМЕНТ УКРАЇНА”)

Основною метою інвестиційної діяльності підприємства є забезпечення найефективніших шляхів розширення активів підприємства з позицій перспектив його розвитку і збільшення його ринкової вартості. З урахуванням цього визначення інвестиційної діяльності підприємства можна сформулювати таким чином: вона являє собою частину загальної фінансової стратегії, що полягає у виборі та реалізації найефективніших шляхів розширення обсягів активів підприємства для забезпечення основних напрямів його розвитку.

Цілі інвестиційної діяльності можна умовно поділити на формальні та реальні. Вихідними є формальні цілі, які в майбутньому відіграють роль критерію відбору об'єктів інвестування та є похідними від реальних цільових установок інвестора. Формальними цілями інвестиційної діяльності можуть бути: досягнення зростання прибутку (доходу), збільшення масштабів виробництва, прагнення до влади і престижу в суспільстві, розв'язання соціально-екологічних проблем, збереження чи приріст робочих місць тощо. Такі цілі, зазвичай, нечітко визначені, не скоординовані за пріоритетністю або не перевірені на предмет можливості

їх реалізації. Тому важливо з цілей формальних сформулювати реальні цілі інвестиційної діяльності зі становленням конкретних цільових показників.

Інвестиційна діяльність є досить складним процесом, адже для задоволення інтересів усіх її учасників необхідно здійснювати ефективне управління процесом інвестування, приймати управлінські рішення, зважаючи на природу інвестицій, особливості об'єктів інвестування та суперечливість цілей, яких прагне досягти підприємство та інші учасники інвестиційної діяльності.

Таким чином, ґрунтуючись на реалії сьогодення, іноземні інвестиції є нині тим ресурсом, який у всякому разі в найближчій перспективі може найбільш вагомо сприяти підвищенню ефективності функціонування українських підприємств, а відтак і розвитку відповідних територій і міст, поліпшенню соціального захисту громадян. У процесі запровадження в життя всіх або хоча б частково пріоритетних заходів, зазначених вище, створюються можливості для покращення інвестиційного середовища в державі і, відповідно, збільшиться потік прямих іноземних інвестицій уже в найближчій перспективі.

Проведений аналіз спеціалізованої літератури показав різноманітність трактування поняття “інвестиція”.

Процес управління інвестиційною діяльністю є однією зі складових процесу управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. Фінансовий аналіз інвестиційної діяльності, як інформативна база, має велике значення для прийняття своєчасних управлінських рішень. Сутність аналізу інвестиційної діяльності підприємства полягає в такому — це наукове обґрунтування всіх господарських процесів, що пов’язані з інвестуванням.

Проаналізовано діяльність ПАТ “ХайдельбергЦемент Україна”, основною метою якого є отримання максимального прибутку від реалізації виробленої продукції. Потенціал основного, допоміжного виробництва і системи управління реалізується в продукції, вартість якої перевищує суму вартості виробничих ресурсів. Якщо засоби виробництва і кваліфікація працівників удосконалюються одночасно з поліпшенням умов праці, то досягається максимальний ефект.

Дані про доходи підприємства у 2012 р. свідчать про їх позитивну динаміку порівняно з попереднім роком. Відбулися значні структурні зрушення, зокрема на 0,3 пункти збільшилися інші фінансові доходи, на 0,8 — чистий дохід від реаліза-

ції продукції. Водночас найбільшу питому вагу в структурі доходів займає чистий дохід від реалізації продукції. Загалом така ситуація може зумовлюватися інвестиційною спрямованістю діяльності підприємства.

З метою прогнозування ступеня ризику вкладення інвестицій і оцінювання коливання рівня їх доходності було розраховано інтервал очікуваних значень показників ефективності інвестиційних проєктів ПАТ “ХайдельбергЦемент Україна”. Аналіз інвестиційної діяльності ПАТ “ХайдельбергЦемент Україна” показав, що реальні інвестиції мають найбільшу питому вагу в структурі інвестиційних вкладень підприємства — 95,27 % на початок періоду в 2012 р. На кінець періоду зменшується до 78,23 %, але при цьому залишається найвагомішою у структурі. Тому реальні інвестиції, а конкретніше, капітальні вкладення, мають розглядатись керівництвом підприємства як пріоритетний напрям інвестування.

Таким чином, оцінювання ризиків, пов’язаних із внутрішніми реальними інвестиціями на об’єкті дослідження здійснюється за допомогою аналітичних та евристичних методів, зокрема методу визначення рівня очікуваних збитків від інвестиційної діяльності. Такий метод дає змогу ідентифікувати ризик, що виникає під впливом факторів зовнішнього середовища організації.

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

Конкурентоспроможність товару є вирішальним чинником його комерційного успіху на розвиненому конкурентному ринку. Це багатоаспектне поняття, що означає відповідність товару умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки за своїми якісними, технічними, економічними, естетичними характеристиками, а й за комерційними та іншими умовами його реалізації (ціна, строк поставки, канали збуту, сервіс, реклама), за рівнем витрат споживача за час його експлуатації.

Якість як економічна категорія — це суспільна оцінка, що характеризує міру задоволення потреб у конкретних умовах споживання тієї сукупності властивостей, що явно виражені або потенційно закладені в товар. Якість товару забезпечується на всіх етапах його створення: вивчення вимог споживача, проектування, виробництва, експлуатації.

Якість продукції відображає істотні сторони економічних явищ та процесів. Це пов'язано з тим, що в сучасному світі діяльність будь-якого підприємства, його непокхитне становище на ринку товарів і послуг визначається рівнем конкурентоспроможності. Своєю чергою, конкурентоспроможність пов'язана з двома показниками — рівнем ціни і якості продукції.

Слід зазначити, що від випуску високоякісної продукції виграє і національна економіка, оскільки в цьому випадку збільшуються експортний потенціал і дохідна частина платіжного балансу країни, підвищується авторитет держави у світовому співтоваристві.

Кожен покупець купує той товар, який максимально задовольняє його особисті потреби, більш повно відповідає суспільним потребам порівняно з іншими. Тому міра задоволеності покупця товаром теж складається із сукупності думок одиничних покупців і формується ще напередодні появи його на ринку, на будь-якому етапі життєвого циклу виробу до моменту утилізації. У цей час і відбувається гостра конкурентна боротьба за споживача. Конкурентоспроможність залежить від міри задоволеності покупця товаром.

З переходом на ринкові відносини в Україні почала з'являтися, і досить часто, недобросовісна конкуренція, що пов'язано з монополізацією економіки, нерозвиненістю законодавчої основи в цій галузі і пасивністю держави у боротьбі з цим явищем, що призвело до появи на ринку недоброякісної продукції і всіляких послуг. Тому виникає необхідність постійного нормативно-

правового регулювання якості продукції державними органами.

Якість продукції належить до основоположних складових конкурентоздатності продукції. Серед критеріїв якості продукції виокремлюють такі, як: ціна товару, якість продукції, термін поставки, вартість експлуатації, зручність сервісу, довіра до виробника.

При незмінності якісних характеристик товару його конкурентоспроможність може змінюватися в широких межах, реагуючи на зміну кон'юнктури ринку, впливу ре-

клами і на прояви інших внутрішніх і зовнішніх щодо товару чинників.

У ринкових умовах ніякі інвестиції не врятують підприємство, якщо воно не зможе забезпечити конкурентоспроможність своєї продукції, яка вміщує ціну і якість, що відповідають запитам споживачів, відповідність вимогам з безпеки і охорони навколишнього середовища, терміни поставок і гарантій, організацію технічного обслуговування, авторитет виготовлювача, вартість експлуатації та інші складові.

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Існує дуже багато факторів, що впливають на організацію, за яку пряму відповідальність несе вище керівництво. Вони охоплюють важливі питання, яким має займатися керівництво, щоб зберегти нормальний внутрішній і зовнішній стан фірми. Це економічні, політичні, технологічні та міжнародні фактори, фактори конкуренції й соціального поведіння. Крім цих, існують і нетрадиційні фактори, які, як виявляється, мають вирішальне значення для успішної діяльності організації в довгостроковій перспективі. До них належить культура корпорації та її образ.

На культуру підприємства значно впливає організація. Організація — це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальних цілей. На організацію впливають внутрішні та зовнішні фактори.

Внутрішні перемінні — це ситуаційні фактори всередині організації. Оскільки вони являють собою створені людьми системи, то внутрішні перемінні цілком контролюються керівництвом. Основні перемінні в самій організації, що потребують уваги керівництва, це цілі, завдання, структура, технологія і люди, що впливають на культуру підприємства. Однією з найбільш значу-

щих характеристик організації є її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем, але одна організація не може бути островом.

Організація повністю залежить від навколишнього світу — від зовнішнього середовища — як щодо своїх ресурсів, так і споживачів, користувачів їхніми результатами, яких вони намагаються досягти.

Термін “зовнішнє середовище” містить економічні умови, споживачів, профсоюзи, урядові акти, законодавство, конкуруючі організації, систему цінностей у суспільстві, суспільні погляди, техніку і технологію та інші складові. Ці взаємозалежні фактори впливають на все, що відбувається всередині організації, зокрема і на її культуру. Важливою галуззю управління культурою є кадрова система. Процес починається з відбору людей, їхнього ретельного оцінювання з обліком, насамперед, усієї їхньої відповідності організації та культури. Іншим інструментом у сфері кадрової роботи є спосіб розвитку персоналу і його соціалізація. Організації, які активно використовують кадрові системи для створення відповідної культури, багато уваги і засобів приділяють підготовці та розвитку персоналу. Основна спрямованість цього процесу — залучення людей до доміную-

чих цінностей організації. Нарешті, управління преміюванням є потенційним інструментом створення і розвитку організаційної культури. За рахунок цього здійснюється просування і заохочення тих, хто найбільшою мірою відповідає цінностям цієї організації.

Будь-який організований процес, зокрема й виробництво, здійснюється і регулюється людьми. Його ефективність значною мірою залежить від того, як працівники ставляться до виконання своїх функцій і реалізації мети, задля якої цей процес здійснюється.

Мотивація — це процес спонукання кожного співробітника і всіх членів його колективу до активної діяльності для задоволення своїх потреб і досягнення цілей організації. Мотивація є частиною організаційної культури, що направлена на підвищення продуктивності праці.

Для вирішення зазначених завдань застосовуються різні методи мотивації, сутність яких розглянемо нижче.

Найпершим і найпоширенішим був метод покарання і заохочення, так звана політика “батога і пряника”. Цей метод використовувався для досягнення бажаних результатів і проіснував досить довго в умовах адміністративно-командної системи. Поступово він трансформовався в систему адміністративних і економічних санкцій і стимулів.

Такий метод був ефективним при повторюваних рутинних операціях: незначної змістовної частини ро-

боти, неможливості змінити місце роботи (з різних причин), а також в умовах бригадних і колективних підприємств, де діяли регламентовані надвишки й утримання.

З підвищенням ролі людського чинника з'явилися психологічні методи мотивації. В основі цих методів лежить твердження, що основним чинником, що модифікує, є не тільки матеріальні стимули, а й нематеріальні мотиви, такі, як самоповага, визнання з боку членів колективу, моральне задоволення роботою і гордість своєю фірмою.

Такі методи мотивації ґрунтуються на вивченні потреб людини, тобто усвідомленого відчуття нестачі в чомусь, що має цілком визначену мету і є засобом задоволення потреб.

Мотивація взагалі ґрунтується на потребах людей. Оскільки людині властиві різні потреби, теоретики їх класифікують за певною ієрархією. Найпоширенішою є класифікація потреб А. Маслоу. Сутність її полягає у вивченні потреб людини, це найбільш рання теорія. Її прихильники вважали, що предметом психології є поведінка, а не свідомість людини, в основі якої лежать потреби людини, що можна розділити на п'ять груп: самовираження, повага, спілкування з людьми, безпека, фізіологічні потреби.

Обов'язок керівника полягає в тому, щоб ретельно спостерігати за своїми підлеглими, вчасно з'ясовувати, які активні потреби спонукають кожного з них, і приймати рішення з їхньої реалізації.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ

Страхування є стратегічним сегментом економіки, оскільки воно дає змогу суттєво знизити навантаження на витратну частину бюджетів різних рівнів; сприяє соціально-економічній стабільності в суспільстві, тому що є важливим елементом соціального захисту населення; дає змогу оптимізувати діяльність суб'єктів економіки за рахунок централізованих фондів фінансових ресурсів; забезпечує компенсацію збитків, завданих юридичним і фізичним особам в результаті настання несприятливих подій; є джерелом внутрішніх довгострокових інвестицій в економіку країни [1].

Нині страховий ринок перебуває лише на стадії становлення, а його розвиток супроводжується численними проблемами економічного, нормативно-правового, організаційно-методологічного, інформаційно-аналітичного, кадрового та технологічного характеру. Питання управління фінансовою та інвестиційною діяльністю страхових компаній є недостатньо розробленими, оскільки основна увага приділяється операційній, страховій діяльності. Проте для ефективного управління страховою компанією необхідно враховувати всі складові її діяльності — операційну, інвестицій-

ну та фінансову, які тісно пов'язані між собою.

Тому актуальність цієї теми пов'язана з потребою дослідження інвестиційної діяльності в страхових компаніях, з точки зору як кінцевих результатів їх функціонування, так і національної економіки в цілому.

Загалом для розуміння особливостей функціонування сучасної системи страхування важливе значення мають праці науковців України, зокрема В. Базилевича, К. Базилевич, О. Барановського, О. Василика, В. Гейця, М. Клапкова, П. Лайка, Р. Пікус, А. Чухна, О. Ястремського.

Інвестиційна діяльність страхових компаній є важливим елементом соціально-економічного розвитку суспільства. Фінансові ресурси, які акумулюються у вигляді страхових резервів, є істотним джерелом інвестицій в економіку. У розвинених країнах світу страхові компанії за обсягами інвестиційних вкладів перевищують загальновизнаних інституціональних інвесторів — банки й інвестиційні фонди. Не менш важливе значення має інвестиційна діяльність страховиків на мікрорівні, виступаючи одним із головних факторів забезпечення ефективного функціонування страхової компанії. Вона визначає можливість надання

страхових послуг за рахунок формування достатніх обсягів страхових резервів, забезпечує в певній мірі якість страхових послуг та визначає ринкову позицію страховика, впливає на основні характеристики страхового продукту, насамперед на його вартість, і на фактичне виконання зобов'язань страховиком.

Загалом інвестиційна діяльність стала невід'ємною частиною страхового бізнесу і це відзначають у своїх працях вітчизняні та зарубіжні вчені, які вказують, що основна діяльність страхової компанії пов'язана досить часто зі збитками, які можуть компенсуватись прибутком від інвестиційної та фінансової діяльності.

На Заході, де високий рівень конкуренції та збитковості страхових операцій, саме питання прибутковості і належного розміщення вільних коштів є для керівництва будь-якої компанії дуже важливим. Переважна більшість вітчизняних страховиків вважає за доцільне заробляти кошти безпосередньо на страхових операціях і задовольнятися низько дохідними інвестиційними інструментами, такими, як депозити [2].

На жаль, недостатній рівень капіталізації ринку, несприятливі умови для інвестування, відсутність надійних інвестиційних інструментів і державних гарантій під інвестиційні проекти, недосконалість податково-

го законодавства негативно впливають на інвестиційну привабливість страхового ринку України, а відтак уповільнюють його розвиток.

Проте інвестиційні можливості страхування в Україні з року в рік все ж зростають, про це свідчить аналіз динаміки частки чистих страхових премій у ВВП. Ринок розвивається, а відтак страхові компанії набувають якостей потужних інституціональних інвесторів.

Тобто питання проведення оптимальної політики та формування інвестиційного портфелю є досить актуальним, має перспективи дослідження. Майбутні зміни і європейський досвід підтверджують, що в найближчий час страхові компанії зосередять значну увагу і потужну частину свого потенціалу на аналіз правильного розміщення своїх резервів з метою отримання оптимального співвідношення прибутковості і ризиків. Тому теоретичні дослідження в цій галузі варто перевести в більш практичну площину.

Література

1. *Страхування*: підруч. / В. Д. Базилевич, К. С. Базилевич, Р. В. Пікус та ін.; за ред. В. Д. Базилевича. — К., 2008.
2. *Крейдич І. М.* Інвестиційна діяльність страхових компаній // Фондовий ринок. — 2007. — № 48.

ПРОБЛЕМАТИКА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Останнім часом в українських журналах і підручниках з менеджменту та маркетингу з'явилося багато цікавих статей щодо проблем менеджменту підприємств, у яких порушуються актуальні питання впровадження різноманітних теорій, підходів, методик та методів управління вітчизняними компаніями. Величезний історичний обсяг теоретичних напрацювань провідних світових центрів економічної думки звалився на вітчизняних фахівців з управління. Дослідницькі центри, що конкурують між собою, пропонують вітчизняним компаніям різноманітні способи розв'язання цих проблем, обіцяють зробити їхні підприємства "квітучою оазою". Парадокс полягає в тому, що більшість українських підприємств погано усвідомлюють власні проблеми.

Запровадження ринкових відносин на початку 90-х років без відповідного протекціонізму з боку держави спричинило стрімке входження України до міжнародної системи поділу праці, необхідність конкурувати з провідними транснаціональними компаніями. За таких умов вижити на ринку, адаптуватися до них змогли лише найбільш пристосовані. Позитивні зміни у макромаркетинговому середовищі, які почалися з 1999 р., привели до поступового від-

воювання внутрішнього ринку. Це дає змогу вітчизняним компаніям та науковцям не тільки думати про розв'язання поточних проблем, а й замислитися над перспективами.

Перехід від товариства з обмеженою відповідальністю до акціонерних товариств (АТ). Як свідчить аналіз статистичних даних, основна маса українських підприємств організовувалась у формі товариств з обмеженою відповідальністю. Така форма організації малих і середніх (за українськими мірками) підприємств була адекватною ринковому середовищу, що існувало на той час. Відзначаючись високою гнучкістю і без тягара попередніх років, ці підприємства стали найбільш конкурентоспроможними і сформували основу реальної економіки держави, випередивши підприємства-гіганти, які були розраховані, за сучасною термінологією, на масовий маркетинг і в більшості випадків фактично збанкрутіли. Проте зміни у маркетинговому середовищі почали стимулювати підприємства до укрупнення, займатися не тільки торговельно-посередницькою діяльністю, а й виробництвом. Це загострило певні недоліки підприємств, що функціонували у формі ТОВ, — зокрема, обмежені можливості залучення фінансових ресурсів (особли-

во з урахуванням стану вітчизняної банківської системи, низького рівня капіталізації провідних українських банків порівняно навіть із західними банками — “середняками”, можливостей інвестування підприємств з боку домогосподарств — головних інвесторів, наприклад у США). На Заході цю проблему було вирішено наприкінці XIX — на початку XX ст. через організацію акціонерних товариств. Відокремлення підприємств, як юридичної особи від власника, призвело до укрупнення підприємств, збільшення масштабів виробництва, що дало змогу знизити собівартість продукції, поліпшити її якість і отримати необхідні кошти для інвестицій та інновацій. Поява АТ ознаменувала управлінську (менеджерську) революцію та зробила економіку західних держав менш залежною від примх долі та окремих осіб.

Розв’язання цієї проблеми є актуальним для України і вимагає певного забезпечення з боку держави як провідника загальнонаціональних інтересів: зміна податкового законодавства із зміщенням акценту в оподаткуванні з юридичних осіб на фізичних, створення внутрішнього інвестора через збільшення доходів домогосподарств, які є основними інвесторами у розвинутих країнах тощо.

Зміна власників-засновників новими ефективнішими власниками. Якщо провести ретроспективний аналіз становлення провідних корпорацій, то не можна не помітити загальної тенденції, яка становить для нас неабиякий інтерес: через певний період, зазвичай 10 років, відбува-

ється заміна власника-засновника новими власниками. Особливо це помітно на прикладі автомобілебудівних компаній. Україна нині майже підійшла до того, коли мають розпочатися процеси заміни власників. Не зупиняючись на зовнішніх факторах, що зумовлюють такі зміни (цикл економічного розвитку, зміни технологій, мотиви споживачів тощо), розглянемо внутрішні моменти. Незважаючи на значні напруження різних шкіл стратегічного планування з різноманітних процедур, спрямованих на формалізацію процесу прийняття рішення щодо стратегії підприємства (а звідси й зменшення ролі особистості у прийнятті рішення), роль керівника залишається визначальною. Поведінка людини, її рішення зумовлюються передусім ментальними процесами, на чому і наголошують, наприклад школа підприємництва та когнітивна школа.

Проведений їх представниками аналіз свідчить, що найвдаліші підприємства створюються не на підставі заздалегідь прорахованої стратегії, а особливостями, які мають певні креативні ідеї та не ставлять за мету суто економічні цілі. Будь-яка ідея є актуальною та адекватною за певних обставин, і не всі керівники мають талант відчувати термін, коли потрібно змінюватися самому і змінювати корпоративну стратегію, а це призводить до погіршення економічних показників фірм, а іноді й до банкрутства. Тому провідні фірми стали справді провідними не під час керівництва відомих і харизматичних засновників, а в часи нових власників, які, не дуже переймаючись

креативним процесом, починають займатися економічними проблемами підприємства, наймаючи для цього професіональних менеджерів.

Заміна у керівництві компанії засновників ефективними менеджерами. Цю проблему вже починають відчувати власники бізнесу. Часи, коли попит на ринку перевищував пропозицію, а все, що виставлялося на продаж, знаходило попит, уже минули. За умов конкурентного середовища досягти успіху лише за рахунок інтуїції неможливо. Потрібні не тільки креативна ідея, а й точний розрахунок, стратегія. Розробити їх може тільки фахівець, який має не лише досвід роботи у певній галузі, а й відповідні знання. Можна з упевненістю сказати, що часи дилетантів спливають.

У цьому актуальності набуває проблема підвищення кваліфікації саме, як це не дивно, топ-менеджерів українських компаній. Це зумовлено тим, що рівень освіти і знань керівників цієї ланки сьогодні в середньому є нижчим від рівня знань їх підлеглих, які зазвичай мають професійну освіту. Керівники вже не завжди можуть чітко і коректно формулювати проблеми та визначати завдання, оцінювати строки і якість їх виконання.

Добір кадрів керівниками фірм ускладнено тим, що не існує справді незалежних рейтингів вищих навчальних закладів, відомих “торгових” марок, таких як, наприклад, Гарвард, Оксфорд, Йель.

Поєднання “власник — генеральний менеджер”. Однією з рис сучасного українського бізнесу є поєднання в одній особі основного власника

і генерального директора. Ситуації, коли мажоритарний власник — директор підприємств, є настільки частими, що цей факт слід віднести до особливостей підприємства в Україні. При цьому, якщо подібне поєднання в малих підприємствах нерідко є виправданим, то у середніх та великих воно стає причиною багатьох проблем. Вільна спокуса власника-директора контролювати (причому, безпосередньо) максимум процесів на підприємстві призводить до того, що: 1) стримується ініціатива — кадри добирають за принципом (якщо він існує) “централізований”, всі, часто навіть найдрібніші, витрати контролюються директорами, що знижує оперативність прийняття рішень на місця; 2) структура стає бюрократичною і негнучкою — ринкова стратегія часто змінюється, кошти і зусилля хаотично перекидаються з одного напрямку на інший.

Відсутність необхідних знань в управлінцях компанії призводить до того, що навіть у виправданих розширення проводиться екстенсивно, шляхом простого збільшення кількості співробітників і філій, а це спричиняє заморожування значних ресурсів при збереженні ринкових стратегій та структури компанії, не підготовленої до подібних ресурсів. Такі самі способи розширення присутності на ринку, як створення холдингів, окремих чи дочірніх компаній і, особливо, франчайзинг, використовуються рідко. Проте, якщо ринкові помилки можуть виявитися не відразу, то внутріорганізаційні проблеми діагностуються легше.

Непідготовлені структури, як вже було зазначено, розширюють-

ся екстенсивно, наприклад, шляхом збільшення кількості продавців. У цьому випадку ускладнюється процес контролю за їхньою роботою. Є структури, в яких генеральному директору чи голові правління безпосередньо підпорядковується 20 менеджерів. Очевидно, за такої структури не доводиться говорити про оперативне розв'язання важливих питань.

Одна з причин появи подібних структур — страх власників “випустити з рук” управління компанією. На їхню думку, підлеглі можуть ефективно працювати тільки під їхнім безпосереднім контролем. Така поведінка власників може бути виправданою їх значним досвідом роботи на конкретному ринку, лідерськими якостями, досвідом успіху, що робить їх в очах співробітників основою майбутнього благополуччя компанії. На практиці ж часто це є вірним тільки на стабільних ринках при стабільності діяльності компа-

нії. Тільки-но виникає необхідність у розширенні, досвід власника виявляється непридатним, а знань недостатньо для тиражування успіху.

Делегування повноважень наймному управлінцю ускладнене з двох основних причин: 1) через недостатню кількість менеджерів на ринку праці, які б мали необхідний досвід і знання для керівництва середніми та великими компаніями; 2) через недовіру на найманих менеджерів з боку власників підприємств.

Невміння керівництва компанії ставити цілі та завдання, визначати критерії ефективності роботи. Нестача досвіду і знань власників-управлінців призводить до невміння визначати цілі та ставити завдання. Під цим розуміється весь спектр цілей і завдань як підлеглими, компанії у цілому, так і постачальниками, маркетинговими посередниками тощо. Як наслідок — неефективне витрачання коштів.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ “ТОРГОВИЙ ДІМ “ЕЛІТ”)

Стратегічне управління — це процес розробки стратегій і управління організацією для успішної її реалізації [1]. Організації та керівники, які мислять стратегічно, дивляться вперед і визначають напрямок, в якому вони хочуть рухатися. Незважаючи на свою впевненість, що бізнес, як і керівники, має працювати добре і прямо зараз, щоб добре розвиватися в майбутньому, їх цікавить більш широкий спектр проблем, з якими вони стикаються, і загальний напрямок, в якому вони мають рухатися, щоб вирішувати проблеми. Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальне завдання полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища. Стратегічне управління стосується і цілей, і засобів. У площині завдань воно вимальовує загальні контури майбутнього організації; в якості засобів — показує, як ця ціль має досягатися.

Визначимо шляхи вдосконалення стратегічного управління підприємства.

І найближчі 3–5 років підприємство ТОВ “Торговий дім “Еліт” поставило такі стратегічні завдання

щодо покращення стану підприємства.

Для досягнення цих завдань підприємство використовує таку стратегію:

1. Розширення географії діяльності й номенклатури продукції.

Шляхом створення регіональних структурних підрозділів з великою щільністю населення і наявністю різноманітних ресурсів існує реальна можливість уникнути високих витрат на транспортування, скористатися перевагами наявності дешевшої робочої сили, які в регіонах можуть бути дешевшими.

2. Поліпшення ефективності діяльності ТОВ “Торговий дім “Еліт” і зниження витрат.

Підприємство має намір підтримувати високу якість товарів, скорочувати витрати, збільшувати грошові потоки і підвищувати продуктивність праці робітників.

3. Побудова брендів та інновацій.

В умовах посилення ринкової конкуренції керівництвом підприємства розглядається ефективне управління брендами як ключовий момент, спрямований на підтримку лідируючих позицій в тих сегментах, в яких підприємство працює. В окремих сегментах підприємство розширило

свої ключові бренди, перетворивши їх на “зонтичні бренди”. Це дає змогу підприємству торгувати новими продуктами і заповнювати нові “ніші” продукцією, що входить у відомі і визнані бренди. Одночасно підприємство підвищило такі провідні місцеві бренди, як ТМ “Троянда”, “Браво” до регіонального і національного рівня.

Підтримка довготривалих регіональних брендів дає змогу адаптувати маркетинговий підхід до конкретних потреб регіонів і підвищувати впізнавання існуючих брендів.

4. Посилення можливостей у кадровій сфері.

ТОВ “Торговий дім “Еліт” укріплює свої кадрові можливості на центральному і регіональному рівнях, привертає і утримує кваліфікованих менеджерів, що мають досвід роботи в глобальній індустрії споживання. Одночасно просуває обдарованих співробітників у межах свого підприємства, причому не тільки вгору по кар’єрним сходам, а й в інші регіони і сфери діяльності.

Важливим чинником реалізації стратегічних цілей підприємства ТОВ “Торговий дім “Еліт” є велика диверсифікація асортименту сектору.

Диверсифікація — важлива інвестиційна концепція ТОВ “Торговий дім “Еліт”. Вона знижує ризик інвестиційного портфеля, при цьому, найчастіше, не знижуючи прибутковість. Головна мета — розширення асортименту, зміна виду продукції, що продається підприємством, освоєння нових видів продукції з метою підвищення ефективності діяльності, отримання економічної вигоди, запобігання банкрутства [3].

5. Екологічна стратегія ТОВ “Торговий дім “Еліт” завжди націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на ринку морозива та напівфабрикатів при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін.

Таким чином, у цій статті було визначено, що до стратегічного управління відноситься визначення місії, цілей та стратегій підприємства, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства. Також було надано рекомендації щодо заходів, які слід провести на ТОВ “Торговий дім “Еліт” для вирішення існуючих проблем та підвищення прибутку. Для цього підприємство розробило стратегічне планування на підприємстві, основними завданнями якого будуть зосередження на високій якості продукції, скорочення витрат, збільшення грошових потоків, підвищення продуктивності праці та диверсифікація виробництва.

Література

1. *Зуб О. Т.* Стратегічний менеджмент. — М.: Проспекта, 2011. — С. 62—63.
2. *Парахіна В. М., Максименко С. В., Опанасенко С. В.* Стратегічний менеджмент. — М.: КНОРУС, 2009. — 188 с.
3. *Должанський І. З.* Конкурентоспроможність підприємства / І. З. Должанський. — К.: Центр навч. л-ри, 2012. — 384 с.

ПРОБЛЕМА КРИТЕРІЇВ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ СУЧАСНИХ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

На особливе обговорення заслуговує проблема критеріїв ефективності підрозділів окремих працівників. Більшість керівників компаній, які останнім часом досягли значного зростання, опинились у стані інформаційного шоку. Крім перелічених факторів, це зумовлено також тим, що вони не можуть визначити ефективність роботи підрозділів компанії та її окремих працівників. Ця проблема тісно пов'язана з проблемою добору кадрів, розробкою посадових інструкцій.

Формування нової стратегії добору кадрів. Практика консалтингової діяльності свідчить, що значення людського потенціалу для конкурентоспроможності фірми усвідомлене вітчизняними власниками ще недостатньо. Світовий та вітчизняний досвід створення нових підприємств показує, що добір кадрів за таких умов відбувається спонтанно, а якщо пострадянську специфіку, то ще й з кола близьких чи знайомих людей.

Дружні стосунки та широка спеціалізація персоналу спочатку позитивно впливають на становлення фірми. Проте ситуація істотно змінюється, коли фірма досягає певного успіху, розширюється. По-перше, виникає проблема з дотриманням

дисципліни, без якої не може ефективно функціонувати підприємство. По-друге, розширення компанії вимагає спеціалізації та формалізації внутрішніх процесів в організації, а утримання конкурентних позицій — посилення професіоналізму працівників. По-третє, виникає ситуація, коли працівників багато, а спитати фактично нема в кого, є юридичні проблеми зі звільнення працівника. Розв'язати їх на підприємстві можливо, в тому числі за рахунок запровадження посадових інструкцій. Демократизація суспільних процесів, яка в нашій країні почала неправильно асоціюватися з елементами анархії, призвела до того, що на переважній більшості вітчизняних підприємств (навіть державних) відсутні посадові інструкції (ПІ). Проте саме вона дає змогу вирішувати низку важливих проблем.

Виокремлення кола питань, за які працівник несе особливу відповідальність. Чітко формулювати вимоги до знань і вмінь працівників; визначати критерії ефективності їхньої роботи, що дає змогу проводити ефективну політику добору кадрів; юридично чітко розв'язувати проблему між найманим працівником і роботодавцем, обґрунтовувати розмір заробітної плати; формувати у

керівника уявлення про фактичну організаційну структуру підприємства, виявляти “вузькі” місця.

Відсутність посадової інструкції не дає можливості роботодавцеві визначити оптимальну кількість працівників. Невизначеність посадових обов’язків не дозволяє об’єктивно розв’язувати конфлікти з розміром заробітної плати, що періодично виникають. Прийом на роботу працівника без чітко виписаних посадових інструкцій проводиться не на підставі об’єктивного оцінювання людини обіймати певну посаду, а на підставі власних міркувань менеджерів різних ланок. Останнім часом дедалі частіше працівники звертаються до суду з позовами до підприємств з питань незаконного, на їхню думку, звільнення. КЗпП України передбачає звільнення працівника з таких основних причин: порушення дисципліни, скорочення штатів і службова некомпетентність. Проте довести останню без чітко виписаних у посадових інструкціях вимог до знань, переліку виконуваних робіт, критеріїв ефективності та показників, за якими вона розраховується, досить проблематично.

Серед актуальних проблем українських компаній слід також назвати відсутність стабільності середньої ланки менеджерів і “відданості” персоналу фірмі. Дуже часто виникає ситуація, коли після набуття певного досвіду та освіти працівник переходить до конкуруючої компанії, забираючи інформацію про діяльність компанії, власні зв’язки та клієнтуру, що значно впливає на конкурентні позиції підприємства.

Нехтування освітою. На багатьох підприємствах склалася тенденція до “вирощування” кадрів. Загалом це позитивне явище гіпертрофувалося в неповазі до освіти. Більшість керівників віддають перевагу людині з досвідом роботи на певному ринку, хоча й без відповідної освіти. Як наслідок, доводиться займатися підвищенням її кваліфікації, оплачуючи недешеві тренінги, що призводить до невміння орієнтуватися на ринку загалом, чим, природно, посилюються наслідки кризи зростання компанії.

Багато статей, дисертацій та науково-практичних конференцій присвячено проблемі впровадження маркетингу в діяльність українських підприємств, проте цей процес надто повільний. Це пов’язано з проблемами топ-менеджменту на вітчизняних підприємствах, управління кадрами і певними організаційно-фінансовими труднощами.

Досвід спілкування з керівниками українських компаній у сфері маркетингу можна поділити на 3 умовні групи. Перші вважають маркетинг чарівною паличкою, яка може враз вирішити всі проблеми підприємства. Представники другої групи, навпаки, зовсім не вірять у маркетинг і вважають його недоцільним. Вони зосереджені винятково на собівартості та суто технічних характеристиках продукції. Третя група відкидає стратегічний маркетинг і використовує лише елементи операційного. Їхня позиція зводиться до твердження: “Я не хочу чути про кон’юктуру ринку і ваші стратегії, я випускаю продукцію, і ви мені скажіть, як її збути” або до розробки елементів стратегії

збуту і просування. Таке однобічне розуміння маркетингу, відсутність цілісної маркетингової стратегії підприємства призводить до зниження ролі маркетингу з боку менеджерів підприємств, формування його негативного іміджу і, як наслідок, зниження ефективності роботи підприємства на ринку. Як приклад можна навести низку відомих київських підприємств, які, маючи сучасні технологічні потужності й виробляючи унікальні товари, не використовують наявних маркетингових можливостей.

В Україні не відбулося остаточного переходу підприємств до діяльності на маркетингових засадах. Більшість керівників вітчизняних фірм не усвідомили, що маркетинг — не засіб швидкого розв'язання поточних проблем або чарівна паличка, а системний механізм, який забезпечує довгострокову стратегічну стабільність компанії на ринку, одержання стабільних прибутків, формалізує процес прийняття ринкових рішень, робить його прозорим для аналізу і оптимізації.

Вихід великих іноземних компаній на український ринок. Ситуація на українському ринку змінилася з виходом на нього іноземних компаній. З одного боку, це позитивне явище, що активізує конкуренцію на ринку, змушує українські підприємства перейти до сучасних методів управління. З другого — вихід іноземних підприємств нерідко супроводжується інвестиційними пригніченнями, впливом кадрів з вітчизняних підприємств, закриттям компаній. За такої ситуації потрібно

змінювати пріоритети в економічній політиці держави загалом. Під сприянням іноземним інвестиціям слід розуміти їхнє збільшення у вітчизняні підприємства-виробники, а не допомогу іноземним компаніям, що виходять на український ринок зі своїми товарами.

Недовіра до консалтингу і консалтингових фірм. Вона сформувалася у середині 90-х років і була викликана низьким професіоналізмом “консультантів”, неможливістю практичної реалізації їхніх пропозицій, суперечністю і нерезультативністю їхніх рекомендацій. Незважаючи на те, що за останні роки сформувалися і вирости високопрофесіональні колективи консультантів з різних напрямів (маркетингові дослідження, тренінг персоналу, оптимізм, організація структур тощо), керівники, як і раніше, упереджено ставляться до консалтингу, надто рідко звертаються до його послуг. Проте, як показує світовий досвід, зрідка підприємство може дозволити собі утримати штат висококваліфікованих фахівців з маркетингу і менеджменту. Крім того, персонал компанії зазвичай зайнятий розв'язанням поточних виробничих питань, йому не вистачає часу на аналізування сучасних тенденцій. Насамперед власники підприємств потребують об'єктивного, незаангажованого аналізу ефективності їхньої роботи, “погляд зсередини”. Це зумовлює об'єктивну потребу підприємств у зовнішньому аудиті та консалтингу.

Визначення та усвідомлення власної ринкової місії та маркетингової стратегії. Як показує практика, на значній частині українських

підприємств не лише співробітники нижчих ланок, а й керівники не можуть відповісти на запитання, в чому полягає місія компанії, з чого складається її маркетингова стратегія?! Справа тут не в тому, що вище керівництво чи власники приховують це,

часто компанії не мають чітко окресленої місії, стратегічного бачення бізнесу. Звідси і виникають проблеми неоптимальних організаційних структур, відсутності ринкової стратегії, бачення конкретних цілей і напрямів розвитку підприємства.

ТРЕНІНГ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ЙОГО МОТИВАЦІЇ

У процесі формування системи мотивації персоналу особливе місце займає його розвиток через мотиваційні тренінгові програми. Такі програми мають навчати способам поведінки, типовим для фахівця з високим рівнем професійної компетентності, високорозвиненими професійно значущими якостями, високим рівнем мотивації професійного самовдосконалення (віддання переваги оптимально важким завданням та цілям у своїй повсякденній діяльності та уникнення як надто легких, так і надто важких цілей; надання переваги ситуаціям, які припускають особистісну відповідальність за успіх справи, виправданий ризик та уникнення стандартних або випадкових ситуацій, де мета і спосіб її досягнення однозначно визначається керівником без можливості особистісної ініціативи та творчості; надання переваги ситуаціям зі зворотним зв'язком про результати справи та уникнення ситуацій без такого зв'язку).

Завданням тренінгових програм з мотивації є вивчення конкретних прикладів зі свого повсякденного життя, а також діяльності спеціалістів, які володіють високим рівнем професійної майстерності та мотивацією професійного самовдосконалення; спроби перевтілитися, стати на їхнє місце, намагатися міркувати, висловлюватися та діяти

“по-їхньому” у різних ситуаціях професійної діяльності; аналізування цих прикладів та дій за допомогою категорій, які використовуються під час діагностики процесу самовдосконалення, критеріїв мотивації професійного самовдосконалення.

Особливу увагу слід звернути на вивчення, апробацію та подальший аналіз основних методів емоційно-вольової саморегуляції; пояснення процесу взаємозв'язку між використанням “резервних можливостей людини” та ефективністю процесу професійного самовдосконалення спеціаліста.

Мотиваційна тренінгова програма спрямована на оволодіння певними знаннями, вміннями та навичками, які сприяють професійному самовдосконаленню людини, оволодіння загальними соціально-психологічними знаннями, розвиток комунікативних здібностей, рефлексивних навичок (здатність аналізувати за такої ситуації як власну поведінку та стан, так і членів групи), вміння адекватно сприймати себе і оточуючих. До того ж формуються і регулюються норми особистісної поведінки та міжособистісної взаємодії, а також розвивається здатність гнучко реагувати на ситуацію, швидко пристосовуватись до різних умов і груп.

Розв'язання завдань, поставлених перед мотиваційною тренінговою

програмою, передбачає застосування таких заходів: зустрічі з висококласними спеціалістами; лекції та бесіди, за допомогою яких утворюється загальна основа дій з певної предметної галузі, що дає змогу пізніше перейти до розкриття сенсу конкретних психотехнологій; групові та індивідуальні заняття, тренінги та ігри.

Проведення індивідуальних та групових занять, тренінгів та ігор проходить за допомогою елементів соціально-психологічного тренінгу та психотехнологій нейролінгвістичного програмування.

Останнім часом соціально-психологічний тренінг все більше застосовується у тих галузях людської практики, де успіх діяльності значною мірою залежить від уміння спілкуватися. Він дає змогу за порівняно короткий термін розв'язати завдання інтенсивного формування та розвитку професійно значущих соціально-гностичних навичок та вмінь.

Тренінг проводиться як зі спеціально підібраними для цієї мети групами, так і з реальними трудовими та іншими колективами. Якщо в першому випадку частіше переслідуються індивідуальні психокорекційні цілі, то в другому завдання полягає у поліпшенні соціально-психологічного клімату в колективі. Соціально-психологічний тренінг є продуктивним також під час підвищення управлінської компетентності керівників, вироблення найефективнішого стилю керівництва.

Результат проведення соціально-психологічного тренінгу певною мірою залежить від дотримання у групі загальноприйнятих принципів. Основні з них: принцип активності на заняттях; принцип відкритого

зворотного зв'язку; принцип "тут та тепер"; принцип довірливості у спілкуванні.

У чому полягає принцип активності на заняттях? Оскільки предметом вивчення та аналізу є різні аспекти соціально-психологічної взаємодії людини з навколишнім ціннісно-нормативним середовищем, то спілкування в ситуаціях, що відтворюють під час тренінгу різні аспекти цієї взаємодії, та корекція їхнього особистісного значеннєвого поля, стратегії поведінки можуть здійснюватися внаслідок реагування на той чи інший стиль зовнішнього впливу, спілкування, вирішення психологічного завдання. Отже, всі члени групи мають активно брати участь у роботі, якщо бажають отримати інформацію про те, як вони реагують, поведуться, міркують, почувають та спілкуються в конкретній ситуації, а також про те, що необхідно зробити для оптимізації особистісної стратегії взаємодії.

Принцип активності тісно пов'язаний з принципом зворотного зв'язку. Під зворотнім зв'язком слід розуміти відкрите аргументоване та конструктивне висловлення кожним членом групи тренінгу своїх міркувань про сутність аспектів, які розуміються, способах розв'язання різних проблем, власного стилю діяльності та спілкування, про успішність виконання поставлених на заняттях завдань.

Завдяки активному використанню зворотного зв'язку учасники тренінгу отримують унікальну можливість дізнатися, як сприймаються очима інших людей їхня манера спілкування, стиль проведення індивідуальної бесіди, міркування та думки.

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ (НА ПРИКЛАДІ ВНЗ)

Нині накопичено значний досвід теоретичного обґрунтування еволюції організаційних структур управління. Розроблено й успішно застосовуються на практиці різноманітні методологічні підходи до вивчення закономірностей їхнього формування і розвитку. Основні розходження між цими підходами полягають у неоднозначному тлумаченні організаційних структур управління, що, в одному випадку, розглядаються як механізм, створений для розв'язання конкретних завдань, у другому — соціальний організм, що чутливо реагує на потреби членів трудового колективу, у третьому — як складна соціально-економічна система [1]. Саме структура організації має забезпечити реалізацію її стратегії, взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективне вирішення основних завдань. У широкому розумінні завдання менеджерів полягає в тому, щоб обрати ту структуру, яка найкраще відповідає цілям і завданням організації, а також внутрішнім і зовнішнім факторам, що впливають на неї [4].

Розв'язання проблем формування організаційної структури, забезпечення вибору механізмів формування методів та шляхів удосконалення

організаційної структури ВНЗ України актуалізує цю проблему.

Організація як функція менеджменту — це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мети. Отже, попередньою умовою для створення структури підприємства є формування стратегії, а основна мета організаційної функції в менеджменті — забезпечити перехід від стратегії до структури [2].

Організації властиві такі основні характеристики, як форма, цілісність, комплектність, співвідношення централізації та децентралізації [3, 5].

Проектування сучасних організацій ґрунтується на системному підході до визначення цілей та управлінських завдань, а також до виявлення та встановлення взаємозв'язків стосовно цілей і завдань, системи функцій, прав і відповідальності по вертикалі управління, організаційного оформлення зв'язків і відносин по горизонталі управління, забезпечення органічного сполучення вертикалі та горизонталі управління, знаходження оптимального співвідношення централізації та децентралізації.

Процес формування організаційної структури складається з трьох етапів: формування загальної структури управління; розробка складу основних підрозділів; регламентації структурної системи.

Розглядаючи розвиток української освітньої системи за останні роки, можна зробити висновок, що в центрі державної освітньої політики стоїть завдання підвищення якості і доступності освіти як засобу соціалізації та самореалізації особистості. Головні зусилля у розвитку освіти, як важливої складової гуманітарної сфери, найближчим часом слід зосередити на запровадженні нових економічних і управлінських рішень, створенні можливостей для дітей та молоді в отриманні якісної освіти, формуванні в суспільстві фундаментальних цінностей, розширенні україномовного освітнього і культурного простору, орієнтації на громадянські пріоритети у вихованні, формуванні через освіту здорового способу життя, інтеграції української освіти у міжнародний освітній простір. Нині Україна прагне будувати гуманітарну стратегію на поєднанні загальноосвітнього і власного досвіду, утверджує цінність національної ідеї державотворення як провідної ідеологічної настанови розвитку української освіти, орієнтуючись при цьому на всебічний і вільний розвиток особистості [6].

Вивчення досвіду діяльності громадських і приватних вищих навчальних закладів та його впровадження в практичну діяльність сприятиме ефективному функціо-

нуванню вищів недержавної форми власності на сучасному етапі.

Таким чином, саме використання технології проектного управління дасть змогу в умовах гострої потреби впровадженню численних інновацій на рівні кожного навчального закладу, забезпечити системність та впорядкованість перебігу цього процесу. Особливої уваги в процесі впровадження інноваційної моделі управління у ВНЗ потребує використання новітніх технологій управління якістю освітніх послуг.

Отже, підготовка конкурентоспроможних фахівців на сучасному етапі вимагає впровадження інноваційної моделі управління вищими навчальними закладами, що дасть змогу інтенсивно впроваджувати зміни та оновлювати навчальний процес відповідно до соціально-економічних та технологічних змін, реальних і потенційних потреб працедавців.

Принципове значення для оцінювання ефективності системи управління має вибір бази для порівняння або визначення рівня ефективності, що визначається нормативним. Підвищення ефективності управління ВНЗ недержавної форми власності можливе за умови створення організаційно-педагогічної моделі основ управління ВНЗ недержавної форми власності і реалізації сукупності організаційно-педагогічних основ. Модель основ управління ВНЗ недержавної форми власності розглядаємо як цілісну систему, складовими якої є ціль, закономірності і принципи, функції, методи, умови, результат.

Література

1. Андрущенко В. П. Модернізація педагогічної освіти України в контексті Болонського процесу // Вища освіта України. — 2004. — № 1. — С. 5—9.
2. Сладкевич В. П., Чернявський А. Д. Современный менеджмент (в схемах): опорный конспект лекций. — 2-е изд., доп. — К.: МАУП, 2002. — 152 с.
3. Курочкин А. С. Организация управления предприятием: учебник. — К.: МАУП, 2004.
4. Чернявський А. Д. Організаційне проектування: посібник. — К.: МАУП, 2005.
5. Корсак К. В., Ластовченко І. О. Вища освіта і Болонський процес: посібник. — К.: МАУП, 2007.
6. Головатий М. Ф. Перевибори управління Конфедерації недержавних вищих закладів освіти України. — 2009.

ОРГАНІЗАЦІЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ

Нині дослідження, спрямовані на вивчення системи менеджменту організації, яка орієнтується на задоволення її потреб у персоналі і реалізується через використання методів оцінювання кадрового складу організації, є вкрай актуальними.

Створити систему оцінювання, однаково збалансовану з точки зору точності, об'єктивності, простоти, дуже складно, тому на сьогодні існує кілька систем оцінювання персоналу, кожна з яких має свої переваги і недоліки.

Визначимо теоретичні та прикладні аспекти ефективності організації оцінювання персоналу на підприємстві.

Об'єктивне оцінювання персоналу, на думку авторів М. Д. Виноградського та С. В. Беляєвої [2], ґрунтується на розв'язанні чотирьох основних питань: визначення об'єктивних критеріїв оцінювання персоналу; пошуку чинників, що конкретизують кожний із критеріїв; виявлення методів, що кількісно за допомогою показників виражають кожного із чинників із загальною їх сукупністю; оптимізація методу оцінювання.

Оцінювання персоналу — досить складна як у методичному, так і в організаційному плані робота.

Насамперед варто зауважити, що єдиної універсальної методики, що

дасть змогу розв'язати комплекс завдань щодо оцінювання персоналу, просто не існує. Поки що загальноприйнятої методики оцінювання персоналу немає як у зарубіжній, так і у вітчизняній практиці. Внаслідок цього підприємства розробляють програму оцінювання або користуються типовими методиками і рекомендаціями аналогічних підприємств.

Оцінювання персоналу є складовою процесу відбору та розвитку персоналу: оцінювання кандидатів на вакантну посаду; періодичне оцінювання працівників організації; основні підходи, напрями, методи і заходи щодо оцінювання персоналу [3, 1].

Стосовно визначення проблеми оцінювання персоналу на ПАТ “Оболонь” та шляхів її вирішення слід зазначити, що на сьогодні ПАТ “Оболонь” не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління людьми та організації їхньої діяльності. Підставою такого забезпечення і є оцінювання кадрів для вдосконалення персоналу, мотивації і відповідної оплати праці. Оцінювання персоналу — це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочому місцю.

Отже, оцінювання персоналу на ПАТ “Оболонь” проводиться щорічно працівником та його безпосереднім керівником. Проте, на нашу думку, цього замало, щоб розв’язати проблеми, які виникають під час оцінювання персоналу. Варто залучати спеціалізовані організації, що зможуть ефективно оцінити робітника, не звертаючи увагу на суб’єктивні чинники. До того ж слід звертати увагу не лише на професійні якості працівників, а й на їхню готовність допомагати один одному та організації, що є індивідуальними якостями кожного робітника.

Література

1. *Крушельницька О. В., Мельничук Д. П.* Управління персоналом. — К.: Кондор, 2005. — 308 с.
2. *Управління персоналом: навч. посіб. для студ. ВНЗ / С. В. Беляєва, М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська та ін.* — К.: ЦУЛ, 2006. — 501 с.
3. *Формування ринкової економіки // Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць / Редкол.: А. Ф. Павленко та ін.* — К.: КНЕУ, 2007. — Спец. вип.: Т. 1. — Ч. 2. — 492 с.

УПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДІВ ГАРМОНІЗАЦІЇ МІЖОСОБИСТІСНИХ ВЗАЄМИН У ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ

Міжособистісну взаємодію педагогів варто розглядати як соціально-психологічну проблему. Міжособистісна взаємодія вчителів — це діючий, реально функціонуючий зв'язок, взаємна залежність між усіма суб'єктами педагогічного процесу, особистостями. У його структурі найчастіше виокремлюють три складових і взаємопов'язані компоненти: практичний, афективний, гностичний (О. О. Бодалев); поведінковий, афективний, когнітивний (Я. О. Коломінський) і регулятивний, афективний, інформаційний (Б. Ф. Ломов).

Кожен із цих компонентів має багатий психологічний зміст. Поведінковий компонент містить результати діяльності і вчинки, міміку і жестикуляцію, пантоміму і мову, тобто все, що люди можуть спостерігати один в одного.

В умовах демократизації виховання, дотримання прав і свобод людини питання про взаємини колективу й особистості набуває особливої гостроти. Протягом багатьох десятиліть вважалося, що особистість повинна безумовно підкорятися колективу. Тотальна колективізація особистості спричинила втрату нею індивідуальності, набуття стану "гвинтика". Нині вітчизня-

на наука, ґрунтуючись на глибинних філософських концепціях людини і досвід світової педагогічної думки, шукає нові рішення проблеми формування особистості вчителя шляхом впливу на колектив. Проте процес включення її в систему колективних взаємин складний, неоднозначний і глибоко індивідуальний. Кожен член педагогічного колективу середньої спеціальної загальноосвітньої школи-інтернату № 4 I—III ступенів для дітей із слабким зором відрізняється один від одного станом здоров'я, зовнішністю, рисами характеру, рівнем товариськості, знаннями, уміннями, багатьма іншими рисами і якостями. Тому вони викликають неоднакову реакцію з боку колег і по-різному входять до системи колективних відносин. Істотно залежить входження особистості в колектив від її індивідуального соціального досвіду, який визначає характер суджень вчителя, систему його ціннісних орієнтацій, лінію поведінки. Цей досвід може відповідати і не відповідати судженням, цінностям і традиціям поведінки, які вже склалися в колективі.

Там, де ця відповідність має місце, включення особистості в систему відносин колективу значно полегшується. У випадках, коли у праців-

ника, щойно прийнятого на роботу, досвід інший (вужчий, бідніший або, навпаки, багатший, ширший, ніж досвід соціального життя педколективу), йому важче встановити взаємини з колегами. Особливо складним виявляється його становище, коли індивідуальний соціальний досвід суперечить цінностям, які переважають у колективі школи-інтернату.

Характер взаємин особистості вчителя й педколективу зумовлений не лише якостями особистості, а й особливостями колективу. Одноманітність діяльності та вузький діапазон соціальних ролей у колективі, бідність змісту й одноманітність організаційних форм спілкування між членами колективу, недостатня взаємокультура сприймання, невміння бачити в іншому те цікаве і цінне, що заслуговує на увагу, — все це негативно впливає на встановлення нормальних відносин з тими, хто до нього входить.

Науковими дослідженнями відкрито три найпоширеніші варіанти розвитку взаємин між особистістю і колективом: 1) особистість підкоряється колективу (конформізм); 2) особистість і колектив перебувають в оптимальних взаєминах (гармонія); 3) особистість підкоряє собі колектив (нонконформізм). У кожному з цих загальних варіантів можна виокремити безліч ліній взаємин, як наприклад: колектив відмовляється від особистості; особистість ігнорує колектив; співіснування за принципом невтручання тощо.

Гармонізація особистості вчителя й педколективу є ідеалом взаємин. Дані досліджень свідчать, що комфортними умовами свого жит-

тя в колективі вважають лише 75 % опитаних учителів. Поглиблене вивчення цих стосунків і поводження цієї частини педколективу показало, що вони наділені особливими природними колективістичними якостями, тому здатні вживатися в будь-якому колективі. До того ж вони набули позитивного соціального досвіду в добре сформованих колективах.

Предметом корекції міжособистісних взаємодій у педагогічному колективі школи-інтернату № 4 є феномени міжособистісної взаємодії.

Робота з гармонізації міжособистісних взаємодій з педагогічним колективом школи-інтернату № 4 може проводитися через систему соціально-психологічних занять, що проводяться у формі тренінгів (тренінг особистісного зростання “Пізнай себе”, тренінг комунікативних умінь “Серед людей”), ігор гармонійного розвитку особистості, психокорекції поведінки, а також через роботу педрад, методичних об’єднань, школи педагога-початківця, проблемно-ділових ігор, дискусійних груп, відвідування й аналізу занять, спільної розробки програм, посібників, індивідуальні бесіди, спільний відпочинок і самоосвіту.

Корекції в педагогічному колективі підлягають такі негативні властивості особистості, як конформізм, неадекватне сприйняття колег, неврайонованість, неакуратність (особливо проявляється у звітності та веденні документації). З метою корекції можна використовувати різні форми: тренінг, ігри психокорекції поведінки, індивідуальні бесіди.

Отримання результату можливо через виконання педагогами серії груп вправ, які мають спільну мету.

Таким чином, можна сформулювати таку систему взаємних дій вчителів: підготовка і проведення

педрад, методичних об'єднань, свят, інших спільних заходів вимагає від усіх педагогів узгоджених, скоординованих дій та сприяє гармонізації міжособистісних взаємин серед колег.

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ “КУРС-ІНВЕСТ ЛТД”

Дослідження процесу навчання та розвитку персоналу ТОВ “КУРС-ІНВЕСТ ЛТД” проводилося з 15 липня по 20 серпня 2013 року.

Основними методами для збирання дослідницької інформації стали: аналітичні методи, емпіричні: метод спостереження; метод опитування персоналу за допомогою розробленого нами опитувального листа; метод узагальнення. Опитувальний лист містив 19 питань з досліджуваної проблеми та питання про респондента; отримані результати.

Збирання первинної інформації за допомогою опитування проводилося у таких відділах: маркетинговий; відділ бухгалтерії та виробничий підрозділ.

В опитуванні взяли участь 20 осіб, серед яких 4 займають керівні посади, та 16 осіб — виконавський персонал і керівники нижчого рівня.

Проаналізувавши результати опитування, ми з'ясували, що 80 % персоналу вдосконалювали свої професійні знання та навички, 10 % бажають кар'єрного росту, 5 % вважають, що потрібно мотивувати персонал до навчання та розвитку своїх професійних навичок, 5 % опитуваних згодні з тим, що відмінні результати роботи приносять їм найбільше задоволення.

Аналіз звітної документації відділу з питань кадрової роботи за

2013 р. певним чином підтверджує ті результати, що були отримані нами шляхом опитування працівників.

Отже, основними видами підвищення кваліфікації персоналу, що забезпечують його безперервність, є: навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації службовців; систематичне самостійне навчання (самоосвіта); тематичні постійно діючі семінари; тематичні короткотермінові семінари.

Відділом з питань кадрової роботи щорічно проводиться оцінювання якості виконання службовцями покладених на них обов'язків і завдань. Так, за підсумками проведеного оцінювання у 2013 р. серед 20 службовців ми отримали такі показники: “високий” — 7 осіб; “добрий” — 12 осіб; “задовільний” — 1 особа.

Загалом це досить хороші показники, що вказує на позитивні аспекти діяльності щодо розвитку свого персоналу.

Також відповідно до плану графіку навчання Київського міського центру перепідготовки та підвищення кваліфікації службовців та з метою вдосконалення професійних умінь і навичок 14 працівників підвищили фахову кваліфікацію.

Відділом з питань кадрової роботи вже у першому півріччі 2013 р. організовано та проведено два те-

матичні семінари для працівників за такими темами: “Сучасна ділова українська мова”, “Про захист персональних даних”.

Тож можемо стверджувати, що діяльність відділу кадрової роботи та управління у напрямі навчання та розвитку персоналу ґрунтується на низці важливих завдань:

1. У межах компетенції забезпечення реалізації політики з питань кадрової роботи з керівниками підприємств, установ і організацій (далі — підприємства), які належать до сфери управління, у взаємодії з відповідними центральними органами виконавчої влади.
2. Організаційно-методичне керівництво кадровою роботою з керівниками підприємства та проведення аналітичної роботи з цього питання.
3. Оформлення (документів) трудових відносин з керівниками підприємств.
4. Моніторинг кількісного та якісного складу керівників підприємств галузі та їх заступників, робота з кадровим резервом.
5. Методичне та організаційне забезпечення роботи щодо визначення відомчими нагородами працівників галузі.
6. Ведення кадрового діловодства з питань роботи з керівниками підприємств.

Під час дослідження було з'ясовано, що основними недоліками стану навчання на ТОВ “КУРС-ІНВЕСТ ЛТД” є: відсутність обґрунтованості потреби у розвитку; вузький діапазон проблем навчання; відсутність системи мотивації персоналу до навчання.

Професійне навчання працівників передбачає отримання реальних кінцевих результатів, оцінювання яких необхідне для підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу. При цьому професійне навчання не повинне оцінюватися лише з точки зору затрачених на нього коштів. Більш перспективним є відношення до професійного навчання, як вкладання коштів у людські ресурси організації, що можуть оцінюватися аналогічно будь-якого інвестиційного проекту.

Тому визначення потреби у підготовці персоналу має на меті встановлення невідповідності між професійними знаннями, уміннями та навичками, які повинен мати персонал організації для виконання її поточних і перспективних цілей та тими наявними знаннями, уміннями й навичками, які персонал має на сьогодні. Визначення потреби у професійному розвитку працівника здійснюється на всіх рівнях управління: організації загалом, структурного підрозділу, окремого працівника.

РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО МИСЛЕННЯ КЕРІВНИКІВ ЯК ФАКТОР ЇХНЬОЇ УСПІШНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Глобальна фінансово-економічна криза, яка в черговий раз зачепила тою чи іншою мірою всі країни, ще раз підтверджує істинність слів преамбули підсумкового документу конференції глав держав і урядів (1992 р.) у Ріо-де-Жанейро, присвяченій навколишньому середовищу й розвитку, де констатується: “Людство переживає вирішальний момент своєї історії. Світ зіштовхнувся із проблемою зростаючої вбогості, голоду, хвороб, неграмотності й триваючої деградації екологічних систем, від яких залежить наш добробут”. Аналіз стану справ у різних сферах людської життєдіяльності різних держав як елементів великої системи вказує на знаходження людської цивілізації в пункті системної біфуркації.

У країнах з розвиненою ринковою економікою найбільш прогресивним підходом до управління, починаючи з 50-х років минулого сторіччя, стало стратегічне управління. В Україні, під час переходу до ринкової економіки спочатку за аналогією із західними стандартами управління, а потім і як власна потреба, також виник і став формуватись інститут стратегічного управління. Це зумовило необхідність у кадрах, які могли б на

професійному рівні виконувати цю функцію. Проте водночас виявилось, що на українському ринку праці відсутні фахівці зі стратегічного управління й інфраструктура підготовки професійних стратегів.

Реалії дійсності принципово новому поставили питання щодо розвитку людини взагалі та особистості керівника зокрема, до їх самоврядування в процесі життя та професійної діяльності, тому що від того, хто і як буде впливати на керуючі параметри цієї системи, залежить перехід на нову траєкторію розвитку, у новий якісний стан [5]. Очевидно, що розв'язати проблеми, пов'язані зі світовою кризою, без здатності керівників до стратегічного мислення неможливо, цьому треба навчатись. Тому це завдання державної системи освіти, тому насамперед має бути вироблено стратегію освіти, а саме, стратегію підготовки кадрів. У цьому випадку ми маємо на увазі підготовку управлінців стратегічного рівня, адже саме від їхнього професіоналізму найбільшою мірою залежить якість управлінського впливу на всі підпорядковані їм системи.

Таким чином, тему статті було продиктовано наявністю протиріччя

між вимогами, що об'єктивно висуваються до стратегічного мислення керівників їх діяльністю, та можливостями системи підготовки і перепідготовки задовольнити ці вимоги [2]. Це протиріччя проявляється у необхідності використання розвиваючого навчання для керівників та неможливості його бути таким за існуючих методів навчання [7].

Проблеми формування здатності до стратегічного мислення вивчались провідними вченими та практиками, такими як О. С. Анісімов, І. Ансофф, М. Армстронг, К. Боумен, Г. А. Дмитренко, М. В. Жук, В. М. Колпаков, М. І. Круглов, С. А. Попов. Управлінські засади в освітянській сфері висвітлено у працях таких відомих учених, як Ю. В. Громико, В. Давидов, Г. О. Єльнікова. Психологічні аспекти управлінської діяльності розглядались у працях таких учених та практиків, як Л. Джуелл, Є. Л. Доценко, Б. С. Кузнецов, І. А. Кузьмін, В. А. Петровський, А. С. Огнєв. Процес мислення як філософську категорію досконало вивчено у працях І. С. Добронравової, М. К. Мамардашвілі, С. Л. Рубінштейна, Г. П. Щедровицького. Широкий діапазон проблеми зумовив потребу в аналізі наукових праць, в яких всебічно характеризується процес стратегічного мислення та можливості його розвитку.

Результати акмеологічних досліджень [1] дають підстави прогнозувати потребу в перших десятиліттях ХХІ ст. в керівниках-стратегів, особливо це актуально стосовно керівників макрорівня, до яких їх-

ній управлінський статус висуває особливі вимоги. Характер цих вимог пов'язаний зі специфічними характеристиками управлінської діяльності, яка пов'язана з постійним аналізом подій, що відбуваються, прийняттям рішень, і є мисленнєвою за своєю природою [3].

Оскільки головна сутність управлінської діяльності — мислення, багато процесів приховано і результати цієї діяльності неможливо жорстко фіксувати. Тому питання про відповідність людини позиції макрорівня, про ієрархію цих відповідностей неоднозначний. Управлінець макрорівня має володіти засобами мисленнєвої роботи (поняттями та категоріями), вміти співставляти ці теоретичні уявлення з реальною практикою діяльності, виявляти відмінності, вирішувати проблеми та завдання, що виникають [7].

Управлінець може підходити формально до реалізації управлінської функції. Маючи модель діяльності, можна трактувати процеси, що реально протікають, як об'єкт управління, який треба узгодити з існуючою формою (моделлю). Він здійснює при цьому формальну онтологію — проектує зображення моделі у світ реальної дійсності та бачить те, що представлено в моделях, які відображають наші знання. Ми бачимо те, що знаємо, що формує наша внутрішня модель світу. Виражаючи видиме через поняття, стратег створює об'єкт управління, при цьому задіяно формальну стратегію, і мислення є формальним.

Проте стратегічний управлінець має знати істину безпосередньо,

бачити об'єкт управління таким, яким він є насправді. Він має формувати онтологічні уявлення картини, сутність яких — у безперервному русі до істинного стану об'єкта управління, що завжди попереду одержаного про нього знання в цей момент. Онтологія як учення про буття [3] може виявляти його сутність загалом найбільш абстрактними засобами і може бути ефективно використана в стратегічному управлінні.

Таким чином, щоб спостерігати за об'єктом управління в розвитку, стратегічний управлінець має здійснювати постійне проектування на базі онтології, а не на базі знань. Знання завжди стосуються вже існуючого об'єкта. Якщо потрібно сформувати стратегію у вигляді проекту, то слід уявляти, як об'єкт її впливу влаштований насправді. Мислення в онтологічному підході є сутнісним. Техніці сутнісного мислення потрібно навчатись, тому що діяльність стратега є сутнісною [7].

Формування професійних здібностей, зокрема здатності до стратегічного мислення, підпорядковуються загальним закономірностям педагогічно організованого трансформування особистості, яку навчають набуття нею нових затребуваних якостей.

Загальна схема містить цикл самозміни керівника та її педагогічну організацію. Педагог визначає мету підготовки, проект самого навчального процесу. Центральною ланкою такого процесу є створення низки проблемних ситуацій, вирішення яких сприяє трансформації здібнос-

тей, мислення керівника, який навчається.

Під час формування стратегічного мислення мотивуючим фактором є як потреба самої професійної діяльності, так і інтерес до матеріалу, що вивчається. Як матеріал можна використовувати історичні та сучасні зразки стратегій, їх розробки та реалізації. Реконструкція зразків стратегічного мислення та управління сприймається, як первинне навчально-практичне завдання. Вторинним завданням є перехід від реконструкції до корекції зразка “себе”, а третинним — перехід від “свого” зразка до конструювання моделі стратегічного мислення (та діяльності). Моделювання вимагає використання критеріальної бази та звернення до рефлексивної культури [7].

Моделювання є основою спрямованого формування професійних здібностей до стратегічного мислення. Багатопланові критерії моделювання дають змогу виокремити відповідні тренінги. Загальнопрофесійні здібності стратегів формуються на підставі цих тренінгів, мотивації розвитку персоналу управління та арсеналу педагогічних методів технологічного та концептуально-технологічного впливу. Тренінги та розвиваючі ігри виступають як єдина технологія підготовки.

Отже, управлінська діяльність керівника-стратега пов'язана з постійним аналізом подій, що відбуваються, прийняттям рішень і є мисленнєвою за своєю природою, тому техніці сутнісного мислення варто навчатись, тому що діяльність стратега ґрунтується на оперуванні

сутнісними категоріями. Центральною ланкою такого навчального процесу є створення певної низки проблемних ситуацій, вирішення яких сприяє трансформації здібностей та мислення керівника. Метод моделювання є основою спрямованого формування професійних здібностей до стратегічного мислення, тому саме тренінги та розвиваючі ігри і виступають як єдина технологія підготовки керівника-стратега.

Перспективою розвитку теми є продовження досліджень у напрямі використання досягнень фундаментальної науки та педагогічної практики, зокрема ігromodelьних технологій для формування у керівників стратегічного мислення.

Література

1. *Акмеология* / Под ред. А. А. Деркача. — М.: РАГС, 2002.
2. *Анисимов О. С.* Педагогическая акмеология: общая и управленческая. — Минск: Техпринт, 2002.
3. *Анисимов О. С.* Принятие управленческих решений: методология и ехнология. — М., 2002.
4. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер, 1999.
5. *Колпаков В. М.* Самоменеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2008.
6. *Колпаков В. М.* Теория и практика принятия управленческих решений. — К.: МАУП, 2004. — 504 с.
7. *Колпаков В. М., Дмитренко Г. А.* Стратегический кадровый менеджмент. — К.: МАУП, 2005.

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Нині результати діяльності суб'єктів промисловості залежать значною мірою від використання ефективних ринкових механізмів управління та розвитку підприємницької діяльності. Проте тривала криза, низький рівень матеріально-технічної бази виробництва не дають можливості повною мірою покращити макро- і мікропоказники вітчизняної промисловості та підвищити конкурентоспроможність продукції як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках.

Стратегічне управління — це концепція виживання в певних умовах. Воно дає більш чи менш конкретне уявлення про те, якою має бути організація в майбутньому: в якому оточенні їй необхідно буде працювати, яку позицію займати на ринку, які мати конкурентні переваги, які зміни слід здійснити в організації.

Таким чином, управлінська робота з визначення й упровадження в життя стратегії, швидше, є правилом, ніж виключенням. Стратегічне управління — основа управління, і діяльність зі створення й здійснення стратегії фактично рано чи пізно зачіпає будь-яку управлінську роботу на кожному підприємстві.

З огляду на це, можна сформулювати загальні принципи, на підставі

яких має ґрунтуватися стратегічна діяльність підприємств.

Кожне підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему, що змінюється, розвивається та переструктурується в динамічному, часто ворожому середовищі.

Новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким із них забезпечити виживання. Далі вони стають більш стабільними: це означає, що для змін та розвитку варто розробляти спеціальні заходи, які набирають вигляду більш чи менш обґрунтованих стратегій, що враховують як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори.

Послідовний розвиток підприємства чи організації пов'язаний з формулюванням зрозумілих, простих і досяжних цілей, що знаходять втілення у системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників, а також у системі стратегії їхнього досягнення, що інтерпретується в "стратегічному наборі".

Механізм функціонування підприємства має містити стратегічні підсистеми, спрямовані на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх та внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, які передбачають розробку та корегу-

вання заходів щодо формування середовища та пристосування до нього підприємства. Досвід показує, що більшість підприємств, які орієнтовані лише на внутрішні проблеми, зазнають краху.

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

Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків є сприятливими до змін і дають змогу досягти майбутніх цілей. Ґрунтуючись на ці принципи, можна стверджувати, що стратегія відображає систему цінностей, погляди вищого

керівництва організації, його бачення майбутнього, яке дає змогу зорієнтувати персонал у потрібному напрямі.

Сформована стратегія є інструментом координації, який забезпечує узгодження цілей, а у випадку виникнення конфліктів чи протиріч сприяє досягненню компромісів, дає змогу проводити діагностику діяльності організації, визначаючи причини відхилень між цілями та результатами. Наявність сформованої стратегії підвищує готовність організації реагувати на непередбачені зміни, демонструє зв'язок між функціями посадових осіб, сприяє ґрунтовному управлінню.

ВИДИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Механізм впливу корпоративної культури на діяльність підприємства полягає в тому, що працівники прогнозують розвиток ситуації, щодо якої вони оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки. Реалізуючи їх у діяльності, вони підсилюють ті чи інші тенденції та створюють у такий спосіб адекватні їм ситуації. Зміст корпоративної культури визначається мірою особистої значущості професійно-трудової діяльності для більшості співробітників.

Характер корпоративної культури описується системою ознак, визначених за кількома критеріями: позитивна корпоративна культура фіксує цінність професійно-трудової діяльності як способу реалізації цінності, її саморозвитку, а також цінність підприємства як умови реалізації такого способу; негативна — відображає ситуацію, коли становище на конкретному підприємстві загалом є позитивним, однак для окремого співробітника з точки зору його саморозвитку та самореалізації — невідповідним.

На підприємствах можна виокремити домінуючі культури і субкультури. Домінуюча культура виражає основні (центральні) цінності, що приймаються більшістю членів підприємства. Субкультури отримують розвиток на великих підприємствах і відображають загальні проблеми, ситуації, з якими зіштовхуються працівники, чи досвід їх вирішення.

Корпоративна культура в різних організаціях може відрізнятися за своїм змістом. Як показує нинішня практика, часто спеціалісти, які вирішують питання про перехід на роботу до іншої організації, цікавляться разом з іншими питаннями і тим, який у неї тип корпоративної культури, які корпоративні цінності, типи поведінки тощо в ній закладено.

У вітчизняній практиці щодо менеджменту поки що складно виокремити чіткі типи корпоративної культури, тому що в деяких організаціях вона зароджується, а в деяких вживають термін “змішана культура”. Спеціалісти, які аналізують корпоративну культуру в країнах СНД, вирізняють такі її типи:

- “культура влади” — в таких організаціях передбачається ефективне використання і перерозподіл керівником ресурсів. Цей тип культури ґрунтується на принципах ієрархічної структури, просування по сходинках якої відбувається за критеріями відданості загальній місії. При цьому головну роль відіграє лідер — керівник, його особистісні якості та здібності, що дають змогу реагувати на зміни зовнішнього середовища, приймати і реалізовувати рішення;
- “рольова культура” — організації з таким типом культури характеризуються суворим функ-

ціональним розподілом ролей та спеціалізацією підрозділів. Цей тип організацій функціонує на підставі правил, процедур та стандартів діяльності, дотримання яких гарантує їх виконання. Джерелом влади тут є становище керівника в ієрархічній структурі. Така організація спроможна успішно працювати лише в стабільному середовищі;

- “культура завдань” — зорієнтована на вирішення поставлених конкретних завдань і реалізацію розроблених проектів. Ефективність діяльності підприємства визначається професіоналізмом працівників, корпоративним груповим ефектом і повнотою інформації;

- “культура особистості” — організації з таким типом культури об’єднують людей не для вирішення завдань, а для того, щоб вони могли досягти власних цілей. Тут влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі та вмінні спілкуватись, взаємодіяти на особистості її керівника.

Індикаторами, які дають змогу визначати типи корпоративної культури, є такі: ставлення працівників до виконання професійних обов’язків; відданість корпорації, гордість за неї; наявність зовнішніх ознак культури та створених етичних кодексів; створення умов для безпечної та зручної праці, інтелектуального та професійного зростання; рівень культури спілкування та взаємодії.

ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Імідж впливає на формування думки про компанію, рівень довіри до неї та готовність вкладати свої ресурси в бізнес. Він формується за рахунок спрямованих на це акцій і заходів.

Сприятливий імідж для компанії має бути адекватним, оригінальним, пластичним. Бути адекватним — значить відповідати реально існуючому образу або специфіці фірми. Бути оригінальним — значить відрізнятися від образів інших фірм, особливо від найближчих конкурентів.

Беручись за створення іміджу, необхідно з'ясувати: по-перше, чим займається фірма в цей час і в перспективі; по-друге, чим товари (послуги) фірми відрізняються від товарів (послуг) конкурентів; по-третє, провести аналіз найближчих конкурентів, виокремити їхні недоліки й перетворити їх у свої переваги.

Основні засоби формування іміджу:

1. Фірмовий стиль (основа іміджу, головний засіб його формування).
2. Візуальні засоби (дизайнерські прийоми формування іміджу, оформлення вітрин, офісів, виставок, розробка макетів оголошень). Оригінал-макети можуть бути різними, але один елемент (деталь) має бути при-

сутній в усіх позиціях, що дасть змогу впізнавати їх серед інших; рекламні засоби, що сприяють формуванню сприятливого відношення.

3. PR-заходи — продумані, сплановані, постійні зусилля зі встановлення і зміцнення взаєморозуміння між підприємством і громадськістю (виставки, презентації, прес-конференції, спонсорські заходи). Під час проведення PR-заходів необхідно, щоб специфіка фірми відповідала специфіці проведеного заходу.
4. Представництво в Internet — створення сайту в єдиному стилі фірми, на якому буде представлена вся необхідна інформація як для потенційних клієнтів, так і для інвесторів або партнерів. Інформація на сайті має бути завжди актуальною і доступною для потенційних клієнтів. Створення, підтримка і просування сайту — справа відповідальна, тому краще довірити цю роботу професіоналам у цій сфері.
5. Фірмовий стиль — це сукупність художньо-текстових і технічних складових, внутрішнього й зовнішнього оформлення.

6. Зовнішній образ — створюється єдиним стильовим оформленням товарного знака, логотипа, ділової документації, фірмового блоку, фірмової колірної гами, фірмової вивіски, фірмового одягу, рекламних оголошень, буклетів, дизайну офісу тощо.
7. Характер поведінки на ринку — визначається відношеннями фірми і її представників з партнерами, замовниками, постачальниками, банками, конкурентами. Характер поведінки на ринку відрізняється особливим стилем під час проведення рекламних кампаній і заходів щодо стимулювання збуту, а також роботою із громадськістю, наявністю корпоративного духу й корпоративної культури.
8. Товарний знак (торгівельна марка, емблема) — це офіційно прийнятий термін, що означає зареєстроване у встановленому порядку оригінально оформлене художнє зображення (оригінальні назви, художні компози-

ції й малюнки разом з буквами, цифрами, словами або без них тощо).

Етапи створення іміджу: визначення цільової аудиторії, вивчення її віку, роду занять, рівня доходу; розробка концепції іміджу. Концепція іміджу — це головні принципи, мотиви й цінності, характерні для фірми та її товарів, а також важливі для споживача; формування, упровадження й закріплення іміджу у свідомості споживача.

План зі створення іміджу складається з 4 основних частин: створення фундаменту, зовнішнього іміджу, внутрішнього іміджу й неосяжного іміджу.

Отже, можна відзначити, що в нинішніх умовах сильної конкуренції, складної політичної ситуації і нестабільності українським підприємствам для контролю над розширенням і збереженням ринкової частки і утриманням на ринку слід приділяти велику увагу створенню і підтримці іміджу своїх компаній, що підвищить їхню привабливість для інвесторів і споживачів.

МЕТОДИ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Колективний трудовий конфлікт — складне багатогранне явище, а отже, і причини його часто мають комплексний характер. Саме тому згадана проблема цікавить представників різних галузей знань — соціологів, економістів, юристів, психологів та ін. Серед спеціалістів, які займаються дослідженням колективних трудових спорів і зокрема їх причин, варто назвати Л. В. Беззубко, Л. Л. Бунтовську, І. В. Ващенко, С. І. Запару, В. В. Лазора, В. А. Можаровського, Н. В. Сокур, Є. І. Степанова, Д. І. Стрельченко, С. В. Єрохіна та ін.

На думку В. А. Можаровського, існує три основні групи причин соціальних конфліктів, до яких відносять дефіцит матеріальних ресурсів, розподіл владних повноважень і світоглядні та ціннісні розбіжності [1]. Це цілком справедливо для соціального конфлікту взагалі. Якщо ж говорити про колективний трудовий конфлікт як один із видів соціального конфлікту, то найбільш значущою та такою, що породжує найбільшу кількість розбіжностей, є перша з названих причин — дефіцит матеріальних ресурсів — яка трансформується у випадку колективного трудового конфлікту в такі: недостатній рівень заробітної плати, недотримання гарантованого мінімуму, порушення

порядку індексації, несвоєчасна її виплата або виплата заробітної плати в натуральній формі; звільнення працівників внаслідок скорочень штату із порушеннями порядку звільнення та обчислення і виплати вихідної допомоги; вимушена неповна зайнятість працівників, внаслідок чого вони втрачають частину засобів існування; порушення законодавства під час укладення та виконання колективних угод, результатом чого в більшості випадків є недотримання економічних інтересів найманих працівників; недотримання вимог техніки безпеки та відсутність на підприємствах безпечних та здорових умов праці, а також порушення порядку нарахування та перерахунку сум відшкодування втраченого заробітку в зв'язку із втратою працездатності, сум одноразової допомоги, порядку компенсації витрат на лікування і соціально-побутову допомогу постраждалим на виробництві.

Останні дві групи причин, а саме розподіл владних повноважень, світоглядні та ціннісні розбіжності більш характерні для індивідуальних конфліктів, а в колективних можуть виступати лише в якості другорядних, супутніх.

Відповідно до законодавства України існує низка державних органів,

уповноважених здійснювати нагляд та контроль за дотриманням законодавства про працю. Вони умовно поділяються на загальні та спеціальні. До загальних належать міністерства, відомства, органи прокуратури, в ролі спеціального органу виступає Держдепартамент з нагляду за дотриманням законодавства про працю і його регіональні структури-розділи.

Економічна криза загострила ситуацію та привнесла нові підстави для виникнення розбіжностей між найманими працівниками та власниками підприємств. Починаючи з 2009 р., на підприємствах почали застосовувати відпустки без збереження заробітної плати. На окремих підприємствах працівники перебували у стані простою з оплатою згідно з тарифними ставками (окладами), а деякі підприємства працювали у режимі скороченого робочого тижня (до 3—4 днів). Крім цього, на багатьох підприємствах призупинено дію положень колективних договорів щодо соціальної спрямованості, скорочено або зовсім не виплачуються преміальні винагороди, однаразові допомоги, доплати до заробітної плати тощо [2].

Усі зазначені вище причини колективних трудових конфліктів, на наш погляд, насправді мають наслідковий характер. Мається на увазі те, що всі названі проблеми, що призводять до виникнення соціального напруження та врешті-решт колективних трудових конфліктів, є наслідками більш глибоких соціальних, економічних та правових проблем у нашій державі. Це насамперед ресурсне ставлення до найманого працівника

як до інструменту створення додаткової вартості, а не як до людини — рівної сторони трудових відносин; бажання підприємців отримати максимальні прибутки сьогодні, навіть ціною непорядного та незаконного утиску найманих працівників у їхніх правах. Зазначене можна віднести до соціальних причин колективних трудових конфліктів. До економічних причин належить неефективне функціонування деяких підприємств в умовах ринкової економіки: брак бюджетних коштів, внаслідок якого відбувається недофінансування підприємств та організацій місцевим та державним бюджетом; невідповідність багатьох тарифів на товари та послуги рівню витрат на їхнє виробництво і відсутність компенсації такої невідповідності з боку держави; несвоєчасні розрахунки за поставлену продукцію, наявність великих обсягів кредиторської та дебіторської заборгованості, негативний вплив економічної кризи тощо. Правові причини — недосконалість податкового, цінового, кредитного, трудового, процесуального законодавства, наявність розбіжностей та колізійних норм.

Нині не можна говорити про стовідсоткову ефективність роботи органів, які контролюють дотримання трудового законодавства. На цьому наголошують у доповідях про результати діяльності і їхні керівники. Основними проблемами, що заважають ефективно виконувати покладені на контролюючі органи завдання, є такі: недостатність бюджетного фінансування; недостатня чисельність штатних працівників для виконання покладених на них завдань; недоско-

налість законодавства; неефективна робота інших наглядових та контролюючих органів [3].

Слід відзначити деякі позитивні зміни, що відбуваються в законодавчому регулюванні питань з оплати праці. Позитивними є зміни до деяких законодавчих актів, згідно з якими частину вимог, пов'язаних із оплатою праці, перенесено до першої черги, чим зокрема втілено в життя положення Конвенції МОП № 173, ратифікованої Україною. Ще однією законодавчою зміною на користь найманих працівників є зняття щодо виплат із заробітної плати мораторію на примусову реалізацію державного майна, через дію якого ще кілька років тому працівники державних підприємств, що ліквідуються, не мали змоги отримати зароблені гроші.

Нині, незважаючи на реформування законодавчої бази, зусилля наглядових та контролюючих органів у сфері дотримання законодавства про працю, створення комісій з питань погашення заборгованості із заробітної плати (грошового забезпечення), пенсій, стипендій та інших соціальних виплат, існує широке коло проблем, пов'язаних зі своєчасною виплатою та погашенням заборгованості із заробітної плати, які потребують негайного вирішення.

Отже, варто зазначити, що вивчення наукової літератури, статистичних даних, звітів Національної служби посередництва та примирення дають

змогу говорити про те, що найбільша кількість колективних трудових конфліктів виникають з таких причин, як невивплата поточної заробітної плати та наявність значних обсягів заборгованості із заробітної плати, незадоволення найманих працівників її розміром та системою розподілу, звільнення працівників внаслідок скорочення штату та незабезпечення ефективної зайнятості, недодержання вимог безпеки та охорони праці, незабезпечення робітників безпечними та здоровими умовами праці, питання укладення та виконання положень колективних угод.

Література

1. *Можаровський В. А.* Соціальний конфлікт і консенсус: історико-соціо-логічний аналіз: автореф. дис. ... наук. ступ. канд. соц. наук. — К., 1999. — 13 с.
2. *Про аналіз практики застосування норм Закону України "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)"* Національною службою посередництва та примирення: рішення Комітету ВР України з питань соціальної політики та праці, протокол № 40 від 23 грудня 2009 р. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://nspp.gov.ua>
3. *Розширене засідання колегії, присвячене стану додержання законодавства про оплату праці 20.03.2009.* — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.gp.gov.ua>

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Розвиток ринкових відносин у сфері обігу товарів вимагає використання дієвих методів та механізмів управління, зорієнтованих на досягнення кінцевої мети господарської діяльності — збільшення продажу товарів та отримання прибутку від здійснення посередницької діяльності між виробником і кінцевим споживачем. Особливого значення набуває вдосконалення системи управління персоналом підприємства, зокрема його мотивації.

Науковій розробці зазначених проблем присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних авторів. Зокрема, можна відзначити розробки з цієї проблематики таких науковців, як А. У. Альбеков, І. О. Бланк, Л. А. Брагін, Р. П. Валеви́ч, А. І. Гребне́в, С. М. Лебеде́ва, Л. О. Лігоненко, А. А. Мазаракі, В. С. Марцин, С. О. Согомонян, О. М. Соломатін, Н. М. Ушакова тощо.

Останнім часом науковці та практики визначили єдиний підхід до трактування сутності поняття “мотивація”, під яким розуміють готовність працівника прикласти свої зусилля і навички для досягнення поставленої мети. Стимули і мотиви — це каталізатори ефективності роботи торговельного персоналу, і, відповідно, за умови своєї недостатності — її головні обмежники.

Встановлено, що мотивація працівника залежить від очікування результату та винагороди і її привабливості. Для створення ефективної системи мотивації слід враховувати індивідуальні мотивуючі фактори, які впливають на кожного співробітника підприємства, що дасть змогу дотримати оптимальний баланс між матеріальною і нематеріальною складовими системи, а також заохоченням і покаранням.

Відомо, що стимулювання персоналу може бути матеріальним та нематеріальним. До матеріальних способів стимулювання відносять оклади, премії, відсотки; соціальний пакет (медичне обслуговування, страхування співробітників); компенсація використання особистого автомобіля, оплата мобільного телефону; навчання персоналу; можливість взяти у підприємства кредит/позику на придбання квартири, авто тощо; матеріальну допомогу; дотації на харчування та ін. Нематеріальні способи стимулювання полягають в інформуванні співробітників про обсяги поточних продажів, частку підприємства на ринку, про конкурентні переваги підприємства тощо, що створює систему мотиваційних координат та забезпечує змагальний ефект; плануванні кар’єри співробітників; оцінці та заохоченні успіхів

(нагородження, присудження звань тощо); делегуванні повноважень, підвищенні відповідальності співробітників; професійному розвитку працівника та ін.

Проведене дослідження вказує на те, що в практичній діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі застосовуються такі види системи матеріального стимулювання торговельного персоналу: 1) система стимулювання з постійним (фіксованим) доходом; 2) система стимулювання із змінною частиною; 3) система стимулювання з комбінуванням постійної та змінної складових.

Упровадження рефлексивної матриці оцінки і оплати праці супроводжується розробкою відповідних нормативних положень про оплату праці, процедуру оцінювання, оцінку праці, а також встановленими формами для занесення отриманих даних.

Б. М. Васильєв [2] виокремлює три параметри оцінки роботи торговельного персоналу: 1) оборот — сума грошових коштів, що надійшла на рахунок підприємства в цьому періоді завдяки зусиллям працівників підрозділу з продажу (для розробки системи мотивації необхідно є персоніфікація зусиль окремих працівників); 2) виручка — це вартість товару, відвантаженого клієнтам у цьому періоді в цінах продажу; 3) маржа — сума торговельних надбавок, отриманих від реалізації товарів.

У якості найкращого об'єкту мотивації торговельного персоналу, на думку Б. М. Васильєва, виступає маржа — комерційний дохід.

Ґрунтуючись на розробках Т. В. Бондаренко [1], можна виокремити три можливі підходи до визначення ключових показників ефективності (КРІ) для працівників підрозділу продажу:

1. Стратегічний підхід — передбачає віднесення цільових показників збалансованої системи розвитку товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі до ключових показників роботи працівника підрозділу продажу без проведення уточнення алгоритму та цільового (планового) значення.

2. Функціональний підхід — передбачає деталізацію показників, покладених в основу збалансованої системи показників розвитку товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі через визначення основних обов'язків (або зон відповідальності) працівників підрозділу продажу.

3. Підхід на основі побудови “діаграми споживачів” — передбачає деталізацію показників, покладених в основу збалансованої системи показників розвитку товарообороту підприємства роздрібно́ї торгівлі через визначення очікувань внутрішніх (інші підрозділи підприємства) і зовнішніх (споживачі товарів) клієнтів.

Для управлінського впливу керівника підрозділу з продажу на підлеглих часто визначається конкретний перелік порушень, за які накладається утримання із премії, який може бути просто доведений до відома працівника при прийомі на роботу або документально зафіксований у положенні про оплату праці або положенні про преміювання [3].

За подібного підходу до формування системи стягнень порушення можна поділити на два види: 1) грубі, коли перший випадок такого порушення тягне за собою застосування серйозних санкцій стосовно працівника аж до розірвання трудового договору; 2) негрубі, коли перший випадок такого порушення тягне за собою попередження або мінімальне утримання із премії.

М. М. Горбачов та Д. В. Ткаченко розглядають систему стимулювання персоналу, задіяного у процесі продажу товарів, відповідно до еволюції підрозділу продаж з урахуванням трьох складових [3]: “входу” — товари і послуги, які реалізує підприємство, а також торговельний персонал, який займається роботою з клієнтською базою; “процесу” — бізнес-процес, продаж і робота з клієнтами розглядаються як кроки, що приводять до результату у вигляді виручки від реалізації (товарообороту); “виходу” — різні показники результативності продажу (обсяг продажу, кількість замовлень, кількість клієнтів, комерційний дохід, розмір дебіторської заборгованості тощо).

З подальшим розвитком підрозділу продажу, коли можливо визначити, який товар і в якій кількості може бути реалізовано, основним орієнтиром у роботі торговельного персоналу є розроблений план продажу.

Для того щоб прив’язати змінну частину заробітної плати торговельного персоналу до плану продажу, надається премія за досягнення планових показників. Так, О. В. Соколов [6], описуючи особливості заохочення продавців у роздрібній торгівлі, також акцентує увагу на пріоритет-

ності використання таких видів мотивації, як премія залежно від обсягів продажу та змагання.

На доцільності преміювання керівника підрозділу продажу за результатами виконання цільового плану продажу наголошує Д. Подобний [4]. Він пропонує розділяти премії на дві складові: власне премія (сума премії при 100 % виконанні плану продажу множиться на відсоток виконання цільового плану підрозділу) та бонус, для визначення якого встановлюється фіксована величина (відсоток від окладу), що виплачується при досягненні 100 % виконання плану.

На останньому етапі розвитку підрозділу продажу керівництво акцентує увагу на вибудовуванні правильного процесу продажу, який приведе до потрібного результату. На важливості мотивації через оцінку міри залучення торговельного персоналу до торговельного процесу наголошує у своїй книзі Девід Січеллі [5].

Для того щоб стимулювати торговельний персонал до розв’язання завдань у сфері продажу, встановлюється премія за виконання Бтаїї-задач. Зазвичай таку премію використовують у двох випадках: для преміювання новачків за досягнення, котрі сприятимуть виникненню або зростанню обсягів товарообороту у наступних періодах; для спрямування зусиль торговельного персоналу на досягнення тих чи інших цілей у сфері управління розвитком товарообороту підприємства. У цьому випадку йдеться про мотивацію персоналу на підставі ключових показників його роботи (KPI).

Таким чином, мотивація відіграє важливу роль у підвищенні ефективності роботи торговельних підприємств. Тому діюча система стимулювання має передбачати посилення мотиваційного впливу. Мотивуючи працівників до підвищення обсягів товарообороту, необхідно пам'ятати про якість обслуговування клієнтів, тому система мотивації обов'язково має ґрунтуватися на ключових принципах роботи з клієнтами.

Література

1. *Бондаренко Т. В.* Формирование объекта мотивации / Т. В. Бондаренко // Мотивация и оплата труда. — 2005. — № 4. — С. 12—17.
2. *Васильев Б. М.* Система мотивации: плановый подход / Б. М. Васильев // Управление продажами. — 2010. — № 4 (53). — С. 224—244.
3. *Горбачев М. Н.* Эволюция системы оплаты труда в отделе сбыта / М. Н. Горбачев, Д. В. Ткаченко // Управление продажами. — 2008. — № 4 (41). — С. 218—228.
4. *Подобный Д.* Стимулирование службы продаж по результатам выполнения нормативов и целевых планов / Д. Подобный // Управление продажами. — 2004. — № 3 (16). — С. 39—42.
5. *Сичелли Д.* Некоторые вопросы компенсации сбытовому персоналу / Д. Сичелли // Управление продажами. — 2004. — № 5 (18). — С. 29—44.
6. *Соколов А. В.* Особенности обучения и мотивации продавцов в розничных продажах / А. В. Соколов // Личные продажи. — 2009. — № 2 (06). — С. 118—125.

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Попри існування в Україні значних перспектив розвитку санаторно-курортного лікування та оздоровлення, одним із стримуючих факторів є відсутність практики стратегічного управління в діяльності санаторно-курортних підприємств. Незалежно від інтенсивності конкуренції для кожної фірми необхідно розробляти ефективну стратегію, яка має спрямовуватися на підвищення конкурентоспроможності оздоровчого закладу за рахунок обґрунтованого вибору основних пріоритетів розвитку та ефективного використання ресурсного потенціалу.

За даними Держкомстату мережа курортних закладів та закладів відпочинку в Україні станом на 2011 р. налічувала 3012 суб'єктів різних форм власності, з яких 453 — санаторії, в яких протягом року оздоровилося 1 259 218 осіб, з них у закарпатських санаторіях — 52 665 осіб, а в 2011–2012 рр. — 55 383 осіб, з яких на Свалявщині відпочило 22 763 особи. У 2012 р. із загальної кількості оздоровлених у закарпатських санаторіях дітей віком 0–17 років — у 3099 санаторіях Свалявського району відпочила 2 571 дитина.

Дослідженням процесу управління в галузі охорони здоров'я, специ-

фіки санаторно-курортних послуг та конкурентоспроможності медичних закладів займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як М. Портер, К. Лавлок, Є. О. Айсберг, Ф. Котлер, Г. Браун, Т. Д. Бахтєєва, М. Бочкаров, О. В. Баєва, Л. А. Габуєва, О. П. Щепин, В. В. Галкін, Л. Жаліло, Я. Радиш, С. В. Сивкова, І. Солоненко, М. В. Козлова, А. С. Кусков, М. В. Лобода та ін.

Ми проводили дослідження у ПАТ “Кришталеве Джерело”, спеціалізацією якого є санаторно-курортне лікування органів шлунково-кишкового тракту, захворювань сечостатевої системи, а також лікування захворювань обміну речовин у дорослих та дітей у супроводі дорослих.

Для вдосконалення організації санаторно-курортного лікування та забезпечення стійкого розвитку курорту слід досконало знати як зовнішнє оточення оздоровниці, можливості її розвитку та ймовірні загрози, так і її внутрішнє середовище — сильні та слабкі сторони діяльності, потенціал розвитку. Як видно з проведеного SWOT-аналізу, чи не єдиною загрозою зовнішнього середовища, яку санаторій може перетворити на конкурентну перевагу, є сезонність попиту.

За визначенням Держкомстату сезонність — поняття, що характеризує зміну явищ у динаміці протягом року, які повторюються і можуть бути викликані різними причинами, у тому числі змінами пори року, явищами природи, а також звичаями, традиціями, святами тощо.

Для визначення сезонних коливань використано програму Forecast 4AC PRO, яка призначена для прогнозування в MS Excel. Визначено коефіцієнти сезонності, які можуть бути використані для розрахунку прогнозу, планування діяльності, тобто для визначення пріоритетів по місяцях в межах року, для вибору кращого часу проведення заходів зі стимулювання збуту для товарів та послуг (у нашому випадку — санаторно-курортних), для рекламування товарів чи послуг, інших цілей.

Наукова і практична цінність цієї розробки полягає саме в ексклюзивності розрахунків. Чітко визначених строків “високих” та “низьких” сезонів саме для санаторно-курортної галузі в Закарпатті не існує, тому користуються загальноєвропейськими нормами, що не є правильним, адже не враховується український менталітет і наявність державних та церковних свят і пов’язані з цим “канікули”.

Особливу увагу слід приділити забезпеченню високої якості санаторно-курортних послуг. У поєднанні з природними лікувальними факторами це визначає ефективність лікування та якість оздоровлення тих, хто відпочиває. Проте крім, власне, оздоровлення важливими складовими якості санаторно-курортного відпочинку, а

отже і привабливості санаторію для потенційного відвідувача, є також якість послуг поселення, проживання, харчування та ін.

Вибір пріоритетів розвитку організації ґрунтується насамперед на власних ресурсних можливостях — існуючому потенціалі. При цьому для організації рекреаційної діяльності санаторно-курортних підприємств необхідними є такі види ресурсів: природні рекреаційні, трудові, технологічні, фінансові, матеріальні, інформаційні. Ефективне використання ресурсів підприємства є обов’язковою умовою для створення його конкурентних переваг.

Одним із напрямів підвищення якості санаторію “Кришталеве Джерело” має бути розширення переліку медичних послуг шляхом запровадження унікальної процедури, спрямованої на очищення організму від шкідливих залишків і токсинів.

Задля забезпечення конкурентоспроможності слід оцінити дієздатність існуючої структури управління, вдосконалити систему комунікацій між підрозділами та відділами оздоровниці, чітко визначити та дотримуватись у роботі функціональних обов’язків працюючих, створити ділову атмосферу в колективі та налагодити систему зворотного зв’язку між управлінцями та виконавцями, делегувати повноваження та відповідальність, сформувати корпоративну поведінку, спрямувати колектив на досягнення результату.

Отже, особливу увагу слід звернути на можливості використання існуючих факторів та перетворення їх на конкурентні переваги, які можуть бути як зовнішніми, так і

внутрішніми. Цього можна досягти у разі оптимізації використання існуючого потенціалу санаторію “Кришталеве Джерело” як природного, зокрема повного комплексу клімато-терапії, так і матеріального шляхом

упровадження принципово нових видів послуг. Насамперед доцільно втілювати рішення, які не є особливо затратними, але можуть стати значущими конкурентними перевагами в разі їх застосування.

СТРАТЕГІЧНЕ ІНФОРМАЦІЙНЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Нині інформаційні технології (ІТ) є важливим ресурсом та ключовим фактором успіху для підприємств, які конкурують в умовах “інформаційної економіки”. Більше того, ІТ є на сьогодні важливим фактором витрат, і вже тому інвестиції в ІТ та використання цих технологій в інформаційних системах потребують обережного планування з боку менеджменту. Слабкі місця у стратегічному інформаційному плануванні (СІП) можуть призвести до таких серйозних наслідків, як втрата контролю над інвестиціями в ІТ тощо. Незважаючи на практичну важливість СІП та наявність публікацій практиків, до цієї теми досі рідко звертаються в академічних виданнях.

Дослідження все ще залишаються на початковій стадії, і в науковій літературі та наукових статтях залишається ще багато невирішених питань щодо мети, завдань, елементів та ключових факторів успіху процесу СІП. Такі вчені, як А. Ледерер та Г. Салмеа навіть заявили про “відсутність теорії стратегічного інформаційного планування”, тобто не існує ані єдиного бачення детермінант, завдань, процесів, результатів та принципів СІП, ані розуміння взаємозв'язку СІП із загальним успіхом компанії.

Варто зазначити, що в зарубіжних дослідженнях домінуючими є питання, які ґрунтуються на опитуваннях. Другий і важливіший факт полягає в тому, що СІП та інформаційна стратегія на практиці виявляються багатограними, суб'єктивними та часто нечіткими концепціями.

Дослідження ролі інформаційних систем у конкурентній боротьбі та взаємин між бізнес-стратегією та ІТ почалися не менше, як 25 років тому з дискусії наприкінці 1970-х, коли стратегічна релевантність ІТ почала визнаватись фахівцями. Однак це питання досі залишається недослідженим та нерозвиненим порівняно з такими традиційними сферами планування, як маркетингове та фінансове планування.

Хоча теоретичне підґрунтя все ще досить обмежене, існує певна єдність у думках щодо елементів СІП та факторів, що впливають на цей процес. На підставі зазначеного вище СІП, на нашу думку, можна визначити як процес, внаслідок якого формується інформаційна стратегія, яка є результатом рішень, що ґрунтуються на певному аналізі. Процес планування зазнає впливу з боку як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Саме аналіз елементів наведеної вище моделі і є найважливішим завданням, яке необхідно вирішити

дослідникам для подальших теоретичних досліджень практичних аспектів процесу СІП.

Зважаючи на складність та неординарність проблеми, сконцентруємо увагу на вивченні елементів процесу СІП на підприємстві та цього процесу загалом, а також спробуємо узагальнити зарубіжні та вітчизняні дослідження з цієї проблематики.

Дуже важливим для дослідження визначених питань є вірне розуміння понятійно-категоріального апарату. Більшість категорій не є чітко визначеними ані в зарубіжній, ані у вітчизняній науковій літературі. Вважаємо за доцільне приділити увагу уточненню ключових понять.

Слід мати впевненість у тому, що на підприємстві інтелектуальна інформаційна система (ІС) функціонує ефективно, що вона захищена від вторгнень, підтримується та адаптована до майбутніх змін і потреб. Аналіз внутрішніх процесів обробки інформації має узгоджуватися з тими вигодами та ризиками, які можуть бути результатом зміни інформаційного середовища.

На наше переконання процес СІП не має бути ізольований від загального стратегічного процесу на підприємстві. Швидше, інформаційна стратегія (як результат СІП) та бізнес-стратегія мають бути взаємно синхронізовані і в стратегічному сенсі становити єдине ціле. Зв'язки інформаційної стратегії та бізнес-стратегії можна проілюструвати таким чином: з одного боку, бізнес-стратегія висуває свої вимоги до інформаційної стратегії; з другого — ІТ можуть створювати нові можливості ведення бізнесу, які потрібно

брати до уваги в межах інформаційної стратегії. Більшість зарубіжних авторів стверджують, що недостатньо лише знати бізнес-стратегію компанії, закликаючи до глибокого розуміння причин (конкретних внутрішніх сильних та слабких сторін, зовнішніх можливостей та ризиків), які лежать в її основі. Достовірна інформація має важливе значення щодо ключових факторів успіху, факторів зовнішнього середовища, можливостей та загроз, а також внутрішніх сильних та слабких сторін, які визначають можливі впливи альтернативних інформаційних стратегій на всю бізнес-стратегію.

Консультанти також запропонували декілька методик СІП. Серед найперших та загальновідомих методик можна назвати “Планування бізнес-систем компанії ІВМ” або “Стратегічне Планування Інформації Джеймса Мартіна”. Однак емпіричний досвід показав, що ці методики часто не відповідають вимогам і реаліям практики та життя і не виправдовували очікувань топ-менеджменту.

Варто зауважити, що за такого підходу інформаційна стратегія є фундаментальним та довгостроковим планом майбутнього розвитку ІС та ІФ.

У вітчизняній практиці, як вказує у своїх публікаціях А. Михайлов, єдиного методу не існує. Дослідник зазначає, ґрунтуючись на практичному досвіді СІП у російських компаніях, що можна виокремити підходи менеджерів до СІП та розробки інформаційної стратегії компанії. Відсутність як бізнес-стратегії, так й інформаційної стратегії, на

жаль, зустрічається в більшості організацій.

Як показує практика, порівняно з вартістю технічних і програмних засобів, витрати на розробку й реалізацію інформаційної стратегії навряд чи перевищать кілька відсотків ІТ-бюджету, а проблеми через відсутність стратегії або її неякісної розробки будуть набагато більшими. Водночас інформаційна стратегія, розроблена і оформлена за всіма правилами, але втілена на підприємстві, на якому немає формалізованої бізнес-стратегії, навряд чи приведе до бажаних результатів.

Відсутність чіткого та зрозумілого теоретичного підґрунтя СІП спричинює надлишкове різноманіття підходів та методів розробки інформаційної стратегії та неузгодженість поглядів на сутність як СІП, так і поняття “інформаційної стратегії”. Крім того, спроби використовувати на практиці серйозні й складні методи на вітчизняних підприємствах, які не мають навіть регулярного менеджменту, не кажучи про стратегічне планування, не можуть бути результативними. Чимало аспектів

проблеми СІП на підприємстві залишаються відкритими, зокрема і питання методологічного обґрунтування процесу СІП на підприємстві. Для успішного використання цього інструментарію в реальному бізнесі ці питання потребують уточнення і розв’язання в наших подальших дослідженнях.

Література

1. *Виханский О. С.* Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М.: Гардарики, 2005.
2. *Гаврилов Э.* Стратегические цели информационных технологий / Э. Гаврилов // *Финансова газета*. — 2008.
3. *Данилин А. В.* ИТ-стратегия. Лекции / А. В. Данилин, А. И. Слюсаренко. — М.: ИНТУИТ, 2005.
4. *Зуб О. Т.* Стратегический менеджмент: теория и практика: учеб. пособ. для вузов / А. Т. Зуб. — М.: Аспект Пресс, 2009.
5. *Михайлов О. Г.* Проектирование информационных систем в Internet. Руководство для менеджера / А. Г. Михайлов. — М.: Информ-Знание, 2010.

ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах сьогодення, коли підприємства змушені боротися за своїх покупців, конкуруючи зі світовими лідерами в різноманітних сферах діяльності, питання стратегічного розвитку підприємств набувають особливої актуальності. Адже нові часи потребують створення принципово нових стандартів організації і ведення успішного бізнесу.

Схарактеризуємо стратегічний аналіз основних найперспективніших напрямів стратегічного розвитку компаній.

Визначення стратегічного напрямку розвитку підприємства, що має широкий асортиментний ряд, ускладнено визначенням напрямів діяльності, які можуть бути найперспективнішими щодо прибутковості, перспектив розвитку ринку, зростання вартості активів тощо.

Стосовно системного підходу організація визначається як живий організм, якому притаманні певні характеристики на окремих етапах її розвитку.

Стратегічний розвиток підприємств можна розробити на підході, який розглядає організацію як систему сукупності СЗГ (стратегічних зон господарювання, Strategic business unit — SBU), яким притаманні певні як власні характеристики, так і потреба у визначенні спільного напрямку

розвитку, що досягається через певне позиціонування зон бізнесу з виокремленням стратегічно важливих елементів, які можуть бути важливими для всіх СЗГ.

У процесі визначення стратегічних напрямів розвитку організації кожна із СЗГ має власні позиції на локальному ринку, які визначаються відносними характеристиками цього ринку: перспективи росту (фаза розвитку попиту, місткість ринку, покупна спроможність споживачів та можливі зміни, традиції споживання, наявність бар'єрів входження в галузь); перспективи відносної ефективності (рівень конкуренції та інтенсивність конкурентної боротьби, канали розподілу продукції; рівень державного регулювання); рівень нестабільності (економічної, політичної, соціальної, економічної).

Лише врахування всіх цих особливостей дає змогу чітко окреслити напрям стратегічного розвитку окремих ЗСГ та передбачити можливі ризики.

1. *Оцінка існуючого стану підприємства на ринку та визначення важливих стратегічних зон господарювання.* Оцінка існуючого стану підприємства з диверсифікованою діяльністю проводиться на підставі аналізу за допомогою двох- або трьохмірних матриць, що врахову-

ють швидкість розвитку галузі та окремих ринкових сегментів, місткість ринку, перспективну привабливість галузі, конкурентний статус тощо.

2. *Оцінка привабливості СЗГ.* Така оцінка проводиться за напрямками: привабливість СЗГ, перспективи розвитку прибутковості, нестабільність ринкової ситуації та ведення бізнесу. В основі здійснення привабливості лежить експертний метод оцінки, оскільки ці характеристики розвитку окремих СЗГ не можуть бути оцінені на підставі абсолютних показників. Попри складність використання експертних методів оцінки (визначення необхідної кількості експертів, підбір експертів, визначення узгодженості їхніх думок, розподіл оціночних показників за значущістю тощо), на сьогодні це один із найпотужніших інструментів стратегічного планування.

Привабливість СЗГ. Для оцінки змін в обсягах ринку, що ґрунтується на визначенні привабливості ринкового сегмента для підприємства, формується шкала інтенсивності змін ринкового середовища, визначаються можливі зміни та їхній вплив на розвиток СЗГ.

Перспективи розвитку прибутковості СЗГ. Оцінка зміни прибутковості є одним із напрямів, що визначає привабливість ринку для нових гравців, впливає на швидкість змін всередині ринкового сегмента та формує інвестиційну привабливість галузі.

Нестабільність ринкової ситуації та ведення бізнесу здебільшого залежать від чинників зовнішнього середовища, тому визначення їхнього

го впливу на привабливість СЗГ ускладнене.

3. *Оцінка конкурентного статусу підприємства.* Конкурентний статус визначається ключовими факторами успіху під час ведення конкурентної боротьби. До них належать: спрямування та обсяги стратегічних капіталовкладень (інвестиції у розвиток потужності, стратегії, потенціалу та його складових); ефективність стратегії підприємства; ефективність існуючого потенціалу.

На цьому етапі найважливішим моментом є ідентифікація ключових факторів успіху, що дає змогу підприємству зосередити основну увагу на їхньому розвитку.

Ключові фактори успіху доцільно пов'язувати насамперед з технологією, виробництвом, товарообігом, маркетингом, персоналом, організаційними та фінансовими можливостями (див. рис.).

4. *Аудит діючої стратегії розвитку.* Аудит дає змогу зрозуміти, чи існує в організації чітка та зрозуміла всім стратегія, чи відповідає ця стратегія умовам зовнішнього середовища, чи можлива реалізація цієї стратегії, чи відповідають дії організації існуючим викликам тощо.

До алгоритму здійснення аудиту існуючої стратегії слід віднести такі етапи: з'ясування наявності стратегії; визначення критеріїв, що характеризують основні параметри стратегії; контроль відповідності критеріїв існуючим показникам; визначення відхилень; з'ясування можливості корегування відхилень.

5. *Визначення подальших управлінських дій.* Якщо стан організації відповідає стратегії розвитку, вона не

КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІХУ

Технології	Виробництво	Товарообіг	Маркетинг	Персонал	Організаційні можливості	Фінансові можливості
- схильність до нововведень у технології та товарах; - патентний захист; - гнучкість та адаптивність до змін попиту на товари; - термін присутності в галузі	- якість продукції; - забезпечення якості продукції; - можливість зменшення витрат; - коефіцієнти використання обладнання; - гнучкість виробництва; - територіальне розташування; - переваги у розміщенні виробництва	- наявність власної мережі реалізації продукції; - наявність складських запасів; - взаємодія з мережею розподілу; - швидкість взаємодії каналів товарообігу; - ринкова сила каналів розподілу; - витрати на товарообіг	- широта асортиментного ряду; - спрямованість продукції на різні ринкові сегменти; - гарантії якості продукції споживачам; - ефективні методи продажу; - точність та своєчасність замовлень споживачів	- кваліфікація персоналу; - відповідність кваліфікації персоналу роботам, що виконуються; - віковий склад персоналу; - можливість кар'єрного зростання; - мотивація персоналу	- рівень кваліфікації управлінського персоналу; - забезпеченість інформацією; - швидкість оброблення інформації; - швидкість прийняття управлінських рішень; - оптимальність прийняття управлінських рішень; - терміни та якість реалізації управлінських рішень	- доступ до фінансових ринків; - можливість використання різних фінансових інструментів; - інвестиційна привабливість

Ідентифікація ключових факторів успіху

корегується, її перегляд необхідний при досягненні визначеної стратегічної мети. Якщо стан організації не відповідає стратегії розвитку, управлінські дії доцільно спрямувати на таке: корегування існуючої стратегії розвитку, яка забезпечить виконання організаційних цілей; відмова від прийнятої стратегії, визначення нових стратегічних цілей та розроблення но-

вої стратегії розвитку, що ґрунтується на визначенні стратегічних пріоритетів та сучасному стані підприємства.

Отже, проведені дослідження вказують на те, що основою стратегічного розвитку підприємства є стратегічний аналіз, який дає змогу визначити найперспективніші стратегічні зони господарювання для диверсифікованих підприємств.

ПРИЗНАКИ БЛАГОПРИЯТНОГО СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ

Главными признаками благоприятного социально-психологического климата являются: доверие, высокая требовательность членов группы друг к другу; доброжелательная и деловая критика; свободное высказывание собственного мнения во время обсуждения вопросов, которые касаются всего коллектива; отсутствие давления руководителей и признания за ними права принимать значимые для группы решения; достаточная информированность членов коллектива о его задании и состоянии дел во время их выполнения; удовольствие от принадлежности к коллективу; высокая степень эмоционального вхождения и взаимопомощи в ситуациях, которые вызывают состояние фрустрации у кого-то из членов коллектива; принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов.

Перечень основных критериев благоприятного социально-психологического климата указывает на присутствие определенной смеси критериев. В разный период развития могут преобладать те или другие критерии. Поэтому руководителю важно самому знать признаки и факторы, благодаря которым можно влиять на социально-психологичес-

кий климат с целью его поддержки или коррекции.

Специфика управления климатом заключается в том, что на него нельзя влиять прямо, непосредственно, а только побочно, опосредствовано, через изменение формирующих его факторов.

По мнению В. С. Лозницы, наибольшее влияние на формирование благоприятного социально-психологического климата микросреды производят:

1) имидж руководителя, его стиль управления и манера поведения. Если начальник отдела горласт и нахрапист, то и его подчиненные похожи на него, а если интеллигентный и взвешенный — то и его люди подсознательно стремятся следовать своему руководителю;

2) делегирование руководителем части власти лидерам. Это создаст ситуацию, которая объективно не будет инициировать конфликты, а будет способствовать поддержке деловой товарищеской обстановки. Однако лидеров нужно сначала сформировать как опору, а не как оппозицию;

3) эвристически-профессиональная учеба (генерация и поиск новых идей, нешаблонное мышление и т. п.) раскрывает и освещает ин-

теллектуальные и творческие возможности работников. При этом выделяются лидеры и уменьшаются претензии к ним со стороны сотрудников. Активная социальная учеба, в основе которой лежат коммуникационные и учебные тренинги, не только освещает личные качества человека, но и способствует самосовершенствованию, учит толерантности, пониманию взаимозависимости не только отношений в коллективе, но и всех явлений в обществе;

4) внерабочие отношения между коллегами (приемы, вечеринки, встречи) способствуют установлению неформальных отношений и на рабочих местах. Общие увлечения и интересы у коллег по работе способствуют компромиссу в решении вопросов, где пересекаются их интересы. Задание руководителя — направлять и укреплять неформальные отношения между своими работниками;

5) предвидение руководителем конфликтных ситуаций и принятие превентивных мероприятий относительно погашения конфликта еще в его зародыше. Это становится возможным только тогда, когда руководитель, зная установки, интересы, планы своих подчиненных, может

предусмотреть, в каких ситуациях их интересы могут пересечься и с каким антагонизмом; знает конфиденциальную информацию об отношениях между членами коллектива; имеет своевременную информацию о внешних угрозах, которые могут нарушить стабильное состояние дел в его коллективе.

Таким образом, анализ концептуальных подходов к проблеме социально-психологического климата показывает, что сложность в его изучении в многообразии используемых понятий (больше сотни), в том, что одни и те же явления часто раскрываются через разные понятия и, наоборот, в одинаковые понятия часто вкладывают разное содержание. Специфика его заключается в том, что он является интегральной и динамической характеристикой психических состояний всех членов коллектива. В зависимости от характера социально-психологического климата его действие на личность будет разным — стимулировать к труду, поднимать настроение, вселять бодрость и уверенность, или, наоборот, действовать угнетающе, снижать энергию, эффективность труда.

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Постійне збільшення використання у виробництві знарядь праці, розширення обсягів виробництва, запровадження в дію нових основних фондів і капітальне будівництво вимагають все більшої кількості сировини, матеріалів, палива та енергії.

Перехід до ринкової системи економіки вимагає наукового нормування матеріальних ресурсів. Об'єктивною розрахунковою базою як планів соціально-економічного розвитку, так і галузей народного господарства і промислових підприємств є науково обґрунтовані нормативи і розраховані на їхній підставі норми витрат матеріальних ресурсів.

Нормування являє собою процес встановлення норми. Нормування витрат матеріальних ресурсів — це регламентація використання предметів праці. Цей процес припускає ґрунтовне знання економічної сутності, ролі й значення різних видів норм і нормативів у плануванні виробництва та його матеріально-технічного забезпечення.

Нормування використання матеріальних ресурсів припускає: розробку норм їх споживання у виробництві при випуску продукції; корегування діючих норм; твердження і доведення норм до виробничих ділянок і бригад.

Нормування витрат матеріальних ресурсів містить:

- вивчення впливу умов виробництва, що визначають витрати матеріальних ресурсів на одиницю продукції, що випускається, з метою оптимального вибору матеріалів, упровадження прогресивної технології, вибору найбільш раціональної організації виробництва;
- визначення витрати матеріальних ресурсів, необхідних для виконання певної роботи, ґрунтуючись на сформований організаційний та технічний рівень виробництва;
- забезпечення максимальної економії матеріальних ресурсів (за обов'язкового дотримання необхідної якості продукції і робіт) за рахунок використання сучасного устаткування й інструменту.

Нормування матеріальних ресурсів є вкрай необхідним завданням для успішного функціонування підприємства будь-якого рівня. Від нормування залежать фінансові результати діяльності, оскільки через нього визначається необхідна кількість матеріальних ресурсів для виробництва тощо.

Визначення потреби підприємства у сировині та інших видах ма-

теріальних ресурсів здійснюється за певними нормами їхніх витрат. Ці норми розробляються самими підприємствами або ж на їхнє замовлення галузевими науково-дослідними організаціями. Застосовувана система норм витрат матеріальних ресурсів охоплює велику кількість різноманітних норм; забезпечення зручності практичного користування ними досягається шляхом їхньої класифікації за певними ознаками.

Нормування витрат окремих видів матеріальних ресурсів передбачає дотримання певних його наукових принципів. Найважливішими з них мають бути: прогресивність, технологічна й економічна обґрунтованість, динамічність і забезпечення зниження норм.

У практиці господарювання використовують три основні методи нормування витрат матеріальних ресурсів: аналітично-розрахунковий, дослідно-лабораторний, звітно-статистичний. Найпрогресивнішим вважається аналітично-розрахунковий метод, що ґрунтується на глибокому аналізі та техніко-економічному обґрунтуванні всіх елементів норми з використанням найновіших досягнень техніки і технології виробництва. Дослідно-лабораторний метод полягає у визначенні норм витрати шляхом проведення низки дослідів і досліджень; його використовують насамперед для нормування витрат допоміжних матеріалів та інструменту. Сутність звітно-статистичного методу нормування полягає у встановленні норм витрат, ґрунтуючись на звітні дані про фактичне витрачання ресурсів за минулі роки та очікуваного (можливого) деякого зни-

ження норм у наступні роки. Його практичне застосування допустиме як виняток для приблизних розрахунків, а також у процесі нормування витрат малоцінних і рідко використовуваних матеріалів.

Підґрунтям для розробки прогресивних норм є: передова техніка; маловідходна технологія.

Прогресивні норми витрат матеріальних ресурсів впливають на вдосконалення матеріально-технічних умов виробництва. Це досягається шляхом заміни застарілої техніки, упровадження нових технологічних процесів, удосконалювання організації виробництва і матеріально-технічного постачання. Результат упровадження цих норм у виробництво має виражатися в конкретній економії матеріальних ресурсів, у прирості випуску продукції і зниженні її собівартості у такий спосіб.

- Ефективне використання матеріальних ресурсів, зниження норм їхніх витрат забезпечує можливість додаткового випуску продукції. Тобто зменшення витрат сировини і матеріалів на одиницю продукції дає змогу при незмінній кількості засобів виробництва випустити більшу кількість кінцевої продукції.
- Зменшення витрат основних і допоміжних матеріалів на одиницю продукції, що випускається, дає змогу так само знизити витрати електроенергії, інструмента і допоміжних матеріалів на одиницю продукції, що випускається. Тобто загалом загальне зниження витрат матеріальних ресурсів на одиницю продукції, що випус-

кається, впливає на величину її собівартості.

- Через собівартість продукції зниження норм витрат матеріальних ресурсів позитивно впливає на показники виробничо-господарської діяльності промислових підприємств.

Раціональне та економне витрачання окремих елементів оборотних фондів підприємств має неабияке економічне значення. Це зумовлюється постійним збільшенням абсолютного споживання сировини, матеріалів, енергії для виробництва продукції в різних галузях народного господарства, переважаючою часткою матеріальних витрат у загальній її вартості.

Економія матеріальних ресурсів, що характеризується зниженням абсолютних та питомих витрат окремих видів ресурсів дає змогу з такої самої кількості сировини й матеріалів виготовляти більше продукції без додаткових затрат суспільної праці, підвищувати ефективність виробництва загалом на кожному підприємстві.

Виробничі запаси створюються на підприємстві для забезпечення безперервного процесу виробництва і реалізації продукції. У їхньому складі найбільшу питому вагу мають сировина, матеріали й покупні напівфабрикати. Інформаційні системи забезпечують автоматизацію бізнес-процесів підприємства та матеріальні ресурси.

Як основна платформа побудови систем управління інформаційними ресурсами підприємства найпоширенішим є програмний комплекс IBM

Tivoli. Платформа Tivoli призначена для створення інтегрованої системи управління інформаційними ресурсами незалежно ні від масштабу підприємства, ні від використовуваних платформ і додатків. Система управління інформаційними ресурсами підприємства на базі IBM Tivoli дає змогу IT-департаменту максимально ефективно реагувати на актуальні запити бізнесу підприємства у питаннях інформаційного забезпечення й забезпечити роботу IT-інфраструктури підприємства відповідно до конкретних бізнес-правил. При цьому система дає змогу: знизити витрати на інформаційні ресурси підприємства (ІРП) на всіх етапах їхнього життєвого циклу; оптимізувати витрати, пов'язані з експлуатацією системи; забезпечити високу готовність і доступність основних бізнес-додатків; знизити пов'язані з простоями основного виробництва втрати, зумовлені раптовими відмовами ІРП.

Використання можливостей системи IBM Tivoli разом із застосуванням методів ITIL дасть змогу компаніям успішно побороти такі проблеми управління IT, як висока вартість інформаційної системи, затримки при усуненні неполадок через збої у роботі або відсутність системи оповіщення, слабкість сприйняття складних інформаційних комплексів до зміни підходів у системі безпеки, впровадження нових технологій.

Автоматизація бізнес-процесів нині стає для українських підприємств способом виживання. Вона розглядається як засіб найефективнішого управління, що забезпечує

мінімізацію витрат і збільшення прибутковості підприємства. Крім розв'язання глобальних завдань сучасні керівники різного рівня зіштовхуються з різними внутрішніми проблемами, які стосуються роботи окремих підрозділів і які неможливо вирішити за допомогою численних інструкцій, оскільки їхнє написання займає надто багато часу і не дає змоги вирішувати завдання в оперативному порядку.

Через ці причини корпоративні інформаційні системи (КІС) для керівництва середніх і великих підприємств є необхідним інструментом, що дає змогу підвищити ефективність і прозорість бізнес-процесів і забезпечити централізовану підтримку прийняття управлінських рішень на всіх рівнях і в усіх сферах бізнесу компанії. Крім цих параметрів важливу роль при виборі КІС відіграють швидка окупність первісних інвестицій і забезпечення плавного переходу від старої системи до нової.

Найбільш затребуваними серед інформаційних систем на підприєм-

стві є: системи електронного навчання; системи управління інформаційними ресурсами підприємства.

Фахівцями галузі інформаційних технологій накопичено багатий досвід у розв'язанні завдань із вдосконалення системи управління ІТ-персоналом і ІТ-інфраструктурою своїх замовників. Робота щодо проектів з цього напрямку містить аудит функціонально-організаційної структури ІТ-служби компанії; розробка оптимальної моделі бізнес-сервісів управління інформаційними ресурсами компанії; формування пропозицій з удосконалення функціонально-організаційної структури підприємства з визначенням зон відповідальності за напрямками організаційної ІТ-служби; регламентація організації управління інформаційно-обчислювальними ресурсами в компанії з формуванням корпоративних стандартів управління ІТ-ресурсами; розробка технічного завдання на впровадження автоматизованої системи управління ІТ-інфраструктурою.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ

Витрати є початком та основою діяльності будь-якого підприємства. Вони є первинними відносно виробництва, тобто для того щоб запустити виробничий цикл, необхідно витратити. Ефективне управління витратами забезпечує досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання, оскільки саме від величини витрат залежить рівень прибутковості, обсяг діяльності та ринкова вартість підприємства.

У процесі управління витратами слід керуватися принципом мінімізації їх загальної величини у поєднанні з раціональним розміщенням виробничих ресурсів. Зменшення розміру витрат можна досягти за рахунок зниження якості продукції або відмови від випуску окремих її видів, що може призвести до зниження конкурентоспроможності. В умовах ринкової економіки втрата конкурентних переваг означає, щонайменше, зниження прибутковості. Практика показує, що не завжди припинення виробництва, навіть збиткових видів виробів, є вірним рішенням. Йдеться про ситуації, коли дохід від реалізації таких видів продукції забезпечує покриття постійних витрат. У таких випадках припинення їх випуску та продажу може зумовити збитковість діяльності підприємства загалом. Питання ефек-

тивного управління витратами особливо актуальне в умовах інфляції, постійного підвищення тарифів і цін на ресурси, коли дані про теперішні виробничі витрати необхідно постійно звіряти з даними про майбутні витрати. Крім того, для отримання прибутку, замість зменшення витрат на виробництво продукції, підприємці найчастіше практикують збільшення цін на готові вироби. Тому ефективне управління витратами підприємств є суспільно важливим.

В умовах нестабільності підприємство може бути прибутковим і не мати на поточному рахунку коштів, тому особливого значення набуває забезпечення видатків власними засобами, звичайне зіставлення планових і фактичних витрат є недостатнім під час проведення контролю. Управління витратами підприємства поєднує елементи фінансового та виробничого (операційного) менеджменту. За допомогою фінансів проводиться вартісна оцінка процесу формування собівартості продукції та розраховується розмір прибутку. Проблемним питанням є відсутність єдиної системи управління витратами на вітчизняних підприємствах. Крім того, на сьогодні ще немає чіткої системи управління процесом зниження собівартості. Новими для українських підприємств є показни-

ки витрат на персонал. Їхній аналіз дає можливість оцінити раціональність структури цих витрат, рівень оплати праці та її диференціації, соціальної захищеності працівників з боку держави і підприємства, соціального розвитку підприємства, участь персоналу у прибутках, структуру доходів працівників. Ефективність використання трудових ресурсів визначається передусім активністю праці, рентабельністю витрат на персонал і часткою витрат на персонал у вартості продукції.

Ефективність витрат підприємства на персонал можна розглядати за двома напрямками.

По-перше, як загальну ефективність, тобто відносну величину ефекту.

По-друге, як порівняльну ефективність витрат, яку визначають при виборі варіантів технічних удосконалень процесу праці, внаслідок яких змінюється чисельність, склад, структура, рівень заробітної плати працівників, а отже, і витрати на персонал.

Для зменшення витрат живої праці і, відповідно, скорочення витрат на персонал, як правило, необхідно здійснити додаткові інвестиції. Важливим елементом економіки підприємства, за допомогою якого здійснюється взаємозв'язок трудових і всіх інших показників господарської діяльності, є оплата праці.

Заробітна плата є основним джерелом доходів найманих працівників. Правильна організація оплати праці не лише створює ефективні стимули до праці, підвищення її якості, продуктивності і підвищення на цій підставі ефективності виробництва, а й

безпосередньо впливає на соціально-економічний розвиток економіки країни та значною мірою визначає рівень життя її населення.

Заробітна плата — це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.

Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

Важлива роль заробітної плати насамперед визначається функціями, які вона має виконувати:

- забезпечувати необхідне відтворення робочої сили (відтворювальна функція);
- стимулювати високі результати праці, збільшення кількості та підвищення якості продукції (стимулююча функція); здійснювати регулювання ринку праці, забезпечувати перерозподіл робочої сили з урахуванням потреб ринку та його кон'юнктури (регулююча функція);
- забезпечувати об'єктивність та соціальну справедливість: однакову оплату за однаковою працю (соціальна функція).

З метою виконання основних функцій заробітної плати організація оплати праці має ґрунтуватися на таких основних засадах:

- державне регулювання оплати праці;
- забезпечення відповідності між результатами праці та її оплатою;

- врахування результатів господарської діяльності підприємства;
- систематичне підвищення рівня оплати праці;
- врахування при оплаті праці складності та умов праці, кваліфікації працівника.

Заробітна плата складається з основної заробітної плати, додаткової заробітної плати та інших заохочувальних та компенсаційних виплат. Основна заробітна плата — це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці. Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців, спеціалістів, керівників.

Додаткова заробітна плата — це винагорода за працю понад встановлені норми, за трудові успіхи, винахідливість та особливі умови праці. Вона містить доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань. Інші

заохочувальні та компенсаційні виплати — це винагороди за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, інші виплати, що не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми.

Удосконалення структури заробітної плати має спрямовуватися на збільшення частки основної заробітної плати (оплати за тарифними ставками, відрядними розцінками та посадовими окладами) на основі посилення зацікавленості кожного працівника у підвищенні результативності своєї праці.

Головними визначальними принципами організації оплати праці є: врахування результатів праці робітника, його реального вкладу в загальні результати діяльності підприємства; забезпечення стабільного зростання заробітної плати за випереджуючих темпів зростання продуктивності праці; врахування рівня кваліфікації працівника, складності виконуваних робіт та умов праці.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРАЦІ ЯК СКЛАДОВОЇ РОЗВИТКУ ФАХОВОЇ ДІЄЗДАТНОСТІ

Нині функціонування вітчизняних підприємств пов'язане з такими негативними явищами: використання в управлінні застарілих підходів, відсутність нових заходів щодо розвитку персоналу, формування фахової дієздатності тощо. Особливу увагу слід звернути на персонал, який є основним чинником ефективної діяльності.

Сутність фахової дієздатності полягає у спроможності людини виконувати свою професійну діяльність на належному фаховому рівні з урахуванням її психофізичних можливостей та кваліфікаційних знань. Проблеми фахової дієздатності, здорового способу життя у процесі управління персоналом розглядали у своїх працях О. Гладощук, І. Косянчук, О. Міхеєнко, В. Пивовар та ін.

Розглянемо результати аналізу системи оцінювання результативності праці як складової розвитку фахової дієздатності персоналу.

Система оцінювання результативності праці має забезпечувати точні та достовірні дані. Чим суворіша та більш визначена вона є, тим вища вірогідність отримати достовірні та чіткі дані. Спеціалісти рекомендують створювати основу для такої системи у шість етапів: встановити стандарти результативності праці за

кожним робочим місцем та критерії її оцінювання; виробити політику проведення оцінювання результативності праці, тобто вирішити коли, як часто, кому слід проводити оцінювання; зобов'язати деяких осіб проводити оцінювання результативності праці; зобов'язання проводити оцінювання, збирання даних за результативністю праці; обговорити оцінювання з працівником; прийняти рішення та задокументувати його.

Оцінювання може проводити менеджер-управлінець, комітет з кількох контролерів (це дасть змогу усунути упередженість, яка може бути під час оцінювання одним начальником), колеги оцінюваного, його підлеглі, ті, хто не має прямого відношення до робочої ситуації. Може проводитись самооцінювання, а також комбінація з декількох паралізованих методів.

Під час оцінювання необхідно дати якісну та кількісну характеристику діяльності управлінських працівників.

До найефективніших, достатньо розповсюджених та перспективних методів можна віднести метод колективного обговорення кандидата на посаду. Достатньо розповсюдженим є також метод коефіцієнтів, бальний метод та метод зразку, коли кандидат

на посаду порівнюється з реальним робітником, що виступає у ролі так званого еталону. Окремо існує три групи методів: якісні, кількісні та комбіновані.

Якісні методи — це методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціального усного відгуку, еталону, а також оцінювання на основі обговорення.

До кількісних методів відносять усі методи з чисельним оцінюванням якостей працівника. Серед них: метод коефіцієнтів та бальний метод.

До групи комбінованих методів відносять такі методи, як експертного оцінювання частоти прояву певних якостей, спеціальні тести та інші комбінації якісних та кількісних методів.

Кількісне оцінювання, наприклад ділових якостей, виконують, як правило, за допомогою експертних оцінок. При цьому для характеристики кандидата на посаду спочатку встановлюють (з урахуванням специфіки виробництва та умов праці) 6—7 критеріїв. Наприклад, здатність організувати та спланувати роботу; професійна компетентність; усвідомлення відповідальності за роботу, яку виконують; контактність та комунікабельність; здатність до нововведень; працелюбність та працездатність.

За кожним критерієм на основі вивчення діяльності кандидатів на посаду дається відповідна оцінка за визначеною, наприклад, п'ятибальною шкалою: відмінно — 5, добре — 4, задовільно — 3, незадовільно — 2, погано — 1.

Оцінювання за критеріями, як правило, проводять за кількісним значенням. Так, під час оцінювання за критерієм “здатність організувати та планувати працю”: “1” — неорганізований працівник та керівник; “2” — не вміє організовувати та планувати свою працю та працю підлеглих; “3” — вміє організовувати трудовий процес, але не завжди може планувати роботу; “4” — добре вміє організовувати та планувати свій труд та труд підлеглих; “5” — вміє створювати та підтримувати чіткий порядок у праці на основі ефективного планування.

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

Експертиза містить такі основні етапи: розробка програми (вибір форми судження з переліком варіантів та оцінок), рекомендацій, рішень; розробка принципів та методів отримання судження; вибір техніки опитування та засобів виявлення індивідуальних точок зору; формування експертної групи; проведення опитування; обробка результатів (отримання судження); аналіз результатів. Результат роботи експертів відображається у спеціальному документі, варіаціями якого можуть бути рекомендації, узагальнюючі оцінки, рішення. До складу експертної комісії

входять 3—5 чоловік, але не більше семи — експерт та його керівник.

Основним інструментом під час оцінювання є анкета, яка складається зі спеціально розроблених запитань, що містять перелік певних якостей та варіантів відповідей. При цьому перелік якостей, які повинен мати спеціаліст, залежить від виду його діяльності. Після обговорення результатів кожна експертна комісія затверджує не лише перелік якостей, а й кількісне оцінювання кожної якості в балах. Наприклад, в анкеті рекомендовано десять якостей та всі вони оцінені за десятибальною системою оцінювання:

- 1) здатність до створення та введення оригінальних рішень — 10 балів;
- 2) вміння створити в колективі нормальний психологічний клімат — 9 балів;
- 3) здатність швидко оцінювати ситуацію та приймати рішення — 8 балів;
- 4) прагнення до професійного зростання та підвищення кваліфікації — 7 балів;
- 5) дисциплінованість та організованість — 6 балів;
- 6) ініціативність — 5 балів;
- 7) вміння досягати злагоди в рішеннях та діях людей — 4 бали;
- 8) здатність з ентузіазмом та захватом відноситися до справи — 3 бали;
- 9) комунікабельність — 2 бали;
- 10) здатність проявляти інтерес до сумісних спеціальностей — 1 бал.

Ці якості розташовані в анкеті від більш до менш значущого. Відповідно до цього виставляється перша оцінка оцінюваному. Вона характеризує ступінь значущості якості. Друга оцінка — ступеня прояву цих самих якостей за чотирма варіантами відповідей. Експерт має встановити, як часто у людини, яку опитують, проявляється та чи інша якість: якщо завжди — 1,5 бала; якщо у більшості випадків — 1 бал; якщо інколи — 0,5 бала; якщо ніколи — 0 балів. Під час першого оцінювання ставиться знак “+” у графі проти якості та її оцінки в балах. Під час другого оцінювання ставиться знак “+” у графі, що відображає точку зору експерта.

Обробку результатів оцінки оцінюваного проводять шляхом заповнення спеціального бланку “Бланк результатів опитування експертів на атестованих”. З цією метою знаки “+” з анкет, що були поставлені експертами, переносять з позначкою “V” у цей бланк. В іншому бланку — “Бланк розрахунку середнього бала атестованого”.

Таким чином, система оцінювання результативності праці є важливою складовою процесу розвитку фахової дієздатності персоналу, оскільки лише дієздатний персонал може показувати високі результати своєї праці. У разі незадовільних чи низьких результатів, керівництву слід звернути увагу на: умови праці, освітньо-кваліфікаційний рівень знань персоналу, трудову дисципліну, психофізіологічний стан персоналу тощо.

УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Серед причин розвитку проблемної ситуації, пов'язаної з різким падінням результативності управління як на державному, регіональному рівнях, так і на рівні підприємства, превалюють ті, що значною мірою зумовлені низьким рівнем ефективності вітчизняних систем управління, а саме: невідповідністю функціонально-структурної організації підприємства встановленим цільовим орієнтирам, відсут-

ністю ув'язування стратегічних та оперативних планів, недосконалою організацією управлінської роботи, низьким рівнем ефективності праці керівного складу підприємств.

Слід розібратися у поняттях “діяльність”, “праця”, “робота”, “організація” тощо. Для цього проведемо спеціальний аналіз цих термінів (див. табл.).

Сумніви виникають під час встановлення розбіжностей між понят-

Визначення поняття “праця” і “організація праці”

№ пор.	Зміст поняття	Ключові слова
1	« Праця є, насамперед, процесом, що відбувається між людиною і природою, процес, у якому людина своєю власною діяльністю опосередковує, регулює і контролює обмін речовин між собою і природою» (Маркс К. Капітал. – Т. 1. – С.184).	Процес, вчинений людиною
2	Праця – доцільна діяльність людей зі створення матеріальних і духовних благ, необхідних для задоволення потреб окремої людини, підприємств, людей або суспільства в цілому (Большой экономический словарь. – М., 2000. – С. 755).	Доцільна діяльність
3	Процес праці містить три обов'язкових моменти: 1) доцільну діяльність людини або працю, 2) предмет праці і 3) знаряддя виробництва, яким людина користується у процесі праці (Краткий философский словарь. – М., 1955).	Містить необхідні моменти
4	Робота – перебування в дії; процес перетворення одного виду енергії в інший... (Ожегов С. И. Словарь русского языка. – М.: Русский язык. – 1084 с.).	Перетворення енергії
5	Робота – праця, служба, вид цілеспрямованої діяльності, продукт праці, готовий виріб. Робота, пов'язана з розумовою і фізичною працею... (Кравченко С. А. Социологический энциклопедический русско-английский словарь. – М.: АСТ, 2004).	Вид розумової і фізичної діяльності
6	Організація – 1) будова, структура чогось; 2) об'єднання людей, груп, об'єднаних для досягнення якоїсь мети, вирішення якогось завдання, на підставі принципів поділу праці, поділу обов'язків ієрархічної структури (Современный словарь иностранных слов. – М.: Русский язык, 2001. – С. 427).	Структура чогось

7	Організація (від фр. <i>organisation</i> – надаю стрункого вигляду, улашту- вую) – 1) внутрішнє впорядкування, погодженість, взаємодія більш-менш автономних частин цілого, обумовлена його будовою; 2) сукупність процесів або дій, що призводить до утворення та вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого; 3) об'єднання людей, які спільно реалізують програму або мету, які діють на основі визначених правил або процедур (Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – С. 219).	Внутрішнє упорядкування, погодженість. Сукупність процесів
8	Організація управління – створення, утворення системи управління або внесення прогресивних змін у побудову і порядок функціонування раніше утвореної діючої системи управління (Большой экономический словарь. – М., 2000. – С. 410).	Організація статистики і динаміки, системи.

тями “робота”, “праця”, “діяльність”. Щодо цього виникає питання: машина, тварина, як і людина, теж здійснюють діяльність?

Отже, діяльність — це поняття ширше, ніж праця і робота [2]. Організація праці — це внутрішнє упорядкування, узгодження сукупності процесів або дій людини з одержання цього продукту. Нині діяльність як феномен, явище вивчається філософами, соціологами, психологами, культурологами тощо. На сьогодні найбільш сформовані знання і підходи до вивчення діяльності у психології і методології. Якщо психологічний погляд на “діяльність” набув стійкої форми у вигляді навчальних предметів, то соціотехнічний і методологічний погляди цього забарвлення ще не мають. Для стабілізації у суспільстві його функціонування, прогресивного розвитку, свідомого і діяльного світорозуміння і світовідношення ідеї діяльного підходу ще не внесли належного внеску.

У людській діяльності виділяють різноманітні її типи [2, 3]: професійна (менеджер, викладач тощо); залежно від функцій управління (організаційна, керівна, управлінська);

інші типи діяльності (дослідницька, конструкторська, проектувальна та ін.). Для персоналу в діяльності варто виділити статичну частину і динамічну (процесуально-діяльну).

У цей час на підприємствах з корпоративною формою управління для стимулювання праці робітників застосовуються різноманітні форми й системи оплати праці, серед яких найпоширеніші такі: контрактна система оплати праці, в якій сума додаткової винагороди визначається договором; окладна система: з доплатами й надбавками за низку характерних рис роботи працівників; система участі в доходах, за якої стимулювання працівника здійснюється в розмірі певної долі від результатів роботи підприємства.

На підприємстві було проведено опитування серед 89 працівників стосовно їхньої думки щодо стимулювання праці робітників. Таким чином, результати опитування показують, що на обстежуваному підприємстві відсутня однаковість щодо стимулювання праці різного рівня працівників. Варто звернути увагу на те, що кожен восьмий опитаний вважає, що система стимулювання,

яку застосовують на підприємстві, зовсім не сприяє реалізації трудового потенціалу керівників та фахівців, майже кожен третій відзначив, що необхідно змінити основні положення застосовуваних систем стимулювання праці.

У сучасній практиці реструктуризація менеджменту персоналу — одна з типових і наймасовіших завдань. Головною її особливістю є те, що вона синтезує традиційні методики й новітні реінжинірингові технології, що ґрунтуються не на паперових, а на електронних технологіях моделювання стратегій, структур і бізнес-процесів. Проведення змін систем спочатку моделюється, а лише потім реалізується. Програмна підтримка моделювання дає змогу спростити проведення моніторингу та аналізу поточної ситуації, ефективно підтримати процес підготовки рішень на майбутнє [1]. Слід зазначити, що в умовах уже функціонуючого підприємства ця робота може здійснюватися лише в режимі реорганізації, тобто комплексного вдосконалювання фактично сформованої практики управління персоналом.

Упровадження принципово нової системи менеджменту персоналу може успішно завершитися лише за одноразового звільнення всього старого персоналу і найманні нового — на зовсім інших принципах організації й управління. Природно, що жодне підприємство не може дозволити собі добровільного, нехай і короткострокового відходу з ринку, який відразу займуть конкуренти. Це змушує розроблювачів використовувати різні компромісні (проміжні) варіанти.

Отже, практика управління, що склалася, орієнтована здебільшого на контроль і підтримку дисципліни, ніж на формування зацікавленого відношення до справи; байдужість до потреб, проблем, устремлінь персоналу, відношення до людських ресурсів як до витратного матеріалу; переважання авторитарного стилю управління, запровадження в організації порядків і правил, що відображають цінності, установки, пріоритети вищого керівництва.

У результаті реінжинірингу формується ефективніша система управління персоналом, вона стає простіша, а окремі завдання виконавцям, кроки процесу — складніші. Кардинально змінюється парадигма кадрового менеджменту, відбуваються істотні зрушення в організаційній культурі, створюються умови для ефективного функціонування підприємства в конкурентному середовищі. І як наслідок, одним із питань, розглянутих під час реструктуризації управління персоналу, є вдосконалювання системи стимулювання праці.

Література

1. *Егоришин А. П.* Управление персоналом / А. П. Егоришин. — Н. Новгород: НИМБ, 1999. — 624 с.
2. *Щёкин Г. В.* Социальная теория и кадровая политика. — К.: МАУП, 2000. — 576 с.
3. *Економіка підприємства*: навч. посіб. / Н. М. Бондар, В. Є. Воротін, О. А. Гаєвський та ін.; ред. А. В. Калина. — К.: МАУП, 2006. — 352 с.

РОЛЬ АКРЕДИТАЦІЇ У ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

Акредитація у сфері охорони здоров'я — програма, спрямована на підвищення якості, основною складовою якої є зовнішнє оцінювання і встановлені стандарти. Мета акредитації — постійне підвищення ефективності надання медичних послуг щодо мінімального рівня.

Основне завдання акредитації — стимулювання медичних організацій до поліпшення показників якості надання медичної допомоги населенню. Внаслідок створення ефективної системи акредитації зміцніє довіра населення до системи охорони здоров'я й медичних працівників, знизяться витрати охорони здоров'я за рахунок підвищення ефективності медичних послуг.

Акредитація припускає створення незалежної системи зовнішнього оцінювання діяльності відповідно до стандартів, що містять вимоги до кваліфікації персоналу, організації роботи установи, здійснення безперервного підвищення кваліфікації персоналу й кінцевих результатів надання лікувально-діагностичного процесу. У міжнародних системах акредитації крім перевірки діяльності закладу багато уваги приділяється наданню рекомендацій, настанов, навчанню, впровадженню принципів та систем управління закладами охорони здоров'я.

Головною метою акредитації є не лише оцінювання якості медичних послуг та отримання певної категорії, а й постійне вдосконалення діяльності закладу та системи охорони здоров'я в цілому.

Світовий досвід реформування галузі охорони здоров'я вказує на необхідність поступового і планованого впровадження системи нормативно-правового забезпечення надання якісної медичної допомоги. Досягнути цього можливо проведенням у галузі охорони здоров'я робіт зі стандартизації.

Створення і впровадження медичних стандартів у системі охорони здоров'я є дуже відповідальним процесом, неправильна організація якого може негативно й істотно позначитися на здоров'ї населення країни. До запровадження в Україні медичних стандартів надання медичної допомоги спонукає ще одна гостра проблема — необхідність захисту медичних працівників від судових позовів і створення гарантій як для пацієнта, так і для лікаря. Стандартизація є лише однією з ланок безперервного процесу управління якістю надання медичної допомоги. Стандарти — це вимоги до процесу, умов та результатів медико-санітарної допомоги у лікувально-профілактичному закладі.

Принципи і види контролю за дотриманням стандартів надання медичної допомоги нині не відповідають потребам і не можуть задовольнити як споживачів, так і тих, хто надає медичну допомогу. Акредитація вкрай важлива з погляду конкуренції між представниками медичної допомоги і враховується при видачі ліцензії на медичну діяльність.

Критерії державної акредитації закладів охорони здоров'я встановлюють показники досягнення ним стандартів державної акредитації під час проведення експертизи відповідності закладу зазначеним стандартам з метою подальшого визначення акредитаційної категорії або

відмови в державній акредитації закладу.

Нині продовжуються дискусії щодо ролі та необхідності потреби державного контролю. Аргументами проти контролю є його моральна обтяжливість і небажаність з боку тих, хто надає медичні послуги. Аргументами “за” з боку пацієнтів є його обов'язковість і постійність як гаранта забезпечення відповідної якості медичних послуг. Таким чином, процес атестації розглядається як попередній контроль, основна функція якого полягає у забезпеченні певного рівня якості надання медичних послуг суб'єктами підприємницької діяльності, які функціонують на ринку медичних послуг.

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ (УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ)

Поняття конкуренції має на увазі боротьбу фірм, виробників, підприємців (“суб’єктів господарювання” відповідно до термінів українського законодавства). Водночас досить часто конкуренцію пов’язують з товарами, продукцією, послугами тощо. Це неправильно, тому що товар сам по собі не може “боротися” з іншим товаром. Конкурентна боротьба відбувається між виробниками (постачальниками) цих товарів за ринки збуту. Необхідно також розрізняти конкуренцію між фірмами і конкурентоспроможність товарів [1].

Конкурентні стратегії складаються з низки підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення якнайкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Вони визначають засоби конкурентної боротьби фірми на цільових ринках і виступають як: своєчасна реакція на зміни в галузі, економіці загалом, у політиці та інших значущих сферах; розробка конкурентоздатних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити надійну перевагу перед конкурентами; об’єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів; вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних у цей момент.

Конкурентна стратегія фірми дає змогу відповісти на запитання, як

фірма конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого вона витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі. При тому, що в різних джерелах ці стратегії мають різні назви — “конкурентні стратегії”, “маркетингові стратегії”, “підприємницькі стратегії”, “корпоративні стратегії”, “портфельні стратегії”, “стратегії бізнесу” тощо, йдеться завжди про одне і те саме — як підприємству діяти на ринку. Формування стратегії підприємства є досить складним творчим процесом, що потребує високої кваліфікації виконавців. Передусім формування стратегії ґрунтується на прогнозуванні окремих умов діяльності підприємства, насамперед, кон’юнктури споживчого ринку в цілому та вибраного його сегмента, що становить досить трудомісткий процес. Складність цього процесу зумовлюється ще й тим, що під час формування стратегії відбувається розширений пошук та оцінювання альтернативних варіантів стратегічних управлінських рішень, які найповніше відповідають місії підприємства та завданням його розвитку [4].

Будь-яка організація, що займається послугами, державна чи приватна, велика чи мала, має розуміти, як керувати такими специфічними характеристиками, як відчутність,

мінливість, нерозривність виробництва і споживання, нездатність до збереження.

За результатами досліджень особливостей розвитку сфери послуг в Україні та туристичних послуг, як важливої складової нематеріального виробництва, можна зробити такі висновки.

По-перше, розвиток туристичної галузі залежить не лише від соціально-економічних ситуацій у країні, а й природно-географічних, історичних, етнічних та культурних передумов, що склалися в певному регіоні країни. По-друге, туристична індустрія в Україні за останні три роки характеризується значним зростанням обсягів надання послуг як вітчизняним, так і зарубіжним споживачам. По-третє, за рейтингом популярності серед інших країн, що надають туристичні послуги, Україна займає 37 місце. По-четверте, зважаючи на велику роль, яку відіграє туризм у розвитку міжнародної економічної інтеграції та розвитку економіки країни у цілому, бажано, щоб надалі роль держави у розвитку цього сектору економіки збільшилась. По-п'яте, проблема розвитку і регулювання сфери послуг взагалі вимагає комплексного методологічного підходу до формування такого механізму дії організації і підприємств, що забезпечував би вибір найбільш ефективної і цілеспрямованої стратегії розвитку цієї сфери господарських відносин. Його головною метою є встановлення певного порядку дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства [2].

У свою чергу, розробка планів як специфічний вид діяльності — це послідовний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:

- встановлення цілей;
- визначення стратегії та заходів щодо їхньої реалізації;
- передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проєктах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегії;
- організація використання планових завдань;
- облік, контроль та аналіз їхнього виконання [5].

Важливий етап для компанії, що намагається домогтися переваги на ринках, — розробка конкурентних стратегій. Усі конкурентні стратегії можна поділити на чотири групи: стратегії лідера ринку, стратегії претендента на лідерство, стратегії послідовника, стратегії ухиляння від конкуренції.

Коли підприємство є лідером ринку, воно, залежно від ринкової ситуації, використовує два варіанти конкурентних стратегій — атакуючий і захисний. Атакуючий варіант застосовують здебільшого як випереджальні дії на передбачення можливих посягань конкурентів на лідерство і задля зміцнення наявної позиції. Захисна стратегія властива ситуації, коли конкуренти проводять діяльність, намагаючись продемонструвати сильні сторони і заявити (зазвичай опосередковано) про претензії на лідерство. Тут також можливі різні дії, з огляду на ринкову ситуацію і можливості підприєм-

ства, — від появи нового товару до “PR-акцій”.

Стратегії претендента на лідерство вирізняються агресивністю, адже необхідно довести свою неперевершеність і досконалість у короткий термін. Арсенал засобів — від етичних і легальних, із використанням низки виробничих і маркетингових ресурсів, до заборонених законом і засуджуваних суспільством.

Послідовник, навпаки, намагається “рухатися” за лідером, обробляючи ті частини ринку, які лідеру, завдяки його становищу та масштабам, здаються неприбутковими або непрестижними. Послідовник не претендує на лідерство і тому уважніше відшукує сприятливі можливості на наявному ринку. Ті, що уникають конкуренції, спрямовують свої стратегії на пошук ніш і забезпечення прибуткової діяльності [3].

Поступове насичення багатьох товарних ринків в Україні за уповільненого темпу економічного зростання країни призводить до інтен-

сивного збільшення конкуренції. Усе це вимагає нових підходів та більшої уваги до стратегічних маркетингових рішень, пошуку нових шляхів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Література

1. *Азов Г. П.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Прогресс, 2005.
2. *Василенко В. А., Ткаченко Т. І.* Стратегічне управління: навч. посіб. — К.: ЦУЛ, 2003. — 280 с.
3. *Клівець П. Г.* Стратегія підприємства: навч. посіб. — К.: Академвидав, 2007. — 320 с.
4. *Конкурентоспроможність: країна, регіон, підприємство* / Ред. Ю. В. Полунеева; Рада конкурентоспроможності України, Центр стратегій конкурентоспроможності (МІМ-Київ). — К.: ЛАТ&К, 2006. — 175 с.
5. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент: учеб. пособ. — М., 2006.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах розвинутої ринкової економіки України дедалі більшого значення набувають проблеми управління персоналом. Воно є одним із найважливіших напрямів у стратегічному управлінні підприємством, оскільки в умовах сучасного виробництва роль людини має велике значення, до її працездатності, рівню знань і кваліфікації висуваються все більш високі вимоги.

Головна мета управління персоналом полягає у забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам цього підприємства, їхньої професійної і соціальної адаптації. Нині всі розуміють, що для того щоб розвиватись, отримувати прибуток і зберігати конкурентоспроможність підприємства, керівництво повинно оптимізувати віддачу від вкладень будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових і головне — людських. Основними завданнями, що ставлять структури з управління персоналом, є: планування потреби підприємства в трудових ресурсах, пошук і добір потрібних працівників, навчання і підвищення їхньої кваліфікації, управління трудовою мотивацією, створення умов для підвищення продуктивності праці, контроль за зміною статусу працівників, правові питання трудових відносин.

Для того щоб якісно управляти персоналом, і, навіть більше, оцінювати його ефективність, слід знати, що таке управління персоналом і які цілі цього процесу, а також визначити сутність категорії “управління персоналом” як об’єкта дослідження в сучасних умовах.

Управління персоналом — це діяльність підприємства, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей як організації, так й індивідуальностей (особистих) [2].

Personnel management — управління персоналом (зокрема підбір, підготовку, умови праці, оплату), трудові відносини, взаємини керівництва з індивідуальними співробітниками. *Personnel relation* — відносини з персоналом [4].

Практика показує, що в управлінні персоналом, як складової частини менеджменту в організації, є два крайні підходи — технократичний і гуманістичний.

За технократичного підходу управлінські рішення підпорядковані насамперед інтересам виробництва; чисельність та склад працівників визначається з огляду на застосовувану техніку, технологію, розподіл та кооперацію праці, ритм виробничого процесу та інше. Тобто завдання управління персоналом підпорядко-

вується процесу управління виробництвом та полягає у підборі кадрів визначеної кількості та певних кваліфікаційних характеристик.

Гуманістичний підхід в управлінні персоналом передбачає створення таких умов та змісту праці, які б забезпечували зниження рівня відчуження працівника від його трудової діяльності та інших працівників. Відповідно до цієї концепції результативність організації залежить не стільки від відповідності кількісного та якісного складу працівників потребам технології виробництва, скільки від рівня мотивації працівників до праці, формування єдиної команди, “корпоративного духу”, єдності цінностей та особистих уподобань членів колективу, їх уявленню про місце роботи у системі життєвих цілей та інше [5].

Світовою економічною наукою та практикою накопичено великий досвід у стратегічному управлінні. Розроблено загальні принципи і рекомендації поведінки підприємства у складному та нестабільному зовнішньому середовищі, а також інструментарій прийняття стратегічних управлінських рішень. Нині все легше збагнути, що продуктивність праці, мотивація і творчий потенціал персоналу є важливими конкурентними перевагами, які визначають успіх стратегії підприємства. Кожне підприємство має чітко уявляти, як воно розвиватиме свій потенціал успіху, важливим компонентом якого є можливості персоналу.

Кожне підприємство рано чи пізно приходять до висновку, що персонал — це його головний ресурс.

У сучасному конкурентному середовищі складно чимось кардинально відрізнятись від конкурента: усі ресурси майже однаково доступні на ринку. Тому кілька років тому почала дуже активно розвиватися тенденція вкладання коштів у розвиток персоналу. Адже хочемо ми цього чи ні, саме від людей, які працюють в компанії, залежить її успіх на ринку, якість товарів чи послуг і, певна річ, її популярність серед клієнтів.

Також необхідно відмітити, що під час оцінювання ефективності управління персоналом слід враховувати витрати для досягнення цілей. Реальна ефективність системи управління персоналом може бути визначена тільки з співставлення міри реалізації цілей з витраченими на це засобами. Варто оцінити ефективність управління персоналом за результатами роботи всього підприємства. Однак такі дослідження мають передбачати таке: уточнення цілей і завдань досліджуваної галузі; визначення сукупності заходів і засобів, необхідних для їх досягнення; встановлення реальних термінів досягнення намічених цілей і завдань, з огляду на наявні засоби і можливості; знаходження засобів і методів для дійсного контролю термінів реалізації намічених цілей і завдань на всіх рівнях.

Для більш чіткої організації системи управління персоналом на підприємстві розробляють концепцію управління персоналом, що деталізує напрями кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства. Особливого значення в управлінні персоналом

досягають ретельна розробка методів стимулювання, диференційований підхід до трудового потенціалу та використання загальних принципів і правил роботи з персоналом [3].

Уся організаційно-управлінська діяльність, і насамперед мотиваційна, у сукупності спрямована на активізацію всіх внутрішніх ресурсів працівників і їхнє максимально ефективне використання.

Стимулювання відіграє величезну роль в організації діяльності підприємства, так воно спрямоване на мотивацію працівника до ефективної та якісної праці, який не тільки покриває витрати роботодавця на організацію процесу виробництва, оплату праці, а й дає змогу отримати певний прибуток. У сучасних умовах управління не може бути по-справжньому результативним без дотримання такого принципу, як максимально широке залучення виконавців у процес підготовки рішень, причому вже на самих ранніх його стадіях [1].

Підвищення ролі персоналу в сучасному виробництві, а також управління ними, є зміна форм організації праці на підприємствах. До числа таких змін належить, насамперед, більш широке використання колективних форм організації праці як у масштабах всієї організації — на макрорівні, так і в її окремих підрозділах — мікрорівні. Прикладом такого використання колективних форм організації праці на макрорівні є японська система управління, яку часто називають “колективістською” на відміну від “індивідуалістичної” американської моделі. “Колективіст-

ська” система управління орієнтована на пріоритет загальних, колективних цілей у системі управління, тісний зв’язок особистих відносин і успіху працівника з розквітом всього підприємства, колективну зацікавленість у виконанні роботи, групову, корпоративну систему цінностей.

Персонал підприємства — один із видів його ресурсів. Цей вид відрізняється від інших (фінансових, матеріальних, сировинних) тим, що працівник має право відмовитися від умов, на яких його збираються використовувати, вести переговори про рівень оплати праці, отримувати інші професії, брати участь у страйках, звільнятися за власним бажанням, вирішувати, які професії є соціально неприйнятними.

Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямів діяльності, а також різних видів, форм, методів відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах, зростання.

Підприємства зможуть виживати у жорсткій конкурентній боротьбі, якщо їхній керівний персонал правильно і вчасно оцінюватиме навколишній світ і тенденції суспільного розвитку. Успішне управління кадрами насамперед ґрунтується на систематичному обліку й аналізі впливу навколишнього світу, адаптації виробництва до зовнішніх впливів. Основного значення набувають стратегічні питання управління персоналом, перетворення їх у цілісну систему. У процесах управління пер-

соналом з'являється необхідність організації мислення і дій усіх працівників з урахуванням потреб партнерів по ринку [6].

Управління персоналом є одним із найважливіших напрямів діяльності персоналу підприємства і вважається основним критерієм його економічного успіху, навіть попереду вдосконалення технічного процесу. Можна мати відмінну технологію, але при цьому некваліфікований персонал, і роботу буде втрачено. Таким чином, ключовою складовою бізнесу є управління кадрами, а також технологія управління персоналом.

Система управління персоналом на підприємствах може ґрунтуватись на єдиній концепції, що враховує всі зазначені особливості і вимоги національної економіки. Тобто вдосконалення системи управління персоналом сучасних підприємств є важливим завданням, розв'язання якого на сьогодні має істотне значен-

ня для вітчизняної економічної теорії і практики.

Література

1. *Базаров Т. Ю.* Управление персоналом организации. — М.: Экономика и финансы. 2001. — 421 с.
2. *Братченко В. Ф.* Управління персоналом організації в сучасних умовах // Персонал. — 2006. — № 3.
3. *Антонюк В. П., Амоша О. І., Мельцер Л. Г.* Людський капітал регіонів України в контексті інноваційного розвитку: монографія. — Донецьк, 2011.
4. *Маслов Е. В.* Управление персоналом предприятий. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 40 с.
5. *Стецюк Н.* Теоретичні аспекти управління персоналом // Вісник Академії державного управління при Президенті України. — 2005. — № 4. — С. 69–77.
6. *Крушельницька О. В., Мельничук Д. П.* Управління персоналом: навч. посіб. — К.: Кондор, 2003.

ПРОБЛЕМИ РОЗРОБКИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Актуальність проблеми розробки кадрової політики диктується умовами, коли особливе значення надається підвищенню рівня роботи з кадрами, реалізації цієї роботи на міцний науковий фундамент, використанню накопиченого протягом багатьох років вітчизняного і зарубіжного досвіду, а постановка та вирішення проблем зумовлена теперішніми змінами в економічному просторі, посиленням інтеграційних процесів.

На проблеми розробки кадрової політики організації та пошук шляхів усунення недоліків у цій сфері, її вдосконалення звертають увагу у своїх працях Д. П. Богиня, В. А. Денисюк, М. І. Долішний, О. А. Грішнова, М. В. Семикіна, В. О. Кудін, Ю. І. Палеха та ін. Серед зарубіжних науковців заслуговують уваги праці вчених-економістів: Н. Н. Громової, А. Маслоу, Дж. Кейнса, С. Кларка, Ю. Краснова.

Однак проблеми кадрової політики на промисловому підприємстві в умовах загострення конкурентної боротьби під впливом глобалізаційних процесів досліджені недостатньо. Немає єдиного підходу щодо визначення сутності кадрової роботи, бракує методів щодо забезпечення індивідуального підходу в питаннях зацікавлення найманих робітників у

кінцевих результатах діяльності промислового підприємства.

Визначимо проблеми сучасної кадрової політики організації в контексті вимог до цієї сфери діяльності та заходи щодо розв'язання цих проблем.

Сучасне підприємство в основу своєї кадрової політики повинно закласти три базових принципи управління персоналом: персонал-стратегія; кадрова логістика; кадрова компетенція. Ці принципи охоплюють всі аспекти сучасної кадрової діяльності кожного підприємства [1].

Швидкий процес відновлення знань, істотна зміна технічних, інформаційних і організаційних умов сучасного виробництва зумовлюють необхідність теоретичного переосмислення кадрових процесів, розробки методології формування стратегії і тактики ефективного використання персоналу організації.

Сучасні підходи до кадрової політики в інформаційному суспільстві докорінно відрізняються від тих, що мали місце в індустріальному суспільстві. Це питання отримало новий поштовх зі вступом України до СОТ, коли кожен спеціаліст має бути готовим до самостійної роботи в екстремальних ситуаціях, спілкуватися і розмовляти зі своїми зарубіж-

ними колегами однією професійною мовою.

Перед підприємствами України в рамках постіндустріальної моделі економічної системи постала низка проблем розробки політики кадрів:

1. Недостатня розробленість теорії кадрової політики і неготовність практики до сприйняття рекомендацій теорії. Це — наслідок відсутності механізму управління з реалізації прийнятих рішень. Як показує багатовіковий український досвід господарювання, працівник завжди розглядався як допоміжний, другорядний фактор виробництва. Сучасна концепція управління персоналом визначає персонал як найважливіший, головний ресурс і цінність підприємства.

2. Відсутність розробки гнучкої і неперервної системи підготовки, перепідготовки і перерозподілу персоналу для задоволення потреб підприємства. При цьому підготовка управлінців має органічно вписуватися в систему підготовки професіоналів у суспільстві, для чого необхідна відповідна стратегія, кадрова політика з боку держави. Слід підкреслити, що для підготовки цих фахівців не так важливо їхнє навчання, як розвиток — не лише стратегічних здібностей, а й духовно-моральних якостей. Наслідком недосконалої системи відносин професійно-технічної освіти і виробництва є відсутність кваліфікованих працівників, що призводить до низької якості виконаних робіт.

3. Недостатня мобілізація інвестицій для підготовки і перепідготовки трудового потенціалу підприємств.

4. Несвоєчасний пошук і залучення до співробітництва висококваліфікованих спеціалістів, у тому числі з управління кадровим потенціалом. Ситуацію ускладнює відсутність відділу кадрів на багатьох підприємствах, де рекомендаціями на посади займається директор підприємства, а набір працівників здійснюють безпосередньо начальники підрозділів.

5. Нестабільність складу кадрів на підприємствах, що призводить до погіршення продуктивності праці, пов'язане з адаптацією нових співробітників у колективі.

6. Недостатнє забезпечення стабільності, зайнятості, безпечних умов праці, заходів щодо підвищення професійної кваліфікації, мотивації співробітників.

7. Низький рівень корпоративної культури на фоні модернізації економіки, що гальмує розвиток духовно-моральних якостей працівників; недостатність спілкування в колективі.

Розглянуті проблеми сучасної кадрової політики підприємств у напрямі формування кваліфікованого та якісного складу працівників не вичерпують весь спектр недоліків ефективного використання трудового потенціалу. Проте вони є одними з ключових, без вирішення яких неможливе становлення та реалізація кадрового механізму.

Аналізуючи зазначену низку недоліків, можна визначити заходи, необхідні для вдосконалення системи кадрової роботи на сучасному етапі розвитку економіки України:

1. За основу кадрової діяльності виділити зростаючу роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх

формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед підприємством.

2. Особливу увагу приділити системам мотивації та впровадженню різноманітних нововведень за рахунком преміальних фондів, відсотків від приросту обсягу продажу нової продукції тощо. Відповідно до західної методики спробувати застосувати на підприємствах систему індивідуалізації заробітної плати на підставі оцінки конкретних заслуг працівника, зокрема як диференціацію умов наймання, так і регулярну оцінку заслуг персоналу безпосередньо у процесі трудової діяльності [2].

3. Переглянути та вдосконалити систему підготовки, перепідготовки і перерозподілу персоналу підприємства, яка містить: розробку нових підходів до виконання програми виробничої практики студентів у напрямі можливості подальшого працевлаштування молодих спеціалістів; упровадження системи “наставництва”, що дасть можливість досвідченим працівникам навчати молоді кадри, адаптуючи їх до виробничих умов; залучення інвестицій у цю сферу діяльності.

4. Поступово ввести низку нових прогресивних методів пошуку і залучення до співробітництва висококваліфікованих спеціалістів, у тому числі з управління кадровим потенціалом.

5. Запровадити систему залучення підлеглих до управління (участь працівників в управлінні працею та якістю продукції на рівні виробничого цеху чи іншого такого самого підрозділу тощо). Це сприятиме підвищенню рівня стабільності складу

кадрів на підприємствах та зростанню рівня продуктивності праці [3].

6. Сприяти зміцненню взаємозв'язків адміністрації, профспілок, керівників та підлеглих за рахунок колективних обговорень загальних питань, новин, пов'язаних зі специфікою цього виробництва та випуску продукції, впровадження інноваційних методів ознайомлення з модернізацією виробництва та новими напрямками діяльності колективу.

7. Своєчасно укладати одноразові угоди з підлеглими при виникненні різних нестандартних ситуацій, не обговорених у трудовому договорі; індивідуально обговорювати питання з працівниками, котрі потребують особливої уваги та створення сприятливих умов у колективі. Таке впровадження дасть можливість підвищити рівень самореалізації кадрів на користь всього колективу.

8. Сприяти підвищенню рівня корпоративної культури в організації, що є істотним інструментом підвищення рівня управління персоналом, розвиває духовно-моральні якості працівників, створює атмосферу здорового спілкування в колективі, заохочуючи неформальні зв'язки між різними категоріями персоналу, які виявляють особисті риси та можливості кожного працівника.

Отже, на більшості підприємствах необхідно розробити принципово нові підходи до персоналу, що може забезпечити лише науково-обґрунтована кадрова політика підприємств, яка є ядром системи управління. Важливими етапами формування сучасної концепції

управління персоналом в організації є посилення системності у підборі кадрів, довгострокове планування та узгодження кадрової політики і стратегії розвитку організації, адже робота з кадрами належить до ключових моментів діяльності кожного підприємства як елемента економіки держави. На будь-якому етапі розвитку компанії кадри є ефективним інструментом у вирішенні бізнес-завдань, тому існує гостра необхідність проведення змін. Таким чином, проблеми, пов'язані з

кадровою політикою підприємств, набувають особливої значущості та потребують своєчасного вирішення.

Література

1. *Богиня Д. П., Грішнова О. А.* Основи економіки праці: навч. посіб. — К.: Знання — Прес, 2000. — 103 с.
2. *Громова Н. Н.* Кадровое прогнозирование: учебник. — М., 1993. — 245 с.
3. *Палеха Ю. І., Кудін В. О.* Культура управління та підприємства: навч.-метод. посіб. — К.: МАУП, 1998. — 96 с.

ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА КАК МОТИВАЦИОННАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОЙ ЗАНЯТОСТИ ПЕРСОНАЛА

Мотивирующее влияние систем оплаты труда может быть направлено на каждого работника отдельно или на их группу. В зависимости от этого действующие системы оплаты труда разделяются на индивидуальные и коллективные. При первом варианте необходимо организовать учет меры, результатов труда каждого работника, который охвачен соответствующей системой оплаты труда, а за второго — учет меры, результатов коллективного труда. Одновременно учету должны подлежать основные параметры трудового вноса отдельных работников с тем, чтобы не допустить обезличивания формирования коллективных результатов труда, отсутствия оценки влияния на них отдельных работников. Интересы обеспечения одинаковой оплаты за одинаковый труд нуждаются выделения трудового вноса отдельных работников и оценки их влияния на коллективные результаты. На практике этому должен служить, в частности, расчет коэффициентов трудового вноса или коэффициентов трудового участия работников.

Действующая на предприятии система оплаты труда должна способствовать реализации интересов как работодателя, так и работников.

В интересах первого система оплаты труда должна направить усилие работников на достижение тех показателей трудовой деятельности, на которые рассчитывает работодатель. К таким показателям принадлежит прежде всего выпуск необходимого количества продукции в определенные сроки, обеспечение высокого уровня конкурентоспособности продукции на основе повышения ее качества и снижения расходов в расчете на единицу продукции. В интересах работника система оплаты труда должна предоставлять ему возможность повышения материального достатка в зависимости от трудового вноса, реализации имеющихся способностей, достижения как можно полной самореализации как личности. В зависимости от того, насколько полно действующие системы оплаты труда обеспечивают одновременную реализацию интересов работодателей и наемных работников, их можно разделять на поощрительные, гарантирующие и принудительные.

Обеспечить влияние на поведение персонала через материальные стимулы целесообразнее всего при условии соблюдения определенных требований к разработке системы премирования и прежде всего к оп-

ределению показателей и условий премирования и их разграничения.

Во время формирования премиальной системы предлагается придерживаться таких положений: а) премия не должна насчитываться за результаты и деятельность работника, которые являются обязательными и оплачиваются в пределах постоянной части заработной платы; б) нельзя признать целесообразной выплату премии по мотивам, не связанным с работой (выход на пенсию, неудовлетворительное материальное положение и пр.); в) незначительное за размерами, но широкое за охватыванием работников и время, премирование превращается в стабильную форму выплат и не является фактором-мотиватором.

Премиальное положение разрабатывается владельцем, согласуется с профсоюзом и включается в кол-

лективный договор как предложение.

Для приведения показателей, условий, исходных уровней премирования и размеров премии в соответствие с потребностями производства, условий работы следует ежегодно, одновременно с формированием (уточнением) плана экономического развития (бизнес-плана) на следующий год, пересматривать действующее положение о премировании.

В условиях нестабильной работы предприятий в переходном периоде возникает потребность в оперативном изменении на протяжении года определенных параметров премиальной системы. Такую возможность следует предусматривать в коллективном договоре, изменения в который вносят за общим решением сторон.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЯК ЗАСІБ РЕАЛІЗАЦІЇ ОБРАНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Під структурою управління організацією розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться між собою в сталих відношеннях, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого. Елементами структури є окремі робітники, служби та інші ланки апарату управління, а відношення між ними підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на “горизонтальні” та “вертикальні”.

У рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілено завдання і функції управління, а отже — права і відповідальність за їх виконання. З цих позицій структуру управління можна розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої відбувається процес управління, спрямований на досягнення поставленої мети менеджменту.

Таким чином, структура управління містить усі цілі, розподілені між різноманітними ланками, зв'язки між якими забезпечують координацію окремих дій з їх виконання. Тому її можна розглядати як зворотний бік характеристики механізму функціонування (як процесу реалізації структурних зв'язків сис-

теми управління). Зв'язок структури управління з ключовими поняттями менеджменту — його метою, функціями, процесом, механізмом функціонування, людьми і їх повноваженнями — вказує на її величезний вплив на всі сторони управління. Тому менеджери всіх рівнів приділяють величезну увагу принципам і засобам формування структур, вибору типу або комбінації виглядів структур, вивченню тенденцій в їх побудові й оцінці їхньої відповідності меті, що вирішуються, і завданням.

Створення структури є важливим елементом в організаційній діяльності фірми. Вибір ефективної методики департаменталізації і формування всього комплексу організаційних структур — також життєво важливий елемент у діяльності менеджерського корпусу.

Можна виокремити три групи факторів, що впливають на вибір фірмою (корпорацією) тієї або іншої структури.

Перша група містить такі характеристики менеджменту у фірмі: складність, формалізацію, централізацію, норми керованості (сфера контролю). Друга група факторів, що впливає на структуру, а відповідно і на її вибір, ми умовно називаємо загальними факторами. Щодо перших вони є певною мірою зовнішні-

ми, або вихідними. Саме вони визначають початковий вибір структури. Це — стратегія фірми, вигляд продукту або вигляд технології, зовнішнє середовище, розмір організації.

Третя група містить характеристики “влада і контроль” і “комп’ютеризація інформаційних процесів”.

Послідовність проектування організаційної структури схожа з послідовністю елементів процесу планування. Згідно з класичною теорією організації структура організації має бути розроблена зверху вниз.

Організаційна структура міцніше і стає життєздатною тільки тоді, коли в організації встановлюється чітка ієрархічна взаємодія між дорученнями керівництва, тобто коли власний прояв управлінських дій головного керівника здійснюється по всій вертикалі. Саме за таких умов в організації формується неперервний ланцюг командування, який забезпечує підпорядкування будь-якого суб’єкта діяльності тільки одній особі — вищому керівникові (директорові).

Експериментування з розробкою і введенням нових структур управління стало характерною рисою останнього десятиліття ХХІ ст. Під

час експериментів нерідко використовуються найрізноманітніші комбінації відомих видів і типів структур, що пристосовуються організаціями до конкретних умов їхнього функціонування. Проте головна тенденція полягає в тому, що кожна наступна структура стає більш простою і гнучкою порівняно з попередніми.

Не вимагає доказів той факт, що кожна організація являє собою досить складну у технічному та економічному плані структуру. І від вибору стратегії її роботи, конкретного способу взаємодії і сполучення ланок її складових залежить якщо не успіх підприємства загалом, то значна його частина.

Організаційна структура управління — той сполучний елемент, який дає змогу всім розрізненим підрозділам здійснювати свою роботу узгоджено, в єдиному ключі поставленого перед організацією завдання. Абсолютно логічно, що кожному підприємству, яке займається конкретним видом діяльності, необхідна певна організаційна структура, яка відповідала б саме таким вимогам, які ставлять до цього підприємства в його специфічних умовах.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегічне управління персоналом стає найважливішою передумовою формування успішного менеджменту в умовах існуючих вимог забезпечення розвитку підприємств. Стратегія управління персоналом відбиває довгострокові інтереси підприємств.

Ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання визначається адекватною стратегією ефективного використання та розвитку персоналу, яка є одним із найважливіших інструментів реалізації основних функцій системного управління.

Аналіз публікацій та виокремлення невирішених проблем. Широке використання таких понять, як управління персоналом, кадровий менеджмент, управління людськими ресурсами показує, що проблеми персоналу вміщені в загальну систему організаційного управління і тісно пов'язані з іншими управлінськими елементами (наприклад, постановкою цілей підприємства, розробкою стратегії, плануванням, організацією, контролінгом). Нині особливої уваги набуває питання, як функції кадрового управління зможуть підвищити адаптаційні можливості підприємства. Тому найбільш прийнятною моделлю управління підприємством є стратегічний ме-

неджмент, оскільки зовнішні умови характеризуються частими змінами і невизначеністю.

Розглянемо формування стратегічного управління персоналом на підприємствах.

Управління підприємством в умовах ринкової економіки неможливе без планування господарської діяльності на всіх стадіях: стратегічній, тактичній і оперативній. Для того щоб управляти підприємством у довгостроковій перспективі важливого значення набуває стратегічний рівень, який охоплює і тактичну, і оперативну стадії.

Для того щоб побудувати ефективну систему управління необхідно забезпечити зворотній зв'язок менеджерів і працівників підприємства. Воно має працювати як єдиний механізм, де кожен працівник розуміє цілі підприємства. У цьому сенсі заслуговує на увагу досвід японських корпорацій, менеджери яких представляють компанію як єдину родину, де всі підлеглі сприяють досягненню спільної мети.

Термін “стратегічне управління” (або стратегічний менеджмент) було введено в лексикон науковців та бізнесменів наприкінці 60—70-х рр. XX ст. з метою розмежування поточного управління на рівні виробництва та управління, яке здійсню-

валося на вищому рівні. Тенденції розвитку світової економіки зумовили поступове зміщення центру уваги менеджерів із внутрішнього середовища підприємства на його оточення з метою своєчасного та відповідного реагування на зміни, що постійно відбуваються в ньому.

Нині дедалі очевидніше, що продуктивність праці, мотивація і творчий потенціал персоналу є важливими конкурентними перевагами, які визначають успіх стратегії підприємства. Кожне підприємство має чітко уявляти, як воно розвиватиме свій потенціал успіху, важливим компонентом якого є можливості персоналу.

За будь-якого варіанта стратегії для підприємства в цілому чи окремих структурних підрозділів слід чітко розуміти, за допомогою яких кадрових ресурсів можна їх реалізувати. Формування стратегії повинно здійснюватись з урахуванням поточних і майбутніх можливостей персоналу [1].

Кадрова політика є основою формування стратегії управління персоналом. Стратегія у своєму первинному значенні — теорія і практика ведення війни, воєнних кампаній і великих бойових операцій. Нині це поняття широко використовується в управлінській практиці як сукупність довготермінових заходів з управління ресурсами, до числа яких належать і кадрові ресурси (кадровий потенціал). Під час розробки стратегії діяльності підприємства важливим є питання визначення оптимальності тривалості стратегічного періоду.

Очевидно, що стратегічним є такий період часу, протягом якого в діяльності підприємства відбуваються суттєві якісні та кількісні зміни. На думку більшості економістів, стратегічний період має охоплювати понад 10 років. Однак тривалість періоду, протягом якого відбуваються стратегічні зміни, залежить від багатьох чинників: сфери діяльності, динаміки чинників зовнішнього середовища, виду ресурсів. Мінімальний період, протягом якого відбуваються відчутні стратегічні зміни кадрового потенціалу, становить в середньому близько 5 років. Тому стратегія управління персоналом підприємств повинна розроблятися кожні 5 років.

Під стратегією управління персоналом слід розуміти комплекс основних складових елементів, які мають стати вузловими під час побудови системи стратегічного управління персоналом.

Формування стратегії управління персоналом — це продуманий, повністю усвідомлений і контрольований розумовий процес, який передбачає, що за визначенням стратегії наступить її реалізація. Мистецтво формування стратегії управління персоналом полягає в тому, щоб наслідками формулювання загальних підходів до управління персоналом у стратегічному періоді стали конкретні дії, які б давали змогу досягти високої ефективності використання трудового потенціалу персоналу.

Стратегія управління персоналом є складовою частиною загальної стратегії діяльності підприємств. У принципі будь-яке підприємство може обрати одну з п'яти стратегій:

стратегію підприємництва, стратегію динамічного зростання, стратегію прибутку, стратегію ліквідності, стратегію зміни курсу. Вибір тієї чи іншої стратегії впливає на стратегію управління персоналом таким чином [2].

Стратегія підприємництва обирається підприємствами, які прагнуть розвивати нові напрями діяльності. На таких підприємствах відбувається активна зміна наявного персоналу молодими працівниками-новаторами.

Підприємства, які обирають стратегію динамічного зростання, у центр уваги ставлять модифікацію цілей своєї діяльності, розумно балансуючи між наміченими змінами і стабільністю. Стратегія управління персоналом полягає у збереженні і розвитку наявного кадрового потенціалу, а основна увага приділяється добору висококваліфікованого персоналу на ключові позиції розвитку підприємства.

Стратегія прибутку обирається стабільно працюючими підприємствами, які мають чітко відпрацьований механізм діяльності, достатньо кваліфікований персонал із потенційними можливостями розвитку. На таких підприємствах не спостерігається значних кадрових змін, зі сторони залучаються лише ті фахівці, у компетенції яких підприємство зацікавлене в цей час.

Стратегію ліквідації застосовують підприємства, які балансують на межі банкрутства. На таких підприємствах здійснюється інтенсивне скорочення чисельності працівників та інші способи мінімізації витрат на утримання персоналу (перехід на

неповний робочий тиждень, скорочений робочий день, внутрішні переміщення працівників тощо).

Стратегія зміни курсу обирається підприємствами у двох випадках. У першому — це коли стабільно працююче підприємство розпочинає боротьбу за збільшення прибутковості, освоєння нового чи розширення наявного ринку. На такому підприємстві створюються нові робочі місця, проводиться інтенсивне внутрішнє переміщення власних працівників та набір кваліфікованих працівників зі сторони. Другий випадок — вихід підприємства з кризового стану шляхом зміни курсу. Тут стратегія управління персоналом полягає у консолідації кадрів.

Більшість підприємств у сучасних умовах обирають стратегію динамічного зростання. В основі розробки стратегії управління персоналом підприємств лежить визначення мети управління персоналом.

Метою управління персоналом підприємств є визначення оптимального кількісного і якісного складу персоналу. Як і стратегія розвитку підприємства, стратегія управління персоналом розробляється з врахуванням внутрішніх ресурсів, традицій підприємства і можливостей. Формування стратегії управління персоналом може здійснюватись двома способами: “зверху-вниз” та “знизу-вверх”.

При застосуванні стратегії “зверху-вниз” керівництво визначає загальну стратегію управління персоналом, на основі якої розробляються плани для кожного конкретного підрозділу. Схематично це зображено на рис. 1.

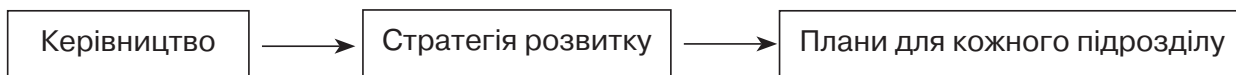


Рис. 1. Формування стратегії “зверху-вниз”

При застосуванні стратегії “знизу-вверх” кожен підрозділ розробляє власну стратегію і плани заходів, які інтегруються в єдиний план підприємства, що схематично зображено на рис. 2.

му та вивільнення; безперервне підвищення кваліфікації працівників, перепідготовки, профорієнтації; організації просування та ефективної ротації кадрів; формування команд, підприємницьких груп і колективів;

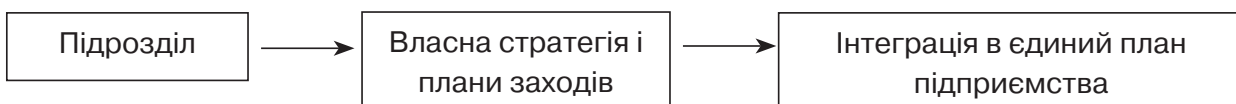


Рис. 2. Формування стратегії “знизу-вверх”

Але поряд з цим правильна побудова кадрової стратегії можлива тільки з урахуванням життєвого циклу підприємства і при визначенні пріоритетів у роботі з людьми на різних рівнях управління [3].

Формування стратегії управління персоналом підприємства ґрунтується на оцінці досягнутого стратегічного рівня управління підприємства. На основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства визначаються критерії бажаного стану підприємства, який знаходить своє вираження в системі стратегічних цілей управління персоналом підприємства і формуванні на їх основі стратегічних напрямів управління персоналом підприємства [4]

Отже, стратегія управління персоналом має співвідноситися з концепцією розвитку підприємств, які охоплюють короткострокові, середньострокові і довгострокові плани розвитку. Вона передбачає забезпечення виробництва робочою силою високого рівня завдяки реалізації механізмів планування, відбору, най-

удосконалення організації праці; забезпечення диференційованого підходу до кожного працівника шляхом застосування дійових систем винагороди, заохочення, стимулювання діяльності.

Література

1. Беспалов П. В., Гапоненко А. Л., Корниенко А. Л., Музюкин В. Л., Орлова Т. М. Интеллектуальный капитал — стратегический потенциал организации. — М.: Социальные отношения, 2003. — 178 с.
2. *Бізнес-менеджмент*: навч. посіб. / За ред. Л. І. Федулової. — К.: Науковий світ, 2004. — 593 с.
3. Гончарук Н. Т., Серьогін С. М. Кадри сектору економіки України: формування та розвиток / Українська академія держ. управління при Президентіві України. — Д.: Моноліт, 2003. — 168 с.
4. Пархоменко Н. А. Теоретичні засади стратегічного управління персоналом / Н. А. Пархоменко // Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля. — 2009. — № 3 (133). — С. 27.

ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ЩОДО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У КОЛЕКТИВІ

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

Одним з найважливіших напрямів підвищення ефективності ролі й значення людського фактора в умовах сучасного виробництва лежить у сфері оптимізації управління морально-психологічним кліматом трудового колективу.

Через морально-психологічний клімат опосередковується будь-яка діяльність колективу. При цьому переважне психічне спрямування тієї або іншої групи людей визначає собою не тільки міру участі кожного індивіда в діяльності, а й в остаточному підсумку — ефективність. З огляду на це соціально-психологічний клімат може бути чинником не лише

зростання продуктивності праці, мобілізації внутрішніх резервів трудового колективу, а й посилення трудової дисципліни.

Діяльність керівника щодо управління соціально-психологічним кліматом у колективі можна проаналізувати, поставивши його підлеглим такі запитання:

1. Чи часто причиною конфліктів є неправильні дії вашого керівника?
2. Чи втручається ваш керівник у розв'язання конфліктів?
3. Чи забезпечує втручання вашого керівника у конфлікт справедливе його розв'язання?
4. Чи робить ваш керівник усе можливе для створення в колективі відносин товариства і взаємодопомоги?

Значення відповідей на ці запитання особливо зростає, коли соціально-психологічний клімат було попередньо оцінено як несприятливий.

Аналіз впливу спеціаліста на соціально-психологічний клімат колективу, в якому він працює, можна провести на підставі матеріалів опитування всіх його членів за такими, наприклад, запитаннями:

1. Назвіть двох ваших співробітників, які своєю неправиль-

ною поведінкою заважають роботі інших, є ініціаторами сварок і конфліктів.

2. Назвіть двох ваших співробітників, поведінка яких дає змогу “згладжувати” конфлікти, налагоджувати відносини співробітництва і взаємодопомоги в колективі.

Вплив працівника на соціально-психологічний клімат колективу визначається за кількістю респондентів, які назвали його прізвище.

Дані про позитивні риси та недоліки характеру працівників можна отримати як опитуванням колег по роботі (для спеціалістів) або підлеглих (для керівників), так і оцінкою “згори”.

У будь-якому колективі взаємодіють індивіди зі своїми особистіс-

ними якостями, інтересами, з різним статусом, що зумовлює їхню поведінку і вплив на інших осіб. Кожен з них намагається зайняти активну позицію, відстояти свої права, реалізувати можливості, закріпити амбіції. Ця складна мозаїка інтересів, прагнень, дій утворює соціально-психологічний клімат у колективі.

Соціально-психологічний клімат будь-якої установи породжується міжособистісною взаємодією, яка опосередковує не лише міжособистісні впливи, а й вплив навколишнього фізичного середовища: речей, предметів, явищ природи тощо. Настрій однієї людини впливає на настрій іншої, позначається на різноманітних актах поведінки, діяльності, життя людини.

МОТИВАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Важливою ознакою суспільства є пріоритетна увага до персоналу — провідного виробничого чинника, резерву економічного зростання та конкурентоспроможності. Досвід передових економік світу доводить, що жодне із завдань управління у будь-якій сфері діяльності неможливо реалізувати без зацікавленості в її вирішенні працівників. Знання мотивації персоналу підприємства дають змогу створити досконалішу систему стимулювання працівників. За будь-яких умов діяльність працівника спрямована на одержання від підприємства певних соціально значущих благ, водночас функціонування підприємства ґрунтується на тому внеску, який робить у нього працівник. Отже, сутність мотивації, як засіб підвищення продуктивності підприємства, полягає у сприянні тому, щоб обрана працівником форма поведінки відповідала цілям самого підприємства.

Питанням мотивації і стимулювання персоналу присвячено низку економічних, психологічних та соціальних досліджень. Широкому загальному відомі праці економістів світового рівня: А. Маслоу, К. Альдерфера, Ф. Герцбергера, Ф. Тейлора. Питанням удосконалення механізму мотивації персоналу за умов ринку приді-

ляють велику увагу відомі сучасні українські економісти: Д. Богиня, І. Бондар, Г. Дмитренко.

Розглянемо теоретичні аспекти мотивації і стимулювання персоналу, дослідимо використання системи участі у прибутку провідних підприємств економічно розвинених країн. Запропонуємо методи щодо поліпшення ефективності системи стимулювання на українських підприємствах.

Мотивація персоналу промислового підприємства — це процес спонукання учасників виробничого процесу до діяльності для досягнення спільних цілей підрозділу і підприємства в цілому.

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

До основних елементів мотивації результативної праці персоналу належать: матеріальне стимулювання; гарантії зайнятості; нормальні безпечні умови праці; соціально-правові гарантії; корпоративна напруга; можливості для професійного

навчання, зростання, самовдосконалення; можливості для самореалізації; взаємовідносини в колективі; престижність трудової діяльності; участь в управлінні. Система моти-

вів і стимулів праці передбачає, що за відповідну винагороду він має виконувати певні обов'язки. [3, 185].

Принцип систем участі у прибутку залежно від продуктивності

Характеристика об'єктів стимулювання за пріоритетами підприємства

Об'єкт стимулювання	Характеристика об'єкта стимулювання
Суб'єкт стимулювання	Окремий працівник; група (відділ, підрозділ); колектив організації в цілому
Нормативна адекватність	Порушення нормативних показників; відповідність нормативним показникам; перевищення нормативних показників
Рівень професіоналізму	Відповідність рівню кваліфікації; підвищення рівня кваліфікації; підвищення рівня освіти; розширення набору спеціальностей; передача майстерності колегам
Міра напруги під час виконання роботи	Фізична; емоційна; розумова; організаційна
Міра відповідальності	Мінімальна; середня; висока
Предмет відповідальності	Устаткування; приміщення; якість матеріалів; адекватність технології; своєчасність технічного обслуговування; якість продукції; рівень витрат у виробництві; безпека співробітників
Ступінь ризику (небезпеки)	Здоров'я, гроші
Економія	Робочого часу; матеріалів; фінансів
Причетність до...	Збільшення обсягу продажів; збільшення прибутку; у завантаженні виробничих потужностей; просуванні товару; виконанні плану
Стаж роботи на підприємстві	Випробувальний термін; 1 рік роботи в організації; 2 роки роботи в організації і т. д.
Соціальні виплати і пільги	Оплата святкових днів; оплата відпусток; оплата лікарняних листів; оплата декретних відпусток; медичне страхування; додаткове пенсійне забезпечення; безкоштовне харчування
Раціональна пропозиція	Внесення раціональної пропозиції; участь у впровадженні раціональної пропозиції; за результат упровадження
Суміжна взаємодопомога	Консультавання; виконання частини роботи; інша участь
Керівництво групами	Створена для завдання творча група; відділ, підрозділ
Кар'єрне зростання	Рядового виконавця; менеджера нижньої ланки; менеджера середньої ланки; обслуговуючого персоналу

полягає у тому, що певна частка доходу, наприклад додана вартість, може бути використана як додаткове джерело підвищення заробітної плати. Серед найвідоміших систем участі у прибутку залежно від продуктивності — план Скенлона, системи Едді-Рукера-Нікелса, варіант Хантера плану Скенлона, система Фейна і система Теннера. Ці системи ґрунтуються на прагненні персоналу до пошуку нових ідей щодо вдосконалення, їх обговорення з керівництвом з метою подальшої реалізації. У свою чергу, персонал одержує частку за участь, яка зазвичай становить 40 або 50 % накопичень. Інші 60 або 50 % зберігаються для заміни зношеного капіталу, а також на розвиток підприємства і експлуатаційні витрати. У випадку зміни норм передбачається, що 67 % премії має виплачуватись робітникам і 33 % особі, яка вносить пропозиції щодо змін і вдосконалень [1, 127].

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

Крім того, для продуктивної праці, а відтак ефективного виробництва, потрібно враховувати системи матеріального і нематеріального стимулювання [2, 52].

Матеріальні блага як у грошовій, так і в натуральній формі завжди виступають активним стимулом діяльності працівників. Інтерес до них у працівників визначається вже тим, що за рахунок цих благ здебільшого задовольняються не лише матеріальні, а й культурні, духовні потреби працівників і членів їх родин [6, 117].

Нематеріальні блага у загальному вигляді можна схарактеризувати як поліпшення умов праці на підприємстві, що створює у працівника мотивацію на певні позитивні дії, певну позитивну поведінку.

Матеріальні системи можна поділити на три великі групи: системи, пов'язані з реакцією на заробітну плату; системи, засновані на соціальних виплатах, пільгах і послугах; системи, засновані на доходах від власності.

Ставка в стимулюванні завжди робилася на заробітну плату. За своєю питомою вагою у витратах на матеріальне стимулювання вона становить основну частину, і багато років головна увага приділялася розробці стимулюючих систем заробітної плати.

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

Системи, засновані на доходах від власності, ґрунтуються на стимулюванні кінцевих економічних показників роботи підприємства, що описується показниками прибутку, рентабельності, загального доходу [6, 117].

Нематеріальні системи стимулювання можуть бути поділені на шість великих груп: умови наймання і звільнення працівників; заходи щодо гуманізації праці; заходи щодо розвитку персоналу; участь працівників в управлінні підприємством; скорочення статусних розходжень між працівниками; розвиток корпоративної культури.

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

Гуманізація праці перебігає як постійно розроблювальні й реалізовані заходи щодо поліпшення умов праці. Участь працівників в управлінні, як широка система організаційних і соціально-економічних заходів, приводить до усвідомлення ними своєї ролі не лише на робочому місці, а й ролі, з одного боку, свого робочого місця в загальній системі управління виробництвом, з другого — себе як працівника підприємства, який здатний вносити лепту до вирішення питань управління виробничою ділянкою, цехом, підприємством.

Зменшення статусних розходжень, як систему відносин, порівняно з розглянутими, можна було б і не виділяти як самостійну систему. Однак від того, якою вона буде, залежить поведінка працівників, пов'язана з усвідомленням ними,

хто вони на підприємстві і як до них ставляться: або вони працівники, готові на творчу, відповідальну роботу, або непомітні виконавці з поведінкою “що накажуть”.

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

В економіці України разом із процесами економічного росту і відносної стабілізації позначився істотний перелом у сфері управління персоналом. Державні, приватні, корпоративні підприємства на практиці відчували, що розвиток і успіх ринкових відносин неможливий без пошуку нових сучасних форм мотивації і стимулювання праці, які нині використовують закордонні компанії.

Отже, на основі викладеного можна стверджувати, що ефективними шляхами вдосконалення організації мотиваційних заходів для українських працівників підприємств є такі: досягнення мети, щоб дати можливість працівникам вирішувати відповідальні завдання розвитку підприємства, стимулювати їхні пропозиції та ініціативу, спрямовані на вдосконалення технологій і продуктів, формування почуття гордості за свої досягнення; система участі, щоб дати змогу працівникам підприємства брати участь і поділяти успіх у діяльності установи, що є і їхнім успіхом, брати участь у прибутках і акціонерному капіталі, залучати

працівників до прийняття рішень; винагорода, щоб надавати справедливую оплату відповідно до “цінності” посади та індивідуальної діяльності з метою спонукання людей до досягнення позитивних результатів; визнання, щоб розпізнавати і помічати успіхи в діяльності працівників на благо підприємства та цінувати їхній внесок у збільшення його добробуту.

Література

1. Балабанов Л. В., Сарак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. — К.: ВД “Професіонал”, 2006. — 127 с.
2. Логвинов Д. В. Розвиток персоналу в умовах економічної кризи // Мікроекономіка. — 2009. — № 4. — С. 51–55.
3. Фидельман Г., Дедиков С., Адлер Ю. Альтернативный менеджмент: путь к глобальной конкурентоспособности. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — С. 185.
4. Цветаев В. М. Управление персоналом / В. М. Цветаев. — СПб.: Питер, 2002. — С. 185.
5. Кір’ян П. Людський капітал // Експерт. — 2001. — № 29. — с. 40–42.
6. Хэкман Дж. Новая стратегия обогащения работы. — М.: Вершина, 2005. — С. 117.

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний розвиток нашої економіки можна схарактеризувати як період потрясінь. Зміни, пов'язані з ризиками, збитками та умовами прогресуючої світової кризи стали нормою сьогодення. Якщо підприємства не будуть прямувати до змін, які охоплюють весь сучасний світ, вони зазнаватимуть краху й збанкрутують. У період світової кризи виживатимуть лише лідери змін — ті, які швидко адаптуються до її тенденцій, використовуючи всі можливі перспективи виходу з неї. Тому основним завданням має стати розробка нових механізмів управління фінансовим станом підприємства.

Питання аналізу фінансового стану підприємств розглядається у працях таких дослідників, як О. В. Ареф'євої, Д. М. Городинської, А. В. Череп, Л. А. Кириченко, Т. А. Обущак та ін. Учені аналізують вплив екзогенних та ендогенних факторів на фінансовий стан підприємства, визначають причини кризового стану, однак проблемі покращання фінансового стану підприємства та пошуку шляхів виходу з кризи приділяється недостатньо уваги. Тому нашою метою є пошук шляхів покращення фінансового стану підприємств.

Значна кількість підприємств в Україні має незадовільну структуру

капіталу та відчуває нестачу оборотних коштів. Попередження розвитку негативних кризових явищ на підприємстві є можливим лише за систематичного забезпечення управлінського персоналу інформацією про поточний рівень фінансової стійкості та здатність підприємства до подальшого розвитку. Така фінансово-аналітична інформація повинна отримуватись за результатами оцінювання фінансового стану підприємства.

Першочерговим етапом щодо покращення фінансового стану підприємств є пошук оптимального співвідношення власного і позикового капіталу, яке б забезпечило мінімальний фінансовий ризик за максимальної рентабельності власного капіталу. Оптимізація ліквідності підприємства реалізується за допомогою механізму фінансової стабілізації — системи заходів, спрямованих, з одного боку, на зменшення фінансових зобов'язань, а з другого — на збільшення грошових активів, що забезпечують ці зобов'язання. Фінансові зобов'язання підприємство може зменшити за рахунок: зменшення суми постійних витрат (зокрема витрат на утримання управлінського персоналу); зменшення рівня умовно-змінних витрат; продовження строків кредиторської

заборгованості за товарними операціями; відтермінування виплат дивідендів та відсотків.

Збільшити суму грошових активів можна за рахунок: рефінансування дебіторської заборгованості (шляхом факторингу, врахування та дисконтування векселів, форфейтингу, примусового стягнення); прискорення оборотності дебіторської заборгованості (шляхом скорочення термінів надання комерційного кредиту); оптимізація запасів товарно-матеріальних цінностей (шляхом встановлення нормативів товарних запасів методом техніко-економічних розрахунків); скорочення розмірів страхових, гарантійних та сезонних запасів на період перебування підприємства у фінансовій кризі.

Доцільно також звернути увагу на те, що для покращення свого фінансового становища виробники товарів та послуг повинні реалізовувати всю продукцію, що застоюється на складах. Для розширення ринків збуту підприємство може створити пункти роздрібної торгівлі. Це сприятиме збільшенню прибутку та оборотності капіталу. Упровадження цього проекту, звичайно, не вирішує існуючих фінансових проблем, але дасть змогу скоротити термін реалізації товару та прискорити розрахунки з кредиторами.

Конкурентоспроможність на ринку збуту можна досягти шляхом зниження собівартості продукції за рахунок упровадження нової техніки, технологій, раціональнішого використання як матеріальних, так і тру-

дових ресурсів, зменшення питомої ваги постійних витрат у собівартості продукції, адже її зниження прямо пропорційно впливає на збільшення прибутку підприємства. Варто також звернути увагу на зростання ввізного мита в Україні. Тому вітчизняним виробникам доцільніше буде закуповувати сировину і матеріали в межах нашої країни, аніж ввозити з-за кордону.

Наступним напрямом покращення фінансового стану підприємства може стати виробництво і розробка нових видів продукції, яка зацікавить споживачів, а також отримання ліцензій на виробництво “ходових” товарів, що дасть змогу стабілізувати і покращити фінансовий стан підприємства.

Інформація про фінансовий стан підприємства надзвичайно важлива як для керівництва підприємства, так і для інвесторів. Тому заслуговує на увагу проблема щодо інформаційного забезпечення підприємства. Достовірність даних про фінансовий стан підприємства є важливою умовою для прийняття правильних управлінських рішень [2].

Отже, всі згадані вище шляхи врегулювання дали змогу зробити певні висновки щодо основних напрямів покращення фінансового стану підприємства та формування його фінансової стратегії. Фінансовий стан підприємства — це реальна і потенційна фінансова спроможність підприємства забезпечити певний рівень фінансування певної діяльності, саморозвитку та погашення зобов’язань перед підприєм-

ствами й державою. Удосконалення фінансового стану підприємства можливе шляхом підвищення результативності розміщення та використання його ресурсів. При цьому забезпечується розвиток виробництва чи інших сфер діяльності на основі зростання прибутку й активів, при збереженні платоспроможності та кредитоспроможності.

Література

1. Бугай В. З., Омельченко В. М. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства // Держава та регіони. — 2008. — № 1. — С. 34—39.
2. Городинська Д. М. Економічна стійкість підприємства / Д. М. Городинська // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — № 10 (42). — С. 141—146.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТОВ “БЕКС БІРЛОВ” У КОНТЕКСТІ ПОЛІПШЕННЯ СТАНУ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ НАБОРУ ПЕРСОНАЛУ

Удосконалення процесу управління ТОВ “Бекс Бірлов” нерозривно пов’язане з управлінням кваліфікованим і досвідченим персоналом, який знає свою роботу і виконує її на належному рівні. Результати дослідження, проведені в ТОВ “Бекс Бірлов”, показують, що нині немає серйозних проблем із плинністю кадрів чи нестачею кваліфікованого персоналу. Проте, зважаючи на умови зростання сучасної конкуренції на ринках збуту горілчаних виробів, бути впевненим у відсутності ризику втрати висококваліфікованих кадрів не можна. У разі виникнення подібної ситуації підприємство має швидко відреагувати, щоб у найкоротші терміни заповнити важливі вакансії і продовжити роботу без втрат.

Комплексно досліджено механізм набору персоналу на підприємстві у працях таких авторів, як М. Буковинська, Г. Гнатієнко, І. Гнутова, А. Криклій, В. Петюх, М. Сушко, Г. Щокін та ін.

За результатами проведеного дослідження визначимо напрями вдосконалення процесу управління ТОВ “Бекс Бірлов” у контексті поліпшення стану планування та організації набору персоналу.

Дуже часто однією з перших проблем планування набору є вирішення проблеми заповнення вакансії за рахунок внутрішнього або зовнішнього набору. Обидва джерела мають свої переваги і недоліки: вибір того чи іншого джерела має залежати від виду вакантної посади, специфіки виконуваних обов’язків, можливого терміну пошуку кандидата тощо.

Нині завчасний пошук персоналу в ТОВ “Бекс Бірлов” не ведеться. Для розрахунку попиту на персонал використовуються такі чинники: збільшення продаж в існуючій клієнтській базі; підписання нових договорів та розширення клієнтської бази.

Причинами появи вакансій в ТОВ “Бекс Бірлов” є: звільнення працівника (що нині трапляється рідко) або розширення штату з нагоди утворення нових клієнтських договорів, через які кількість існуючих торговельних представників необхідно збільшити.

План підбору персоналу на підприємстві має формуватися, з огляду на потреби у працівниках по всіх його структурних підрозділах.

Пропонуємо форму плану підбору персоналу на 2013 рік для ТОВ

“Баядера-Імпорт”. Термін планування набору персоналу — 1 рік. (див. табл.)

Після розробки плану набору персоналу наступним кроком є організація його виконання, або, інакше кажучи, організація набору персоналу, а це: подання оголошення про вакансії; пошук кандидатів; їхнє оцінювання тощо.

Для вдосконалення процесу організації набору персоналу в ТОВ “Бекс Бірлов” необхідно:

1. Розпочати формування власної інформаційної бази, яка б містила дані про персонал, який працює і вже звільнився, та про кандидатів на посаду, які мали гарні результати, але з тих чи інших причин не потрапили до штату працівників.

Така ефективна інформаційна система набору зможе також гарантувати кандидатам своєчасність повідомлення про результати відбору.

2. Зосередити роботу на розширенні та поглибленні каналів за-

лучення необхідних фахівців (внутрішні, зовнішні, формальні, неформальні, альтернативні).

Перед початком набору кандидатів менеджер з персоналу має проводити спостереження за кандидатами, їхньою поведінкою у процесі набору та селекції.

3. Поліпшити роботу над оголошеннями про вакансії у ЗМІ та Інтернет.

4. Розпочати роботу з удосконалення системи відбору кадрів, залучення сучасних форм та методів (співбесіди, інтерв'ю, тестування тощо).

Нині в ТОВ “Бекс Бірлов” кандидат, який бажає отримати посаду в компанії, проходить спочатку первинну співбесіду з менеджером відділу кадрів, а потім — з керівником підрозділу. Проте ця бесіда проходить, як привило, у довільній формі, не є структурованою.

5. Розвивати методичну базу відбору кадрів (розробити стандарти

Форма плану підбору персоналу на 2013 рік ТОВ “Бекс Бірлов”

Вакансія	Дата подання заявки	План роботи	Термін виконання
Назва вакансії		Первинний підбір кандидатів, що відповідають кваліфікаційним вимогам	
		Аналіз анкетних даних, співбесіда (інтерв'ю) кандидатів, які беруть участь у фінальному відборі, відповідальними особами (керівниками структурних підрозділів)	
		Підсумкова співбесіда з керівником	
		Рішення про прийняття на роботу/відмова кандидату	
Джерела пошуку		Оголошення на спеціалізованих сайтах та у ЗМІ (rabota.ua; work.ua; career.in.ua.)	

фахівця, оціночні таблиці, необхідні тести тощо).

Кандидатам, які не подолали бар'єри відбору, слід відправити ввічливий лист з інформацією про рішення компанії.

Намір керівників підприємства сформувати більш різнобічний персонал може бути підтриманий за умови регулярного використання активного зовнішнього набору. У ТОВ “Бекс Бірлов” пошук майбутніх працівників ведеться здебільшого за допомогою преси, Інтернет та особистих зв'язків працівників.

Засоби зовнішнього набору можемо згрупувати у два класи: неформальні та формальні.

Неформальні засоби мають містити: повторний найм колишніх працівників або студентів, які співпрацювали з підприємством у минулому; використання рекомендацій працівників фірми; співробітництво з навчальними закладами; його використовують компанії, які вивчають успіхи студентів і наймають найкращих. Неформальні засоби досить дорогі, проте ефективні, про що свідчить досвід японських компаній.

Керівництву ТОВ “Бекс Бірлов”, зокрема менеджеру з персоналу, слід комплексно підходити до набору кадрів, а саме, посилити увагу на відбір, прийом, навчання і виховання власних кадрів. Цей процес слід здійснювати у такий спосіб: приблизно за 6 місяців до закінчення навчального року у вищих навчальних закладах підприємство має інформувати про вакансії у наступному році; водночас аналізувати склад випускних курсів, проводити конфіденційні перегово-

ри з найперспективнішими з них і видавати індивідуальні запрошення на роботу; наприкінці навчального року випускники можуть приходити до підприємства і скласти письмовий іспит, щоб оцінити як професійну підготовку, так і загальноосвітній рівень кандидата; кандидати, які успішно витримали іспит, проходять співбесіду; кандидати, які пройдуть співбесіду, приймаються на роботу.

Формальні засоби традиційно можуть включати рекламні оголошення з використанням агентств зайнятості, фірм, які займаються підбором кандидатів.

Для того щоб забезпечити необхідною інформацією кандидата, рекламне оголошення має містити дані про саму роботу, необхідну кваліфікацію, адресу організації, оплату праці для того, щоб небажані або некваліфіковані фахівці не подавали заяв. Водночас воно має бути привабливим для кваліфікованих кандидатів, створювати хороше враження про компанію або відділ і робити наголос на перевагах пропонованої роботи.

Підприємство може використати “сліпу рекламу”, не називаючи себе і пропонуючи кандидатам скористатися інколи анонімною поштовою скринькою. Проте слід мати на увазі, що “сліпа реклама” має нижчий рівень відповідей, ніж відкрита. Дослідження показують, що 75 % читачів рекламних оголошень про роботу вважають, що назва організації має важливе значення і завжди має бути представлена в рекламі. У випадку коли організація шукає працівника, який має спеціальні знання і навички, необхідно вибирати той реклам-

ний носій, який досягає цільового сегмента в загальній масі народонаселення.

На окрему увагу у підборі персоналу заслуговують агентства зайнятості. Вони знаходять, оцінюють і представляють тих кандидатів, хто, на їхню думку, підходить для підприємства. Природно, остаточна оцінка і відбір кандидатів — прерогатива останньої. Агентство може ефективно оцінити претендентів лише в тому випадку, якщо воно має повне уявлення про вакансію, яку необхідно заповнити.

Деякі організації мають невеликий штат постійних співробітників, а також залучають тимчасових працівників або за контрактом. Назвемо кілька альтернатив набору: використання тимчасових працівників, лізинг, субконтрактні відносини тощо.

Тимчасові працівники особливо корисні в умовах нестабільного економічного клімату, коли попит на робочу силу має суттєві коливання. Переваги: вони коштують дорожче в розрахунку за годину роботи, але

платять їм за відпрацьований час; на працівників, яких швидко і легко найняти, витрачають мінімальні гроші; на навчання тимчасових працівників про загальну орієнтацію компанії — витрати низькі.

Лізинг — спосіб отримання послуг від працівника на триваліший період, ніж від тимчасових працівників. Лізингові фірми самостійно проводять набір, підготовку та оплату фахівців. Організація, яка використовує фахівців, забезпечує їм обсяг роботи.

Отже, нами визначено основні, найбільш зручні та дієві напрями вдосконалення процесу планування та організації набору персоналу для ТОВ “Бекс Бірлов”. Це: Інтернет-ресурс, використання преси; особисті зв’язки та комунікації працівників компанії; рекрутингові агенції. Розроблено і запропоновано удосконалену форму плану підбору персоналу. Визначено критерії відбору, систему оцінювання кандидата і прийняття рішення про його наймання чи відмову йому.

ТЕХНОЛОГІЇ ТА МЕТОДИ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ

Процес врегулювання конфліктів здійснюється за допомогою різноманітних технологій: інформаційної, комунікативної, соціально-психологічного впливу, організаційної, правової, переговорної тощо.

Технології складаються із системи засобів, методів, підходів і впливів; у них задіяні певні принципи і методики, численні тактичні прийоми; розробляються також спеціальні технології конфліктного медіаторінгу та моделі цілеспрямованих ігор, які допомагають уникнути конфліктів чи вийти з них із мінімальними втратами.

Інформаційна технологія є системою, яка насамперед протидіє конфліктам, їх збільшенню, сприяє їх швидкому виявленню зацікавленими сторонами (навіть на етапі латентного зародження).

Ліквідація дефіциту інформації з суперечливих питань, вилучення з інформаційного поля різних збочених чи перекручених відомостей про позиції, інтереси та цілі сторін; усунення чуток щодо поведінки суб'єктів — ці та інші дії з інформаційного забезпечення регулювання конфліктної ситуації ефективно впливають на зниження гостроти конфліктної взаємодії та можливість її закінчення.

Водночас це право (як й інші) не слід абсолютизувати. Так, виро-

блення і поширення інформації, яка призводить до расової, етнічної і соціальної ненависті та ворожнечі, розпалює війни, геноцид, ідеї фашизму, не можуть бути гарантовані цим правом, як й інші форми “інформаційного терору”, який сам, по суті, є проявом конфлікту і порушує демократичні права людей.

Не менш значну роль відіграють комунікативні технології врегулювання конфліктів. Йдеться про організацію спілкування між людьми і групами, що є умовою досягнення узгоджених позицій.

Розвиток спілкування формує спільні або ж схожі установки, цінності, інтереси, поєднує соціальні занепокоєння і переживання у спільне річище, нейтралізує негативний вплив емоцій.

Прикладом ефективного засобу технології комунікацій є методика залагодження інциденту, запропонована Шарон і Гордоном Бауерами, яка полягає у послідовному здійсненні чотирьох кроків: перший — об'єктивний, неемоційний опис інциденту з метою зняти напруження; другий — висловлення свого ставлення до того, що трапилось, і поведінки партнера; третій — пропозиція, запропонувати партнеру інший, найбільш прийнятний варіант поведінки, щоб виправити наслідки

інциденту; четвертий — винагорода, чітко і конкретно зазначити, що може виграти партнер, якщо сприйме вашу пропозицію, і що хорошого ви можете зробити для нього.

Організаційні технології передбачають удосконалення структурно-організаційного порядку, продумане застосування організаційних методів впливу на групи та окремих людей (наприклад, вирішення кадрових питань, дисциплінарні методи заохочення або покарання, виховні заходи). Це, без сумніву, має сприяти блокуванню конфліктів, оптимі-

зації соціально-психологічного клімату і розвитку співробітництва між людьми та організаціями.

Важливу роль у розв'язанні конфлікту відіграє своєчасне визначення його сутності та адекватність його розуміння.

Вітчизняні управлінські моделі розв'язання конфліктів характеризуються переважанням соціальних (організаційних) способів над суто психологічними та тенденцією до спільного розв'язання конфліктів (з опорою на тих людей, які оточують конфліктуючі сторони).

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ ЗА ДОПОМОГОЮ ПОЛІПШЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧИХ МІСЦЬ

Рациональна організація праці в ресторанному господарстві має вирішити три основних завдання: економічне, психофізіологічне і соціальне. При вирішенні економічних завдань особливого значення набувають технічне оснащення ресторану, комплексна механізація технологічних процесів, скорочення втрат робочого часу, більш раціональне використання робочої сили з урахуванням кваліфікації і повноти завантаження працівників, застосування прогресивних форм обслуговування. Вирішення психофізіологічних завдань передбачає створення в ресторані таких умов праці, що сприяють збереженню здоров'я працівників, зниженню стомлюваності і підвищенню працездатності. Вирішення соціального завдання забезпечує всебічний розвиток людини, сприяє перетворенню праці в життєву необхідність, виховує у працівника відповідальність за результати своєї праці.

Визначимо напрями підвищення ефективності праці персоналу ресторану за допомогою поліпшення організації робочих місць.

Під час дослідження, що проводилося у ресторані “Тарас Бульба”, було з’ясовано, що певний відсоток незадоволення серед персоналу сто-

сується процесу організації праці на робочому місці. Незважаючи на те що обладнання на кухні є досить новим і сучасним, певні незручності у роботі пов’язані з висотою столів та робочих поверхонь. Для роботи сидячи і стоячи використовується одна висота столів — 750 см, яка є прийнятною для роботи сидячи, і не для всіх працівників. Працювати стоячи, особливо чоловікам, оскільки вони вищі на зріст, незручно. Також незначний відсоток невдоволення існує з приводу графіків роботи і відпочинку та стимулювання персоналу до здійснення ефективної та безпечної праці — по 15,8 %.

Спробуємо комплексно визначити основні заходи з підвищення ефективності праці персоналу ресторану “Тарас Бульба” за допомогою поліпшення організації робочих місць.

Завдання і зміст раціональної організації праці персоналу у ТОВ “Ресторан “Тарас Бульба” визначають такі основні напрями: вдосконалення організації й обслуговування робочих місць; впровадження передових прийомів і методів праці; поліпшення умов праці; підготовка і підвищення кваліфікації кадрів; раціоналізація режимів праці та відпочинку; удосконалення дисципліни і нормування праці.

Розподіл роботи усередині ресторану поділяється на функціональний та технологічний. У зв'язку з тим, що в ресторані одночасно здійснюються функції з приготування продукції, її реалізації та організації споживання структура штату цих підприємств містить групи працівників виробництва, торговельного залу, адміністративно-обслуговуючого персоналу.

Увагу слід приділяти розміру виробничих столів і допоміжним пристроям — полицям, стендам, стелажам. Висота виробничого обладнання має бути такою, щоб корпус і руки працюючих знаходилися в найбільш зручному положенні. Так, висота столу вважається нормальною, якщо від ліктя зігнутої руки працівника до поверхні столу залишається 20—25 см. Під час роботи на вищому столі лікті будуть віддалені від корпусу, що викликає перенапругу передпліч. Працювати в такому положенні незручно і важко. Навпаки, якщо стіл надто низький, доведеться нахилитися і працівник швидко втомлюватиметься. Біля столів, ванн встановлюють дерев'яні підніжні решітки, висоту яких підбирають залежно від зросту кухарів, але не більше 9—10 см.

Доцільно також використовувати на робочих місцях висувні, відкидні або переносні стільці, причому краще — стільці з сидінням, регульованим по висоті, і спеціальною спинкою та поруччям.

При визначенні ширини і довжини (фронт) робочого місця враховуються характер оброблюваної продукції і максимальний розмах рук працюючого в горизонталь-

ній площині. Найбільш прийнятною вважається ширина робочого місця в межах 70—80 см, а довжина (фронт) — 100—120 см. За необхідності до робочих місць підводять холодну і гарячу воду, встановлюють додаткове освітлення тощо. Кут ефективної видимості не повинен перевищувати 30 °С. У середньому для людини він становить 120 °С, тому довжина виробничого столу не перевищує 1,5 м. Кут миттєвої видимості предмета становить 18 °С.

Достатня площа в зоні робочого місця виключає можливість виробничих травм, забезпечує підхід до обладнання при його експлуатації і ремонті.

Кожне робоче місце має забезпечуватись достатньою кількістю інструментів, інвентарю і посуду. До виробничого інвентарю висувуються вимоги щодо міцності, надійності в роботі, естетичності та ін. Інструменти й інвентар, а також сировина і напівфабрикати мають розташовуватись на робочих місцях у суворо визначеному порядку.

Обов'язковим напрямом організації праці в ресторані “Тарас Бульба” є створення комфортних умов, цю безпосередньо сприятиме підвищенню працездатності, зниженню стомлюваності і збереженню здоров'я персоналу.

До чинників, що впливають на умови праці персоналу ресторану та знижують стомлюваність працівників належать створені нормальні психофізіологічні, санітарно-гігієнічні та естетичні умови праці (дотримання загальних вимог до виробничих приміщень; створення оптимального мікроклімату: певної температури,

вологості повітря, швидкості його руху; освітленості робочих місць, відсутність сильного виробничого шуму тощо).

Найважливішим фактором мікроклімату є температура повітря. Встановлено, що найсприятливішим для людини вважається мікроклімат (залежно від кліматичного поясу) — у межах 18—23 °С, відносна вологість — 60—70 % і швидкість руху повітря — від 0,06 до 0,18 м/с.

Залежно від цього виробничі приміщення поділяються на холодні і гарячі. До холодних виробничих цехів належать такі, в яких сума тепловиділень від встановленого в них діючого обладнання не перевищує 20 ккал на 1 м³ приміщення за годину. В ресторані це заготівельні цехи (овочевий, м'ясний, рибний) і холодний. У гарячих цехах температура повітря в робочій зоні (на рівні обличчя працюючого) може досягати 30—40 °С і вище. Залежно від важливості виконуваної роботи вимоги до показників мікроклімату, що наближається до комфортного, можуть змінюватися. Так, при підвищенні температури повітря необхідно створити умови для відповідного збільшення швидкості його руху, інакше це дуже несприятливо вплине на організм людини і може призвести до перегрівання тіла, аж до порушення теплової рівноваги організму, що може викликати тепловий удар та інші тяжкі наслідки.

Швидкість руху повітря є другим важливим фактором, що характеризує стан мікроклімату. Гігієнічно обґрунтована швидкість руху повітря з підвищенням його температури збільшується і має складати

1—2 м/с при відносній вологості в межах 60—70 %. Основною причиною невеликих швидкостей руху повітря є недосконалі або недостатньо ефективні системи припливної витяжної вентиляції. Іншим важливим фактором є вплив теплового (інфрачервоного) випромінювання на організм людини. Чим вища температура нагрітої поверхні, тим менша довжина випромінюваної хвилі, що легко проникає в людину і нагріває її тіло. Несприятливо впливати можуть нагріті поверхні кухонної плити. Кухар під час обсмажування продуктів має знаходитися біля плити не більше 7—10 с.

У ресторані “Тарас Бульба” кухня оснащена спеціалізованим обладнанням (жарочні шафи, стаціонарні котли), що має теплову ізоляцію і значно менше виділяє назовні променисте тепло. Для створення оптимального мікроклімату доцільно використовувати автоматичні кондиційні установки.

Важливою умовою зниження стомлюваності працівників, запобігання травматизму є правильне освітлення виробничих приміщень і робочих місць. Виробничі столи розміщують так, щоб кухар працював обличчям до вікна або світло падало зліва. Джерела світла розташовують спереду або зліва від працівника. У цехах виробничі столи краще розставляти так, щоб кухарі працювали обличчям до вікна. Для штучного освітлення використовують люмінесцентні лампи або лампи накаливання. При підборі ламп необхідно дотримуватися норми: на 1 м площі цеху має припадати 20 Вт.

У виробничих цехах у процесі роботи механічного і холодильного обладнання виникають шуми. Допустимий рівень шуму у виробничих приміщеннях становить 60–75 Дб. Зниження його можна досягти шляхом застосування звукопоглинаючих матеріалів, що зменшить стомлюваність працівників.

Науково обґрунтований режим праці та відпочинку сприяє збереженню здоров'я працівників, підвищенню їх працездатності. Згідно з трудовим законодавством робочий тиждень становить 40 годин. Неповний робочий день встановлюється за згодою між робітниками та адміністрацією, і для неповнолітніх.

При виборі і складанні графіків роботи персоналу ресторану “Тарас Бульба” враховують режим та графік завантаження торговельного залу. Зазвичай у ресторані застосову-

ють різні графіки виходу на роботу, найзручнішими можуть бути: стрічковий (ступінчастий), двобригадний (за умови поділу персоналу кухні на дві бригади) або комбінований. Останній нині застосовується у роботі ресторану.

Отже, підвищення ефективності праці персоналу ресторану “Тарас Бульба” за допомогою поліпшення організації робочих місць має містити організацію праці, організацію та оснащення робочих місць, створення належних умов праці, зокрема комфорт і безпеку, а також оптимізацію графіка роботи. Правильно розроблений і дотриманий на підприємстві режим праці і відпочинку забезпечує підвищення продуктивності праці, поліпшення якості продукції, знижує виробничий травматизм. Для встановлення розпорядку роботи на кожному підприємстві складаються графіки виходу на роботу.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ПЛАНУВАННЯ, ПРОГНОЗУВАННЯ

Україна пройшла шлях від майже абсолютної відмови від державного регулювання, за винятком макро-економічного, і досягла загально-державного розуміння необхідності створення системи стратегічного управління. Нині стратегічне управління є важливим фактором успішного функціонування підприємств у складних ринкових умовах, але, на жаль, часто можна спостерігати у їхній діяльності відсутність стратегічності, що призводить до поразок у конкурентній боротьбі.

Слід відзначити, що будь-яка модель управління підприємством ґрунтується на відповідній концепції. Концепція управління — це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізм взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємодії між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідну міру врахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства. Аналіз концепції стратегічного управління дає можливість систематизувати та виокремити такі характерні риси: ґрунтується на певному поєднанні теорії; системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна сис-

тема; орієнтує на вивчення умов, у яких функціонує підприємство. Це дає змогу створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, які відрізняються одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеру зовнішнього середовища. Таким чином, аналіз, інтеграція та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

Реалізація концепції стратегічного управління підприємством можлива лише тоді, коли підприємство є стратегічно орієнтованим. До переваг підприємств із стратегічною орієнтацією можна віднести такі: зменшення до мінімуму впливу можливих негативних змін, а також факторів “невизначеності майбутнього”; можливість враховувати об'єктивні (зовнішні і внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; спрощення роботи із забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості; можливість зробити підприємство більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у ви-

гляді планових завдань; можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості підприємства і окремих його підсистем до змін; забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу; розвиток виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей; здійснення ефективнішого розподілу ресурсів та їх концентрація на досягнення певних цілей; чітко формується загальне бачення підприємства, довгострокові та середньострокові цілі, що дисциплінує всю його діяльність; з'являється змога передбачити можливі ризики діяльності підприємства.

Залежно від класифікаційної ознаки розрізняють стратегії за: рівнем управління, на якому розробляється стратегія; стадією “життєвого циклу” підприємства (загальні); характером поведінки на ринку; за способом досягнення конкурентних переваг.

Залежно від рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють корпоративну, ділову, функціональну, ресурсну та операційну стратегію.

Серед загальних стратегій, які мають місце впродовж “життєвого циклу” підприємства вирізняють стратегію зростання, стабілізації, скорочення та реструктуризації.

За характером поведінки на ринку стратегії поділяються на: активну (наступальну, експансивну), пасивну, комбінацію активної і пасивної.

За способом досягнення конкурентних переваг стратегію поділяють на: стратегію лідерства за витратами, диференціації, оптимальних витрат, сфокусовану стратегію низьких витрат та диференціації.

Підприємство може одночасно реалізовувати декілька стратегій: корпоративну, яка охоплює всі напрями діяльності підприємства; ділову, для забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Сутність ділової стратегії полягає в тому, щоб показати, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції.

Отже, розробка стратегії являє собою складний процес, що охоплює визначення стратегічних намірів. Процедура розробки стратегії із застосуванням усіх зазначених елементів цілком придатна та необхідна для застосування на українських підприємствах.

Таким чином, персонал підприємства слід вважати не просто ресурсом, а людським капіталом, який потребує зміни філософії кадрового менеджменту. Слід, перейти від поточного управління персоналом до стратегічного, яке дасть змогу забезпечити процес нагромадження людського капіталу, покращення його кількісних і якісних характеристик.

З огляду на зазначене, стратегічне управління персоналом — це сукупність цілеспрямованих дій довгострокового характеру, які направлені на формування та розвиток продуктивних здібностей персоналу, їх ефективне використання, що забезпечує підприємству досягнення переваг у конкурентній боротьбі.

АНАЛІЗ ОСОБИСТОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Мотивація — явище надзвичайно складне для досліджень, оскільки вона виявляється в діях і вчинках людей, що не завжди відбивають щирі спонукальні причини поведінки.

Справа ускладнюється тим, що мотивацію працівника неможливо вимірити. Мотиви людини виявляються в його поведінці, тому під час дослідження мотивації вдаються до методів, що дають змогу оцінити наслідки тих або інших дій, виражені в результатах трудової діяльності (аналіз організаційних проблем, аналіз документів), усвідомити характер відносин працівника до тих або інших процесів, що відбуваються в організації (спостереження, соціологічне опитування), а також визначити силу і спрямованість його поведінки, що є наслідком дії як внутрішніх, так і зовнішніх мотиваторів.

Існує кілька підходів до виміру й оцінки мотивації: за результатами діяльності працівників; за їхньою поведінкою; шляхом виявлення непрямих показників, що характеризують стан мотивації персоналу.

Для визначення факторів особистої мотивації праці робітників ТОВ “МІРА ПОЛІГРАФ” було проведено анкетування, у процесі якого взяли участь 20 осіб: адміністратори, офіціанти, помічники офіціантів, барме-

ни, повари, завідувач господарством, інженер з будівництва, електрик, охоронці, бухгалтери.

Відповіді працівників ТОВ “МІРА ПОЛІГРАФ” дали можливість встановити найважливіші мотиваційні фактори і міру їхнього ранжирування для задоволення потреб.

Процес опитування передбачав можливість отримання відповідей щодо міри важливості для працівників фактору особистої мотивації. Серед запропонованих факторів були такі, як: можливість отримання більшої матеріальної винагороди; повага і визнання з боку керівників; бажання виявити творчість у роботі; хороші стосунки товаришів і мікроклімат у колективі; можливість набуття професійний досвід; можливість бути відмінним виконавцем, добре виконувати поставлені кимось завдання; можливість бути максимально самостійним у своїй роботі; прагнення до просування по службі.

Результати анкетування розподілилися згідно з даними, наведеними у таблиці.

За результатами анкетування виявлено, що 55 % працівників на перше місце поставили задоволеність заробітною платою і методами стимулювання праці. 10 % перевагу віддали стилю, методам управління і відносинам з керівництвом, тобто

Результати аналізу особистої мотивації праці робітників ТОВ “Міра поліграф”

Запитання	Сума рангів, %
1. Можливість отримання більшої матеріальної винагороди	55
2. Повага і визнання з боку керівників	10
3. Бажання виявити творчість у роботі	–
4. Хороші стосунки товаришів і мікроклімат у колективі	5
5. Можливість набути професійний досвід	15
6. Можливість бути відмінним виконавцем, добре виконувати поставлені кимось завдання	5
7. Можливість бути максимально самостійним у своїй роботі	–
8. Прагнення до просування по службі	10

повага і визнання з боку керівників, і можливості набути професійний досвід.

Прагнення до просування по службі, хороші стосунки з товаришами і мікроклімат у колективі в якості першорядного мотиваційного фактора відзначили 10 % та 5 % відповідно.

Крім приведених питань було отримано відповіді й на інші запитання. Так, щодо можливості набути професійний досвід 15 % з числа опитаних відзначили, що така можливість є, однак влаштування на іншу роботу навіть за такої самої заробітної плати відкинули усі.

На запитання, що є стимулом у роботі, працівники відповіли, що це можливість набути професійного досвіду, просування по службі, можливість бути відмінним виконавцем, отримання матеріальної винагороди за працю.

Отже, керівництво підприємства першорядне значення надає формуванню висококваліфікованих фахів-

ців і стабільній матеріальній винагороді за результативність праці.

Рішення виникаючих проблем на досліджуваному підприємстві здійснюється, на думку 80 % опитаних, керівниками і повідомляється працівникам. Усі управлінські працівники досліджуваного підприємства не повністю впевнені у стабільності своєї роботи, почувають себе частиною колективу. Вони відзначили, що в колективі панує атмосфера дружності, співробітництва, взаємної підтримки, згоди і продуктивності.

Таким чином, аналіз особистої мотивації праці робітників ТОВ “МІРА ПОЛІГРАФ” на основі анонімного анкетування показав, що працівники не повністю задоволені діючою системою мотивації і стимулювання їхньої праці, але за такої самої заробітної плати не бачать різниці в можливості влаштування на іншу роботу. Це вказує на те, що на підприємстві працює професійний, організований, але не досить мотивований трудовий колектив працівників.

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У будь-який час, особливо нині, в умовах ринкової економіки головним джерелом добробуту та процвітання держави, регіону та окремого підприємства є праця — трудова діяльність людини, спрямована на створення матеріальних благ. Поняття праця та людина пов'язані між собою та є рушійною силою економічних процесів. На результат праці можуть впливати багато чинників, такі як, наприклад, обладнання, технологія, якість сировини, рівень управління та безліч інших складових процесу праці. Проте у підґрунті цих складових знаходиться людина, оскільки розробка нової технології, технічний прогрес, наукові досягнення і, нарешті, процес трансформації сировини у готову продукцію чи послугу, — все це — результат праці людини.

Вивченням ролі та значення трудових ресурсів підприємства займається багато вчених, таких як К. Д. Антончук, І. І. Бажан, Н. Л. Гавкалова, О. В. Крушельницька, М. І. Магура, В. М. Данюк, Г. В. Назарова, В. І. Рудий, О. П. Сологуб, Ф. І. Хміль та ін. У своїх дослідженнях вони підкреслюють, що рівень конкурентоспроможності та ефективності підприємства у ринкових умовах залежить від його трудових ресурсів. Рівень розуміння керівни-

цтвом значущості людського фактора у розвитку організації має визначальний вплив на ефективність праці.

Розглянемо особливості застосування системи грейдингу як сучасного методу вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Система грейдування — це, по суті, формування тарифікатора посад. Компанії, які впроваджують систему грейдів, мають на меті створити прозору і зрозумілу систему оплати праці, справедливо оцінивши з цього погляду всі посади, що є у штатному розкладі. Фактично система грейдів — це один із варіантів переходу від ручного управління, коли директор або керівник департаменту ухвалює рішення щодо долі працівників інтуїтивно, до автоматизованої чіткої структури роботи з персоналом.

Система грейдів є хорошим інструментом для довгострокової мотивації працівників. Грейдинг (від англ. *grade* — ступінь, клас, ранг) — це створення системи рангів, вертикальної структури позиційних посад, універсальної для всього персоналу компанії. Відповідно до системи грейдів розраховується базова частина оплати праці співробітників, здійснюється розробка корпоративної політики компенсацій і пільг. У

багатьох випадках грейди впливають на змінну частину заробітної плати і навіть на соціальний пакет працівника.

Цінність системи грейдів полягає в тому, що вона більш чітко орієнтована на ціль та стратегію підприємства і враховує потенціал співробітників.

Мета грейдування: встановити об'єктивну цінність кожного співробітника для компанії; підвищити прозорість кар'єрних перспектив для співробітників; якісно оцінити нинішній персонал; привернути увагу потенційних кандидатів на ринку праці.

Найпоширенішу методику грейдування розробив Едвард Хей ще у 1940-х роках (метод Хей, або метод спрямованих профільних таблиць). Вона складається з низки методичних вказівок і трьох оцінних таблиць, відповідно до яких посадам у компанії і виставляються бали.

Упровадження системи грейдів на підприємстві відбувається в кілька етапів, а саме: підготовка робочої групи, вивчення методики; розробка документації (концепція, положення та інші); оцінювання посад (анкетування, інтерв'ювання, бесіда); визначення вимог до посад, уточнення факторів; розподіл факторів по рівнях (ранжирування); оцінювання кожного рівня; оцінювання ваги фактора; розрахунки кількості балів для кожної посади; розподіл балів по грейдам; встановлення посадових окладів і розрахунок вилок окладів.

Оскільки пункти 1–3 — це підготовчі, дуже об'ємні в описі етапи, то бажано, щоб на цих етапах упровадження системи грейдів допомагав навчений внутрішній експерт або зовнішній консультант. Це дасть змогу уникнути помилок надалі.

Основна частина побудови системи грейдів на ПрАТ “ІВК”. Для оцінювання значущості посад для підприємства ПрАТ “ІВК” за методом Хей, на основі відомого опитувальника, розроблено анкету. Оцінювання необхідно проводити експертним методом. Експертами мають бути безпосередні керівники за обов'язковою участю представників консалтингової організації. Тобто генеральний директор має оцінювати значущість посад своїх заступників, напрями — відповідний заступник генерального директора, начальники відділів — посади співробітників тощо. Роль сторонніх консультантів (для різних підрозділів у якості незалежних експертів необхідно обирати вузьких фахівців у цих напрямках) полягає у забезпеченні об'єктивності, неупередженості в оцінюванні посад і професій. Крім того, до членів експертних комісій слід донести думку про необхідність абстрагуватися від конкретних співробітників, їхніх переваг та недоліків і оцінювати значущість для організації саме робочого місця.

За системою грейдів необхідно визначати тарифну частину оплати праці, а результати конкретного співробітника відображати у преміальних, які в ПрАТ “ІВК” нараховуються у вигляді певного відсотка до тарифу залежно від виконання встановлених ключових показників діяльності.

Підсумкову оцінку посад обчислюють як середнє арифметичне балів, виставлених експертами. Відповідно до неї ранжують усі посади.

Далі проводять поділ за грейдами. У цьому випадку слід зазначити, що

грейдів буде 10 з однаковим “кроком”. З максимальної кількості балів (185) слід відняти мінімальну (50) і отримане значення розділити на 10 (кількість грейдів): $185 - 50 = 135 : 10 = 13,5$. Тобто крок одного грейду має дорівнювати 13,5 балів.

На підставі округлення отриманих значень сформуємо такий розподіл по грейдам: Грейд № 1 — від

50 до 63 балів; Грейд № 2 — від 64 до 76 балів; Грейд № 3 — від 77 до 90 балів; Грейд № 4 — від 91 до 103 балів; Грейд № 5 — від 104 до 117 балів; Грейд № 6 — від 118 до 130 балів; Грейд № 7 — від 131 до 144 балів; Грейд № 8 — від 145 до 157 балів; Грейд № 9 — від 158 до 171 балів; Грейд № 10 — від 172 до 185 балів (див. табл. 1).

Таблиця 1

Присвоєння грейдів посадам та професіям ПрАТ “ІВК”

№ пор.	Найменування посади, професії	Підсумкова бальна оцінка	№ грейду
1	2	3	4
1	Генеральний директор	185	10
2	Директор із розвитку	170	9
3	Директор по персоналу	165	
4	Керівник відділу продажів	165	
5	Директор з виробництва програмних продуктів	160	
6	Керівник відділу маркетингу	160	
7	Фінансовий директор	155	8
8	Керівник відділу управління персоналом	155	
9	Керівник юридичного відділу	150	
10	Спеціаліст відділу продажів	140	7
11	Спеціаліст відділу маркетингу	135	
12	Керівник відділу № 1 з виробництва програмних продуктів	135	
13	Керівник відділу № 2 з виробництва програмних продуктів	135	
14	Спеціаліст відділу управління персоналом	130	6
15	Керівник виробничого відділу	130	
16	Керівник відділу економіки	125	
17	Юрисконсульт	125	
18	Керівник фінансового відділу	120	
19	Головний бухгалтер	120	
20	Інженер виробничого відділу	120	
21	Керівник інформаційного відділу	115	5
22	Оператор лінії (Відділ № 1)	115	
23	Програміст (Відділ № 1)	115	
24	Оператор лінії (Відділ № 2)	115	

1	2	3	4
25	Програміст (Відділ № 2)	110	5
26	Спеціаліст відділу економіки	105	
27	Спеціаліст відділу фінансів	105	
28	Спеціаліст інформаційного відділу	105	
29	Керівник адміністративно-господарського відділу	100	4
30	Бухгалтер	85	3
31	Вантажник	65	2
32	Охоронець	65	
33	Прибиральниця	50	1
	Усього по всіх робочих місцях	4130	

Наступний етап у встановленні го ринкового рівня оплати праці. У посадових окладів та розрахунку “виліт” окладів — аналіз регіонально- результаті отримуємо скориговану табл. 2 грейдів посад і професій.

Таблиця 2

Присвоєння грейдів посадам та професіям ПрАТ “ІВК”

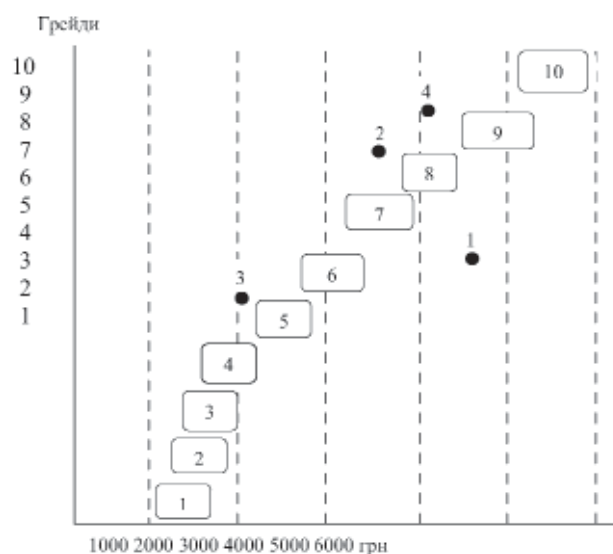
№ пор.	Найменування посади, професії	№ грейду	Розмір оплати праці, грн		
			Мін.	Серед.	Макс.
1	2	3	4	5	6
1	Генеральний директор	10	5000	5500	6000
2	Директор із розвитку	9	4300	4900	5500
3	Директор по персоналу				
4	Керівник відділу продажів				
5	Директор з виробництва програмних продуктів				
6	Керівник відділу маркетингу	8	3800	4000	4200
7	Фінансовий директор				
8	Керівник відділу управління персоналом				
9	Керівник юридичного відділу	7	3300	3600	3900
10	Спеціаліст відділу продажів				
11	Спеціаліст відділу маркетингу				
12	Керівник відділу № 1 з виробництва програмних продуктів				
13	Керівник відділу № 2 з виробництва програмних продуктів	6	2850	3150	3450
14	Спеціаліст відділу управління персоналом				
15	Керівник виробничого відділу				
16	Керівник відділу економіки				

1	2	3	4	5	6
17	Юрисконсульт	6	2850	3150	3450
18	Керівник фінансового відділу				
19	Головний бухгалтер				
20	Інженер виробничого відділу				
21	Керівник інформаційного відділу	5	2300	2600	2900
22	Оператор лінії (Відділ № 1)				
23	Програміст (Відділ № 1)				
24	Оператор лінії (Відділ № 2)				
25	Програміст (Відділ № 2)				
26	Спеціаліст відділу економіки				
27	Спеціаліст відділу фінансів				
28	Спеціаліст інформаційного відділу				
29	Керівник адміністративно-господарського відділу	4	1800	2050	2300
30	Бухгалтер	3	1700	1850	2000
31	Вантажник	2	1450	1600	1750
32	Охоронець				
33	Прибиральниця	1	1250	1400	1550

У розглянутому прикладі реалізації та розрахунку грейдингу для ПрАТ “ІВК” середній рівень оплати праці працівників — середньоринковий. Слід також зазначити, що розмір чітких кордонів вартості посади — “вилки” прийнятий для всіх грейдів однаковим, рівним 30 %, що приблизно відповідає “розгону” рівнів заробітних плат у регіоні за посадами і професіями. Також було допущено 10 % “перехрест” між грейдами: щоб, скажімо, професійний вантажник отримував більше, ніж, наприклад, початківець бухгалтер. Найскладніший етап — аналіз невідповідностей існуючої системи оплати праці та їх ліквідація.

На підставі даних табл. 2 можна побудувати графік розподілу грейдів, і позначити на ньому існуючі

розміри оплати праці. Наведемо на рисунку приклад лише явних відхилень від заданого коридору розподілу значень у вигляді чорних точок. Це ті посади та професії, які або недооцінені, або переоцінені.



Графік розподілу грейдів

Розглянемо детальніше. Точка 1 — “головний бухгалтер”, за підсумками оцінки посада потрапила в грейд № 6 з “вилкою” по заробітній платі 2850—3450 грн. При цьому фактичний оклад цього працівника становить 4800 грн. Отже, посаду переоцінено. Точка 2 — “начальник відділу управління персоналом”, грейд № 8 (3800—4200 грн), фактична заробітна плата — 3450 грн; посаду дуже недооцінено. Точка 3 — “програміст”, грейд № 5 (2300—2900 грн), фактична оплата праці — 2000 грн; посаду недооцінено. Точка 4 — “начальник відділу маркетингу”, грейд № 9 (4300—5500 грн), фактичний тариф 4000 грн; посаду недооцінено.

Такий аналіз слід провести за всіма посадами і професіями. У підсумку вся система оплати праці підприємства ПрАТ “ІВК” повинна бути переглянута, фонд оплати праці перерозподілений і в усіх працівників залишитися на середньоринковому рівні. Упровадження системи грейдингу триває в середньому від 6 до 14 місяців.

Упровадження системи грейдингу надасть підприємству ПрАТ “ІВК” такі переваги: забезпечить ефективну схему винагороди, зокрема оклади, соціальний пакет, премії; оптимізує організаційну структуру підприємства; є основою для формування стратегії розвитку персоналу; забезпечить прозорість перспектив зростання для співробітників; забезпечить незалежне оцінювання співробітників щодо відповідності їхніх посад; підвищить мотивацію персоналу, стимулюватиме його розвиток; скоротить плинність кадрів.

Проте є і стримуючі фактори впровадження цієї системи на українських підприємствах. Вони полягають у такому: система грейдерів вимагає більших витрат на розробку, впровадження, підтримку функціонування; до первісної розробки системи грейдів має бути долучено більшу групу експертів, тому що зачіпаються інтереси різних підрозділів підприємства; підтримка системи в актуальному стані викликає серйозні складнощі, тому що необхідно враховувати й відслідковувати велику кількість елементів і взаємозв'язків; складнощі забезпечення об'єктивності й прозорості оцінювання викликають емоційні й психологічні проблеми, що знижують мотивацію співробітників.

Література

1. *Грещак М. Г.* Економіка підприємства: підручник / М. Г. Грещак, В. М. Колот, А. П. Наливайко. — К.: КНЕУ, 2009. — 528 с.
2. *Завіновська Г. Т.* Економіка праці: навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. — К.: Вид-во КНЕУ, 2009. — 299 с.
3. *Черкасов А. В.* Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом // Вісник НУ “Львівська політехніка” “Проблеми економіки та управління”. — 2013 — № 628. — С. 692—695.
4. *Павловська Н.* Зарубіжний досвід в галузі оплати праці / Н. Павловська // Довідник кадровика. — 2012. — № 4. — С. 61—68.

ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

Для позначення психологічного стану групи використовуються такі поняття, як “соціально-психологічний клімат”, “психологічна атмосфера”, “соціальна атмосфера”, “клімат організації”, “мікроклімат” та ін. Коли ведуть мову про соціально-психологічний клімат (СПК) колективу, мають на увазі таке: сукупність соціально-психологічних характеристик групи; переважне і стабільне психологічне налаштування колективу; характер взаємин у колективі; інтегральна характеристика стану колективу.

Сприятливий СПК характеризуєть оптимізм, радість спілкування, довіра, почуття захищеності, безпеки і комфорту, взаємна підтримка, теплота і увага у відносинах, міжособистісні симпатії, відкритість комунікації, впевненість, бадьорість, можливість вільно мислити, творити, інтелектуально і професійно зростати, робити внесок у розвиток організації, робити помилки, не боячись покарання тощо.

Несприятливий СПК характеризують песимізм, дратівливість, нудьга, висока напруженість і конфліктність взаємин у групі, невпевненість, страх помилитися чи справити погане враження, страх

покарання, неприйняття, нерозуміння, ворожість, підозрілість, недовіра один до одного, небажання вкладати зусилля у спільний продукт, розвиток колективу й організації загалом, незадоволеність тощо.

Соціально-психологічний клімат — це не статичне, а дуже динамічне утворення. На першому етапі головну роль відіграє емоційний чинник. У цей час відбувається інтенсивний процес психологічної орієнтації, встановлення зв'язків позитивних відносин. На другому етапі все більшого значення набувають когнітивні процеси. У цей час кожна особистість є не лише реальним об'єктом емоційного спілкування, а й носієм певних особистісних якостей, соціальних установок. На цьому етапі відбувається формування спільних поглядів, ціннісних орієнтацій і символів.

Іншим аспектом, що характеризує динаміку соціально-психологічного клімату колективу, є так звані “кліматичні обурення”. До “кліматичних обурень” відносять природні коливання емоційного стану в колективі, підвищення та погіршення настрою, що виникають в багатьох його членів, та які відбуватимуться як протягом дня, так і більш тривалого

періоду. Вони пов'язані зі зміною умов взаємодії всередині групи або зміною навколишнього середовища. Термін “кліматичні обурення” має як негативне, так і позитивне забарвлення, оскільки ці обурення можуть заважати, а можуть і сприяти життєдіяльності колективу.

СПК колективу завжди характеризується специфічною для спільної прикладної діяльності людей атмосферою психічного та емоційного стану кожного учасника, індивіда і, безперечно, залежить від загального стану його оточення. Натомість атмосфера в тій чи іншій спільноті, групі проявляється через характер психічного настрою людей.

Не лише в соціології, а також у психології закріпилась думка, згідно з якою головною структурою, котра утворює СПК, є настрій. Посилаємося, зокрема, на висловлювання відомого радянського психолога К. К. Платонова, на думку якого соціально-психологічний клімат (як властивість групи) є одним (хоч і найважливіший) із компонентів внутрішньої структури групи, який визначається міжособистісними відносинами у ній та створює стійкі настрої групи, від яких зростає міра активності у досягненні цілей.

Істотним елементом у спільній концепції соціально-психологічного клімату є характеристика його структури. Це вимагає обчислен-

ня основних компонентів у межах аналізованого явища за якоюсь єдиною підставою, зокрема, у категорії відносини. Тоді у структурі СПК стає зрозуміло наявність двох основних підрозділів — відносини людей до праці та їх відносини один до одного.

Натомість відносини один до одного диференціюються на відносини між товаришами по роботі та відносини у системі керівництва та підпорядкування.

В остаточному підсумку все розмаїття відносин розглядається через призму двох основних параметрів психічного настрою — емоційного і предметного.

Під предметним настроєм мається на увазі спрямованість уваги і характеру сприйняття людиною тих чи інших сторін своєї діяльності, під тональним — його емоційне ставлення задоволеності чи незадоволеності цими сторонами.

Соціально-психологічний клімат являє собою специфічне явище, яке складається з особливостей сприйняття людини людиною, взаємно випробовуваних почуттів, оцінок і думок, готовності до реагування певним чином на слова і вчинки оточуючих. Він впливає на самопочуття членів колективу, вироблення, прийняття і виконання спільних рішень, досягнення ефективності спільної діяльності.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ КАК ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Современный этап перехода от командно-административной к рыночной экономике требует изменений во всех сферах экономической деятельности, перехода преимущественно к новым, более эффективным методам управления. Это, естественно, по-особому ставит проблему организации производства, предъявляет качественно новые требования к процессу управления персоналом.

Мотивационный менеджмент, безусловно, является одним из самых эффективных типов современного управления. Он представляет управление, в котором ключевые приоритеты отдаются мотивированию творческой, производительной, инициативной и профессиональной деятельности человека. В мотивационном менеджменте куда больше не воздействия, а исследования: если хочешь мотивировать правильно и эффективно — сначала исследуй того, с кем собираешься работать. Мотивируй точно в цель.

Высокая мотивация персонала — это важнейшее условие успеха организации. Ни одна компания не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, высокого уровня приверженности персонала, заинтересованности членов организации в конечных результатах и их стремления внести свой вклад в достижение поставленных

целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации. Эффективная работа предприятия — это, прежде всего, эффективная работа персонала от руководителя до рабочего, и хотя нельзя утверждать, что рабочие результаты и рабочее поведение сотрудников определяется только их мотивацией, все же значение мотивации очень велико.

Целью данной практики являлся анализ системы мотивации персонала, разработка предложений по совершенствованию системы мотивации организации на примере ООО “Зирка”.

Был проведен анализ системы мотивации персонала ООО “Зирка”, что позволило выявить основные недостатки системы мотивации сотрудников — устаревание тарифно-окладной системы оплаты труда, материальное поощрение конкретных сотрудников и рабочих групп, завышенные показатели в планах, усредненный подход к работникам без учета индивидуальных потребностей, отсутствие карьерного роста, несоблюдение баланса наказания и поощрения. На основании проведенного анализа действующей системы мотивации персонала ООО “Зирка”

был сформулирован ряд предложений (установка реалистичных целей, система поощрений за выполнение общих планов, компенсация затрат на мобильную связь, замена тарифно-окладной системы труда на гибкие бестарифные системы оплаты труда, а также внимание к инициативе работников, соотношение наказаний и поощрений сотрудников, обучение, оценка и ротация персонала), направленных на ее совершенствование, исходящих из утверждения, что материальное поощрение — это всего лишь внешний стимул по отношению к работе, то есть внешняя цель, поэтому многие руководители, не знающие такой закономерности действия стимулов, видят только в материальном вознаграждении мотивирующую силу труда.

Экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ООО “Зирка” позволит увеличить чистую прибыль предприятия на 16 %, а рентабельность возрастет на 11,5 %. Тем не менее доказано, что самым мощным мотивирующим средством трудового поведения человека является интерес к работе. Чем больше знаний имеет человек, чем выше его квалификация, тем больше он будет стремиться к интересной работе. Удовлетворение будет приносить содержание работы, ее процесс, а не только плата за труд. В интересной работе человек сам актуализирует способности и реализует свой психологический потенциал. Поэтому постепенно и к отечественным управленцам приходит осознание того, что человек на позициях винтика в машине не будет трудиться достаточно эффективно.

Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации — это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Стратегическое управление фирмой требует огромных интеллектуальных и финансовых усилий руководства для оценки состояния среды и выработки методов управления для достижения корпоративных целей. Эффективность вложения этих инвестиций во многом будет определяться тем, насколько персонал заинтересован в решении поставленных перед ним задач, особенно если это решение требует от него дополнительных усилий. Выработка и активизация (мотивация) определенного производственного поведения персонала — одна из важнейших задач, стоящих перед менеджментом.

Понимание того, что материальная мотивация не является мотивацией, которая побуждает человека к действию, дает результат, что главная задача генерального директора — знать свой персонал и найти то, что нравится и вдохновляет его работников, чтобы иметь возможность использовать его в полной мере. С помощью этого можно достичь того, что мотивация рождается в самом человеке, что позволяет ему расти как профессиональная личность, а не отсиживать время на обычном месте работы. Наоборот, это дает возможность строить свою жизнь, работая в том, что нравится, и чувствовать себя частью фирмы.

БІЗНЕС-ІНКУБАТОРИ У СФЕРІ СУЧАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Сучасні тенденції у розвитку світової цивілізації пов'язані з принциповими змінами, що відбулися у характері функціонування суспільного виробництва. Ці зміни зумовлені процесами глобалізації, застосуванням сучасних інформаційних технологій, прискоренням змін у середовищі організацій, інноваційною спрямованістю та підприємницьким типом управління тощо.

Узагальнимо сутність і характеристики бізнес-інкубаторів як важливого елемента ефективної регіональної інноваційної інфраструктури та формування завдань щодо підтримки їхнього розвитку на регіональному та державному рівнях в сучасних умовах господарювання.

Бізнес-інкубатор — це один із варіантів, поряд з “науковими центрами” і “бізнес-центрами”, тих організаційних форм взаємодії науки і підприємництва, що являє собою складний багатофункціональний комплекс, який забезпечує водночас сприятливі умови для ефективної діяльності новоутворених малих інноваційних фірм, які реалізують цікаві наукові ідеї.

Досвід зарубіжних країн свідчить, що інкубатори бувають трьох видів:

— неприбуткові — це ті, що працюють із залученням коштів

місцевих органів влади. Останні зацікавлені у створенні робочих місць та економічному розвитку регіону. Інкубатори такого виду отримують з орендарів плату, яка значно нижча від середньої в країні. Цього достатньо, щоб утримувати основний персонал, який працює в інкубаторі;

— прибуткові — ті, що не надають пільг, здійснюючи комерційні послуги. Це переважно приватні бізнес-інкубатори, чисельність яких зростає. Вони пропонують орендарям широке коло різноманітних послуг, за користування якими отримують плату;

— інкубатори, які функціонують при науково-дослідних інститутах, вищих навчальних закладах. Вони виступають як сполучна ланка в розробці нововведень між науковими установами і приватним бізнесом, надають ефективну підтримку підприємствам, які мають намір опанувати високотехнологічну продукцію: необхідні консультації науковців, дослідну та лабораторну базу, обчислювальну техніку, можливість користування бібліотекою.

Серйозною небезпекою для розвитку бізнес-інкубаторів є те, що в умовах України вони, як правило, неприбуткові організації. У кращому випадку вони здатні повернути лише частину витрачених коштів, їхнє задання в іншому — надати допомогу в становленні комерційного та інноваційного підприємництва, що даватиме прибуток.

В Україні бізнес-інкубатори здебільшого створені при деяких вищих

навчальних закладах та в регіонах за підтримки місцевих органів влади і держадміністрацій відповідного рівня.

Отже, варто зазначити, що створення належної інноваційної інфраструктури як необхідного атрибуту для переходу економіки України до моделі інноваційного розвитку потребує постійної уваги держави, суб'єктів господарювання та вчених і актуалізує подальші дослідження цієї проблеми.

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Засоби поліпшення мотивації праці об'єднуються в п'ять відносно самостійних напрямів: матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, вдосконалення організації праці, залучення персоналу в процесі управління і негрошове стимулювання.

Перший напрям відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення виробництва праці. Воно полягає у вдосконаленні системи заробітної плати, надання можливості персоналу брати участь у власності та прибутку компанії.

Безперечно, мотиваційному механізму оплати праці надається велика роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтриманню робочої активності на належному рівні, так і зростання виробництва праці. Застосування цього методу може бути корисним щодо досягнення короткострокових підвищень у виробництві праці. Врешті-решт відбуваються певні проблеми або звикання до цього виду впливу. Однобічний вплив на робітників дистриб'юторської компанії лише грошовими методами не може привести до довгострокового підвищення виробництва праці.

Наступний напрям поліпшення мотивації — вдосконалення організації праці, що містить встановлення

цілей, розширення робочих функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці.

Правильно поставлена ціль через формування орієнтації на її досягнення є мотивуючим засобом для робітника. Розширення робочих функцій припускає внесення різноманітності у працю персоналу, тобто збільшення числа операцій, зроблених одним працівником. У результаті збільшується робочий цикл у кожного робітника, інтенсивність праці. Застосування цього методу доцільно у випадку недозавантаженості працівників і їх власного бажання розширити коло своєї діяльності, в іншому випадку це може привести до різкого опору.

Збагачення праці полягає надання людині такої праці, яка б сприяла зростанню, творчості, відповідальності, самоактуалізації, до обов'язків якої належали б деякі функції планування і контролю за якістю основної, а інколи і суміжної продукції. Цей метод доцільно застосовувати у сфері праці інженерно-технічних працівників.

Поліпшення умов праці — одна з найгостріших проблем цього часу. Новий рівень соціальної зрілості заперечує несприятливі умови робо-

чого середовища. Умови праці є не лише потребою, а й мотивом, який змушує працювати з певною віддачею, можуть бути одночасно фактором і наслідком певного виробництва праці та його ефективності.

Працівники зацікавлені у постійній підтримці свого місця в належному стані, тому що в цьому випадку тарифна частина його заробітної плати збільшується на 10 %. Застосування такої системи дає змогу підвищити рівень культури виробництва та сприяє зростанню виробництва праці.

Для ефективного управління мотивацією необхідно: усвідомити модель основного процесу мотивації: потреба — мета — дія — досвід — очікування; знати фактори, що вплива-

ють на мотивацію; формувати набір потреб, що викликають рух до здійснення мети та умови, за яких потреби можуть бути задоволені; усвідомлювати, що мотивація не самоціль, а спосіб задоволення.

Загалом система управління мотивацією здійснюється при використанні таких методів: використання грошей як міри винагороди; застосування покарань; розвиток співучасті; мотивація через роботу; винагороди та визнання досягнень; залучення працівників до управління; заохочення і винагороди групової роботи. Належна система мотивації праці має забезпечувати сталість і відданість кадрового персоналу та певний рівень дисципліни на підприємстві.

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.

Совершение материально-технической базы производства, внедрение организационных новшеств происходит в результате активной трудовой деятельности людей. Движущей силой выступает здесь интерес к достижению определенного результата, что, в свою очередь, позволяет удовлетворить материальные и социальные потребности участников экономической деятельности. Кроме заинтересованности, все они должны обладать определенным уровнем профессиональной подготовки и общего развития, необходимыми личными качествами, здоровьем, что предопределяется социальными факторами. К числу важнейших из них относятся: уровень квалификации, общеобразовательной и профессиональной подготовки, общий культурно-технический уровень работников; отношение к труду и трудовая дисциплина; здоровье и уровень благосостояния; экономическая и правовая защищенность; взаимоотношения в коллективе, его стабильность и сплоченность; развитие корпоративной трудовой морали,

идеологии корпорации, формирование чувства причастности к делам фирмы, “духа единой команды”.

Помимо перечисленных факторов, работоспособность человека и результаты его труда определяются его условиями, тяжестью и интенсивностью, характеризующие в конечном счете затраты и результаты труда. Поэтому рациональное использование труда, управление персоналом должно предусматривать создание на всех предприятиях с различными формами собственности, в каждом трудовом процессе соответствующих условий для оптимального расходования рабочей силы, то есть умственных, физических и предпринимательских способностей работников. Создание нормальных условий труда на всех рабочих местах служит основой высокой трудовой отдачи персонала различных категорий.

Важнейшим показателем эффективности использования труда является производительность труда.

В самом общем виде производительность труда — это показатель, характеризующий его результативность, отдачу каждой единицы используемого ресурса труда.

Чем больше произведено продукции или выполнено работ в единицу рабочего времени, или чем меньше

затрачено времени на производство единицы продукции или работ, тем выше уровень производительности труда и эффективность использования.

В качестве результата трудовой деятельности можно рассматривать: созданный продукт, его стоимостное (ценовое) измерение, реально полученный в результате реализации этого продукта на рынке доход (прибыль). Представляется целесообразным выделить два аспекта понимания сущности производительности труда.

Первый характеризует ее как продуктивность трудовой деятельности, соотношение измеренного тем или иным способом количества продукции, произведенной системой (предприятием, фирмой, отраслью и т. д.) и потребовавшимися для этого затратами ресурса труда, измеренными в человекочасах, человекоднях, среднегодовой численности. Рост производительности труда в этом понимании является одним из определяющих факторов увеличения реального объема производства:

$$I_{\text{о.п.}} = I_{\text{п.т.}} \times I_{\text{т.з.}}, \quad (1)$$

где $I_{\text{о.п.}}$ — индекс реального объема производства; $I_{\text{п.т.}}$ — индекс производительности труда (рассчитанной, как средняя часовая производительность); $I_{\text{т.з.}}$ — индекс трудовых затрат (отработанных человеко-часов).

Второй аспект определяет сущность производительности труда как эффективность его использования, соотношение экономического результата деятельности системы (выручки от реализации произведенной продукции, работ, услуг; доход; прибыль) и затрат, связанных

с привлечением и использованием ресурса труда (прежде всего затрат на заработную плату, социальные выплаты, подбор и подготовку кадров, охрану труда и т. д.).

В этом понимании рост производительности труда является фактором увеличения финансового результата деятельности, снижения себестоимости и повышения рентабельности, другими словами, фактором роста массы и нормы прибыли, конкурентоспособности фирмы.

В условиях современной рыночной экономики производительность труда уже недостаточно рассматривать, как способность производить максимальный объем продукции в единицу времени. Более важным является способность быстрее конкурентов производить более качественную или принципиально новую продукцию (показателями производительности труда в этих условиях могут быть такие, как количество новых товаров, производимых в единицу времени; время, затрачиваемое на продвижение нового товара на рынок).

Социально-психологические условия — это условия, влияющие на уровень производительности труда через сознание работника (например, культура, мораль, идеология) или путем взаимодействия с производством в целом. 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.

МОТИВОВАНИЙ ПЕРСОНАЛ ЯК ГАРАНТ БЕЗПЕКИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Формування людини як особистості та її діяльності завжди здійснюється в соціально-економічних структурах, де відбувається активний обмін технологіями, у тому числі управлінськими. Компаніями, що займають провідні позиції у світовій економіці, накопичено унікальний та ефективний досвід в організаційно-правовому регулюванні службових відносин в управлінській діяльності, роботі з персоналом, убезпеченні підприємництва.

Наукова організація управління потребує застосування керівником системного аналізу ситуації, побудови моделі керованого об'єкта та його можливих змін, моделювання процесів фахової діяльності і поведінки особистості, що утворюють конкретну соціально-економічну структуру. Саме тому мотивування персоналу підприємства слід розглядати як чинник гарантування безпеки підприємства, запоруку його сталого розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

Мотивація в усі часи була однією з найважливіших складових у системі управління персоналом. Особливу актуальність мотивація набуває тепер, коли кризова ситуація загрожуює підприємству не лише фінансовими проблемами і втратою своїх

позицій на ринку, а й втратою кваліфікованих працівників, без яких виявити, своєчасно локалізувати та усунути загрози економічній безпеці підприємству неможливо.

Утримання фахівців та спеціалістів підприємства — одне з основних завдань менеджменту в процесі підприємницької діяльності, і досягти цієї мети можна, якщо ефективно здійснювати кадрову політику, впроваджувати менеджмент безпеки персоналу і реалізовувати адекватну систему мотивації.

Значна кількість наукових праць присвячена тематиці управління персоналом, його мотивації на підприємствах та в бізнесових структурах. Це праці В. Баранчєєва, М. Біляцького, В. Весніна, Н. Гавкалової, Д. Грейсона, Г. Десслера, О. Докучаєва, Дж. Джонстона, П. Журавльова, А. Колота, Н. Нижник, О. Оболенського, В. Решетова, М. Семікіна, Г. Щокіна та ін. Проте питанню мотивації персоналу як гаранта безпеки підприємства у наукових публікаціях уваги приділено недостатньо.

Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду ще не гарантує високої ефективності праці. Авангардом активної трудової діяльності є мотивація. Лише знаючи основні важелі, що

спонукають людину до дії, мотиви, які покладено в основу цієї діяльності, можна розробити ефективну систему форм і методів управління нею. Отож, використання найефективніших способів впливу на поведінку людини, її трудову активність є функцією сучасного менеджменту персоналу, а недостатня наукова розробка питань мотивації персоналу, управління мотивацією в системі безпеки підприємства і визначає актуальність теми нашого дослідження.

Мотивація — це вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових і суспільних цілей. Для успішного існування підприємства потрібна координація людського капіталу всередині організації, яка здійснюється у процесі управління.

Зазначимо, що безпосередньо люди відіграють особливу роль у підприємствах: з одного боку, вони створюють підприємства, визначають їхні цілі, обирають методи, шляхи досягнення успіху; з іншого — люди є важливим ресурсом, що використовується всіма організаціями для реалізації власних цілей. Тобто ми розглядаємо людину як об'єкт, так і суб'єкт управління.

Процес управління неможливий без зворотного впливу об'єкта управління на його суб'єкт. Принцип зворотного зв'язку вказує на наявність передавання інформації від об'єкта до суб'єкта. Сприйняття й опрацювання цієї інформації є основою функціонування самого суб'єкта управління. Таким чином, інформація, отримана від об'єкта управління, і є предметом праці в управлінській діяльності, яка під впливом методів управління або за їх допомогою пере-

робляється у командну інформацію суб'єкта управління і направляється ним до об'єкта управління. Приведені пояснення дають змогу сприймати суб'єкт управління як сукупність трьох елементів: 1) виконавці; 2) методи управління; 3) інформація, отримана від об'єктів управління.

Розглядаючи процес управління персоналом як цілісну систему, можна виділити основні елементи, які реалізують такі функції: 1) організаційну (планування джерел комплектування кадрами; інформованість населення про набір кадрів і терміни набору; обсяги коштів на підготовку кадрів; співбесіди, вивчення резюме); 2) соціально-економічну (комплекс умов і факторів, що визначають використання і закріплення персоналу); 3) відтворювальну (збереження навчально-матеріальної бази і розвиток персоналу).

Складні системи управління завжди діляться на дві основні підсистеми: керуючу і керовану, кожен з яких можна, своєю чергою, розглядати як самостійні системи з властивими їм підсистемами. Таким чином, складні системи мають багаторівневу ієрархічну структуру, у кожній ланці якої є свої локальні напрями прямих і зворотних зв'язків, що утворюють внутрішні контури саморегулювання. Проведення цієї роботи дасть можливість уже в проекті визначити основні елементи структури трудового потенціалу, взаємопов'язані з економічним рівнем підприємства. Своєю чергою, кожна із вказаних систем також є певним комплексом і містить низку функціональних підсистем.

Кожна з цих підсистем може бути представлена як групою осіб, так

і однією особою, залежно від обсягів підприємства і рівня розвитку кадрової політики. Від злагодженої діяльності кожної з підсистем залежатиме менеджмент безпеки персоналу, а значить і убезпечення діяльності підприємства загалом. Успіх будь-якого бізнесу визначається професійною компетенцією людей, які роблять цей бізнес на всіх рівнях — і на керівному, і на виконавському. Тому для менеджера з персоналу завжди актуальним є питання, як розробити систему оцінювання персоналу: від підбору методів оцінювання до аналізу отриманих результатів. Система оцінювання персоналу підприємства необхідна для регулярного отримання інформації про рівень компетентності працівників та можливість їх справедливого мотивування. На підставі відомостей, які отримуються в процесі оцінювання, ухвалюються подальші управлінські рішення щодо роботи з кадровим резервом, управління кар'єрою співробітників, ротації, а також мотивації, навчання і розвитку персоналу.

Адже якщо не створено єдиної системи оцінювання персоналу, то засоби управління персоналом існуватимуть ізольовано один від одного, іноді дублюючи, а частіше всупереч один одному. Нині на всіх ділянках роботи з персоналом великих підприємств використовуються відомості, отримані у процесі оцінювання. Крім того, результати систематичного оцінювання можуть слугувати інформаційною базою під час проведення щорічної атестації персоналу, розподілу премій, для заміщення посад кадрового резерву. Будь-яка діяльність людини в орга-

нізації цілеутворююча: організація, форми, зміст діяльності мають відповідати обраним цілям, способам функціонування та рольовій функції людини.

Комплексний підхід до оцінювання персоналу передбачає оцінювання працівників на всіх рівнях службової ієрархії — від рядових працівників до керівного складу. У методології оцінювання працівників різних ієрархічних рівнів немає принципових відмінностей. Готовність і бажання працівника виконувати свою роботу є одним із найважливіших факторів забезпечення ефективної діяльності підприємства. На нашу думку, найпотужнішим організуючим засобом є зацікавленість до роботи. Тому управління мотивацією персоналу — найважливіше завдання сучасних менеджерів. Добре мотивований персонал є фактором, що впливає на розвиток підприємства. Не дивно, що слабка мотивація персоналу посідає третє місце в переліку причин, що перешкоджають розвитку бізнесу. Відповідно, високу міру вмотивованості підлеглих нинішні керівники ставлять на перше місце серед внутрішніх факторів підвищення конкурентоздатності свого бізнесу. Існує безліч методів мотивації, а саме: 1) економічні (заробітна плата; премії; грошова винагорода; матеріальна допомога, позики; участь у прибутках); 2) неекономічні: а) морально-психологічні (похвала, схвалення, підтримка, засудження, визнання заслуг тощо); б) організаційні (участь у справах підприємства, мотивація перспективою, делегування повноважень, мотивація збагаченням змісту праці).

Безумовно, мотиваційному механізму оплати праці надається більше значення, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтримці трудової активності на належному рівні, так і зростання продуктивності праці. Застосування цього методу може бути корисним для досягнення нетривалого зростання продуктивності праці. Зокрема, преміювання праці є додатковою формою винагороди, виплачуваної з урахуванням індивідуального внеску працівника в кінцеві результати. При цьому працює не сума, а факт її отримання. Керівники не завжди чітко розуміють, які мотиви стимулюють підлеглих, часто переоцінюють значущість для працівників “базових мотивів” і недооцінюють внутрішні стимули до роботи — самостійність, творчість, бажання досягти високих результатів. Так, під час вибору основних факторів задоволеності роботою підлеглих: 1) керівники на перші місця поставили: високу зарплату, надійність робочого місця, можливість кар’єрного

зростання, належні умови праці; 2) працівники надали перевагу таким факторам: визнання, володіння повною інформацією, допомога в особистих справах, цікава робота, що вказує на індивідуальність і специфіку мотивування.

Вважаємо ефективними такі способи мотивування працівників: 1) винагорода за понаднормову роботу; 2) винагорода за пропозиції щодо покращення роботи підприємства та збільшення обсягів виконуваних функцій; 3) кар’єрне зростання; 4) індивідуальна премія за внесок у загальний прибуток; 5) визнання досягнень працівника; 6) вшанування знаменних дат; 7) винагорода за впровадження новітніх технологій; 8) упровадження соціальних пакетів. Для керівників особливе значення мають навички колективної мотивації. Тому при створенні систем трудової мотивації важливо зважати на неоднорідність персоналу, ціннісні орієнтації, вікове сприйняття різних спонукальних факторів до праці, зміну посадового й сімейного статусу.

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ І ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

У процесі поступового реформування української економіки посилюється увага до ефективного функціонування підприємств як фундаменту економічної стабільності країни. Одночасно з трансформацією економіки, в Україні відбувається зміна форм власності більшості підприємств і створення на їхній основі переважно акціонерних товариств. Недостатній досвід корпоративного управління в Україні позначився на недосконалості здійсненні фінансової діяльності акціонерних товариств, що створює перешкоди і не забезпечує умов для одержання прибутку [7].

Ефективне управління акціонерним товариством, у тому числі в плані його перспективного розвитку, залежить не тільки від цілей функціонування, але й від цілісного, гнучкого механізму управління його фінансами, а також від вимог до акціонерних товариств з боку інших підприємств, інвесторів, податкових та законодавчих органів [2].

Значний внесок у дослідження питання управління фінансами акціонерних товариств зробили як вітчизняні, так і зарубіжні вчені: І. Бланк, І. Гісіс, А. Грачев, Н. Дацій, В. Макар'єва, Е. Рогатенюк, Є. Рясних, Г. Савицька, С. Салига, Л. Ко-

валенко, М. Коробов, Е. Коротков та ін. Проблемам управління фінансовими ресурсами присвячені праці таких економістів: І. Т. Балабанова, В. В. Ковальова, М. Н. Крейніної, Е. С. Стоянової та ін. [1].

Розглянемо сутність процесу управління фінансами акціонерних товариств, а також розробку шляхів удосконалення їхнього управління, аналіз особливостей функціонування та трансформування вітчизняних акціонерних товариств в умовах кризи та в законодавчому середовищі, яке змінюється та регулює їхню діяльність.

Для ринкової економіки акціонерне товариство є найкращим видом підприємницької діяльності, який найбільш повно забезпечує функцію централізації капіталу. Тому на сучасному етапі розвитку економіки України важливим та актуальним є формування методів управління фінансами в системі корпоративного управління, що адекватні ринковим відносинам та дають змогу на практиці реалізувати значний потенціал розвитку, що притаманний цій організаційно-правовій формі господарювання [4].

Фінансовий стан акціонерних товариств нині залишається невизначеним: практично половина всіх під-

приємств промисловості, сільського господарства та інших галузей продовжують залишатися збитковими; більшість підприємств не мають стратегії розвитку. Враховуючи сутність і зміст ключових проблем у сфері організації діяльності та фінансування акціонерних товариств, можна запропонувати перелік невідкладних заходів, які сприятимуть підвищенню ефективності функціонування акціонерних товариств в Україні загалом [3]. Серед них: урегулювання нормативно-правової бази з метою захисту прав акціонерів; активізація розвитку фондового ринку та формування на його базі системи індикаторів реальної ринкової вартості акціонерного товариства; нормативне встановлення обов'язкової частки прибутку, призначеної на виплату дивідендів; підвищення рівня кваліфікації керівних кадрів та формування відчуття власника серед акціонерів тощо [5].

Тенденції та перспективи розвитку акціонерних товариств в Україні пов'язані з: а) підвищенням ролі акціонерних товариств у розвитку економіки країни та збільшенням їх абсолютної кількості; б) зростанням частки держави-акціонера у корпоративних правах акціонерних товариств України; в) покращенням захисту прав акціонерів завдяки приведення діяльності всіх акціонерних товариств відповідно до Закону України "Про акціонерні товариства"; г) зростанням обсягів емісії акцій, випущених акціонерними товариствами у документарній формі [6].

Таким чином, в сучасних умовах питання управління фінансами ак-

ціонерних товариств є достатньо гострим. Економічна ситуація в Україні (скорочення обсягів виробництва, зростання цін, зниження життєвого рівня та платоспроможності населення) негативно позначається на діяльності акціонерних товариств, дестабілізує їх фінансово-господарську стійкість, а нерідко призводить до їх банкрутства. Для вирішення багатьох завдань керівникам акціонерних товариств необхідні: глобальний погляд на ситуацію, вміння передбачати несподіванки, які можуть загрожувати глобальною кризою, вміння комплексно оцінювати діяльність підприємства. Тому аналіз моделей оцінки бізнесу та управління фінансами стануть результатами подальших досліджень.

Література

1. *Жученко З. О.* Акціонерні товариства: проблеми управління та розвитку / З. О. Жученко // Актуальні проблеми економіки: наук. економ. журнал. — 2010. — № 8. — С. 103—109.
2. *Кудря Я. В.* Актуальні проблеми управління акціонерними товариствами в Україні / Я. В. Кудря // Актуальні проблеми економіки: наук. економ. журнал. — 2007. — № 2. — С. 68—73.
3. *Маргасова В. Г.* Фінансові ризики функціонування системи менеджменту акціонерних товариств / В. Г. Маргасова, А. В. Роговий // Актуальні проблеми економіки: наук. економ. журнал. — 2010. — № 1 (103). — С. 136—142.
4. *Румянцев С. В.* Фондовий ринок України у 2011 році / С. В. Румянцев // Цінні папери України. — 2012. — № 4 (701). — С. 126—132.

5. *Селіверстова Л. С.* Організаційно-правові форми підприємств в системі корпоративного управління /Л. С. Селіверстова // Фондовий ринок. — 2010. — № 14. — С. 12—15.
6. Управління фінансами акціонерних товариств: навч. посіб. / наук. ред. М. В. Грідчіна. — К.: Вид-во А.С.К., 2005. — 384 с.
7. *Школьник І. О.* Капіталізація фондового ринку України в контексті світових тенденцій / І. О. Школьник // Фінанси України. — 2011. — № 4. — С. 65—68.

ВАЖЛИВІСТЬ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Світовий досвід показує, що іноземний капітал значною мірою забезпечив економічне зростання як промислово розвинених країн, так і нових індустріальних держав, оскільки забезпечував створення конкурентоспроможного експортного капіталу і розвиток наукомістких галузей.

Отже, актуальність проблеми зумовлена тим, що іноземний капітал сприяє успіху економічної стратегії держави в цілому, забезпечуючи прискорення економічного та технічного прогресу, оновлення та модернізацію виробництва. Залучення іноземного капіталу уможливорює використання передових методів організації виробництва, притаманні ринковій економіці, підготовку нових кадрів фахівців, спроможних працювати в нових умовах.

Активне здійснення підприємницької діяльності стає вирішальною умовою подальшого розвитку сучасної економіки нашої країни. Воно дасть змогу забезпечити якість зростання, ресурсозбереження, ефективність виробництва, випуск конкурентоспроможної на внутрішньому та світовому ринках продукції. Все це потребує великих інвестицій. Деяку їх частину можна забезпечити внутрішніми джерелами фінансування. Проте очевидно, що їх недо-

статньо для масштабного переоснащення виробництва, тому потрібні зовнішні інвестиції.

Останніми роками значно зросла роль іноземних інвестицій у розвитку високих технологій окремих країн та регіонів. Іноземне інвестування — це та сфера життєдіяльності, яка значною мірою забезпечує соціально-економічний прогрес держави і визначає її міжнародний статус.

Забезпечення динамічного інноваційного розвитку України можливе на основі активного стимулювання державою залучення іноземного капіталу, здатного в умовах обмеженості внутрішніх джерел нагромадження суттєво підвищити конкурентоспроможність національної економіки.

Ставлення до іноземних інвестицій в Україні, як і багатьох інших країнах з економіками, що розвиваються, неоднозначне. Багато нарікань заслуговують транснаціональні компанії, що часто не зважають на національні інтереси країн та вдало збирають власні. Водночас для забезпечення стабільних темпів прискореного економічного зростання, обсяг капітальних вкладень в економіку має зрости багаторазово, зокрема за рахунок іноземних інвестицій.

Згідно з українським законодавством іноземні інвестиції — це цін-

ності, що вкладаються іноземними інвесторами в об'єкти інвестиційної діяльності відповідно до законодавства України з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту. Підприємство з іноземними інвестиціями — це підприємство будь-якої організаційно-правової форми, створене відповідно до законодавства України, іноземна інвестиція в статутному фонді якого становить не менше 10 %.

Основними формами прямого іноземного інвестування є: заснування підприємства чи його структурного підрозділу; придбання акцій підприємства; міжкорпораційне (в межах структурних підрозділів ТНК) переведення капіталу.

Однозначного трактування пріоритетів іноземних інвесторів при виборі країни та місця інвестування немає, але деякі узагальнення все ж можна зробити. Для міжнародних корпорацій першочерговими мотивами розширення іноземного інвестування є: порівняно нижчі витрати (вартість робочої сили, особливості податкової системи, якість інфраструктури, фінансового ринку); можливості збуту продукції (характеристики місцевого ринку, потенціал його зростання, міжнародна відкритість країни); особливості культури, мови, політичного ризику в країні.

Ці загальні положення були перевірені спеціальним дослідженням, що проводилось Німецькою консультативною групою в Україні. Дослідники обстежили 20 іноземних компаній (з них 13 — міжнаціональні корпорації з світовими обсягами реалізації до 100 млрд дол. США), що залучили інвестиції в економі-

ку України щодо визначення їх інвестиційних пріоритетів та переваг. Дослідження показало, що можливості збуту були переважаючими, в їх числі — забезпечення потенційних ринків збуту, вихід на нові ринки, збереження та розвиток існуючих. Тож слід зауважити, що суб'єкти обстеження не включили до числа першочергових ті чинники, що визначаються національними урядами як вирішальні щодо залучення іноземних інвестицій, як-от податкові пільги, низька вартість робочої сили тощо.

В українських регіонах значна увага в організації інвестиційного процесу приділяється залученню іноземних інвестицій. Серед численних факторів, що визначають закономірності іноземного інвестування — соціально-культурне середовище відповідної території, яке є вагомим передумовою міжнародних економічних зв'язків, у тому числі — реалізації інвестиційних проєктів. Більше того, досвід іноземного інвестування в новітній економічній історії України, на жаль, має багато негативних прикладів співпраці з іноземними інвесторами. Загрози, що у суспільній свідомості пов'язані зі зростанням присутності іноземного бізнесу, в першу чергу транснаціонального капіталу, в Україні цілком логічні і мають місце в інших країнах світу. Так само стає реальністю некерована зміна галузевої структури виробництва аж до повного перепрофілювання чи закриття підприємств з переважною участю іноземного капіталу.

Протягом останніх років притік ПІІ в економіку України залишаєть-

ся низьким, що зумовлено як загальним зниженням інвестиційної активності у світі, так і несприятливим інвестиційним кліматом в Україні.

Світовий досвід показує, що інвестиції є могутньою рушійною силою розвитку економіки. Причому досвід і приклади високорозвинених країн, таких як післявоєнні Японія, Німеччина та інші, свідчать, що за розумного управління процесом залучення іноземних інвестицій можна досягти позитивних результатів у забезпеченні економічного зростання.

В Україні також поки що немає ефективного механізму інвестування масштабних технологічних змін. Звичайно, ми володіємо унікальними технологіями, але загальний стан виробництва не дає можливості виготовляти продукцію, що відповідає б загальноєвропейським стандартам. Для активізації іноземного інвестування важливим є вдосконалення організаційно-економічного механізму державного регулювання іноземного інвестування в економіку України шляхом поліпшення інвестиційного клімату, підтримки іноземного підприємництва, вдосконалення економічного стимулювання (податкових, митних пільг тощо) для довгострокових вкладень в пріоритетні галузі та посилення координації діяльності між існуючими регулюючими структурами. Важливим аспектом стимулювання надходжень іноземних інвестицій є посилення захисту прав інтелектуальної власності. Це зменшить по-

тенційні ризики втрати прибутку, а отже, підвищить інтерес інвесторів до фінансування НДДКР. Таким чином, додатковим резервом фінансування інноваційної діяльності в Україні є розширення кола іноземних партнерів і клієнтської бази вітчизняних інноваційних установ і організацій.

Прямі іноземні інвестиції в Україну у першій половині цього року склали 2,614 млрд дол., але відтік становив 2,186 млрд дол., до яких додалися ще 204 млн дол. втрат від зміни вартості капіталу чи перекласифікації інвестицій.

Головними інвесторами України є офшорний Кіпр, Німеччина, Нідерланди, Росія та Австрія. Кіпр також є головним отримувачем українських інвестицій: за даними Державної служби статистики туди пішло майже 90 % українських інвестицій. Другим найбільшим отримувачем українських інвестицій є Росія, куди пішло 343 млн дол.

Аналізуючи реальну ситуацію в Україні, стає зрозумілим, що для міжнародних інвесторів існує ризик втрати вкладеного капіталу, але пряме іноземне інвестування для нас матиме лише позитивні наслідки. За допомогою іноземних інвестицій створюється можливість модернізації виробничої бази, створення нових робочих місць, розвитку важливих галузей економіки тощо. При цьому ми економимо національні бюджетні кошти, які можна спрямувати на інші важливі сфери економіки.

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНОМУ СВІТІ: АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД

Однією з центральних проблем у здійсненні соціально-економічних і політичних реформ є впорядкування відносин між людьми, які перебувають у складі різноманітних ланок систем управління. Управління персоналом визнається як одна з найважливіших сфер життєдіяльності організації, здатної підвищити її ефективність і продуктивність функціонування. При цьому саме “управління персоналом” розглядається у достатньо широкому діапазоні від економіко-статистичного до філософсько-психологічного й набуває важливого аспекту аналізу цілісності організаційно-управлінського контексту функціонування і розвитку організації, оптимального використання трудових ресурсів, підвищення ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки.

Проблема управління персоналом завжди була предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних учених, що належать до різних наукових шкіл: Тейлор, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучі, В. І. Крамаренко, Г. В. Щокін та ін. Деякі аспекти проблеми сучасного управління персоналом знайшли своє відображення у працях С. Беляєвої, М. Виноградського, М. Журавльова, Дж. Іванцевича, А. Кібанова, В. Кол-

пакова, А. Лобанова, С. Михайлова, М. Мурашко, А. Чикуркової, С. Шекшня, О. Шканової, Г. Щокіна, О. Щура та ін.

Вирішенню питань управління персоналом, зокрема стратегічного, присвячені праці А. Я. Кібанова, В. П. Пугачова, Р. Марра, Г. Шмідта [4, 136]. Автори у своїх працях зазначають, що планування персоналу має здійснюватись у формі цільових комплексних програм відповідно до стратегії управління розвитком підприємства з обов'язковим врахуванням основних напрямів сучасної кадрової політики та демографічної ситуації, тенденцій науково-технічного прогресу, оцінки персоналу та результатів його трудової діяльності, удосконалення роботи з персоналом [1, 235]. У працях Г. В. Щокіна розглядаються психологічні аспекти управління персоналом, специфіка управління чоловічими та жіночими колективами, характерні риси “важких” та успішних керівників [10]. Як зазначає О. Щур, окремі керівники підприємств розуміють, що персонал — це їх головний ресурс, саме від людей залежить їх успіх на ринку, якість товарів чи послуг, популярність серед клієнтів [11, 36]. А. Я. Кібанов, досліджуючи проблему управління персоналом, підкреслює, що планування персоналу по-

лягає в тому, щоб забезпечити людей робочими місцями у потрібний час і в необхідній кількості відповідно до їхніх здібностей, нахилів і вимог виробництва [4, 173]. На думку С. Михайлова, в основу стратегічного планування персоналу необхідно покласти завдання з удосконалення кадрового складу організації, підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, формування організаційної культури [6].

Обґрунтовуючи поняття планування персоналу, В. Колпаков звертає особливу увагу на функцію прогнозування потреби трудових ресурсів, аналізу продуктивності праці і витрат на персонал, використання персоналу відповідно до його компетенцій на основі стратегічних планів діяльності підприємства. Під потребою в персоналі розуміють кількість співробітників, необхідних для майбутнього цілеспрямованого виконання завдань підприємства в кількісному, якісному, часовому та просторовому вимірах [5, 154]. В основу стратегії планування персоналу підприємства М. Мурашко покладає бюджетування і контроль, метою яких є складання бюджету та норм витрат праці [7, 16]. Оцінку ефективності управління персоналом багато вчених-економістів, у тому числі С. В. Шекшня, пропонують здійснювати в декілька етапів: досягнення цілей, компетенції, мотивації, вивчення статистики людських ресурсів, оцінки витрат [9, 295].

Управління персоналом — це діяльність організації, спрямована на ефективне використання ресурсів для досягнення цілей як організації, так і особистих. Ось чому пер-

соналом слід управляти на основі найважливіших аспектів теорії і практики менеджменту. Основними завданнями кожного підприємства, незалежно від форми власності, типу підпорядкування, розміру, має бути забезпечення ефективної системи управління персоналом.

Мистецтво керівництва полягає в тому, щоб знайти саме такі підходи і методи, які забезпечили б бажаний перебіг подій на підприємстві і спонукали його працівників до кращої праці. У таких умовах управління людськими ресурсами є важливою складовою менеджменту, що сприяє підвищенню ефективності діяльності організації шляхом визначення цілей, функцій, завдань і принципів управління людськими ресурсами.

Суть поняття “управління персоналом” можна обґрунтувати як діяльність, що спрямована на найефективніше використання трудових ресурсів для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей працівників. Перші, традиційно, пов’язуються із забезпеченням ефективності підприємства, причому ефективність іноді визначається як отримання максимального. Однак, дедалі частіше ефективність розглядається не лише як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а й пов’язується з такими поняттями, як задоволеність співробітників своєю працею, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці. Причому людина є не лише найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі.

Які б не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без професійно підготовленого персоналу вискоєфективної роботи домогтися неможливо. У зв'язку з цим формується новий погляд на робочу силу, як на один із вирішальних ресурсів економіки, як на “людський капітал”. Людей у наш час трактують вже не як кадри, а як людські ресурси, їхня цінність як фактора успіху постійно зростає. Таким чином, сформувалася система управління людськими ресурсами, що замінює стару систему управління кадрами й визнає необхідність капіталовкладень в їх формування і розвиток, виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якісної робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою у працездатному стані і навіть створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості для майбутнього її розвитку. Отже, управління персоналом — це система взаємозалежних організаційно економічних і соціальних заходів з метою створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації.

Основу концепції управління персоналом підприємства становлять розробка принципів, напрямів та методів управління, врахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства, впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці, —

розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій щодо соціального партнерства. Така кадрова політика підприємства повинна забезпечувати розробку стратегії управління персоналом, раціональний підбір та наймання персоналу, аналіз, планування, прогнозування кадрового потенціалу та ринку праці, кадрових змін в організації, персональну оцінку рівня знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінку виконуваної роботи та її результатів, організацію реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами. Великого значення набуває в цей час правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці.

Особливої уваги й відповідальності вимагає від керівника підприємства організація трудових відносин у частині вироблення правил і навичок оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналізу та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, проведення соціально-психологічної діагностики, формування норм корпоративної культури, створення безпечних умов праці.

Функціонування комплексної системи управління персоналом підприємства правомірно розглядати як частину ефективної діяльності підприємства в цілому. Однак у цей час немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності. Нині біль-

шість вітчизняних підприємств, на жаль, або взагалі ігнорують систему управління персоналом, або в кращому разі визначають ефективність управління персоналом за допомогою спеціально створених для цього показників. Як методологічний підхід, доцільною є оцінка ефективності на рівні окремих працівників, органу управління, системи управління, звертаючи особливу увагу на співставлення фактичної чисельності персоналу з плановою, відповідність професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні економічної ефективності за рахунок кращого використання трудового потенціалу, соціальної ефективності шляхом задоволення потреб та інтересів працівників підприємства, організації й мотивації праці, організаційної ефективності через цілісність підприємства.

На думку авторів [1], оцінка ефективності управління персоналом — це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом для співвіднесення їхніх результатів з підсумками роботи з показниками конкурентів і цілями підприємства.

У сучасних умовах господарювання оцінка функціонування системи управління персоналом вимагає систематичного досвіду, вимірювання витрат і вигод загальної програми управління персоналом і порівняння її ефективності з ефективністю роботи підприємства за той самий період.

У низці європейських країн отримали розповсюдження центри оцінки управлінського персоналу, діяльність яких полягає у виявленні на підставі спеціального комплексу тестів і вправ потенційних здібностей працівників управління, проте такі центри не вільні від недоліків і не гарантують відсутності помилок.

Єдність економічної і соціальної ефективності роботи з персоналом визнається усіма фахівцями. Як результат діяльності можна при цьому розглядати: обсяг виготовленої продукції, прибуток, а як витрати — фактичний фонд заробітної плати або суму прямих виплат персоналу, відрахувань у централізовані фонди, витрати на соціальні заходи. Такі показники доцільно аналізувати в динаміці за декілька років, а також порівнювати з результатами споріднених підприємств. Ефективність функціонування системи управління персоналом має визначатися, насамперед, її внеском у досягнення організаційних цілей.

До показників для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства належать: плинність кадрів, співвідношення чисельності управлінського апарату та інших категорій працівників, надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження, рівень трудової дисципліни, задоволеність працівника, кількість конфліктів, скарг, нещасних випадків та ін. Наведений склад показників дає змогу оцінити такі основні параметри організації роботи персоналу підприємства, як економічність, надійність для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами і результатів, отрима-

них від їхньої діяльності; відношення бюджету підприємства до чисельності персоналу; вартісної оцінки розходжень у результативності праці. На нашу думку, склад показників має бути змінним — уточнюватися і доповнюватися в умовах динамічного розвитку підприємства. Нині зростає значення наукового обґрунтування складу показників ефективності управління персоналом, що відображають кінцеві результати економічного розвитку підприємства, рівномірність і якість.

До показників оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства відносяться: стан морально-психологічного клімату, мотивація, потреби і конфліктність у трудовому колективі; вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому; міра задоволеності персоналу конкурентоздатністю робочої сили, організацією праці, її продуктивністю і оплатою, роботою підприємства в цілому.

Отже, успішність управління персоналом визначається ефективністю використання трудових ресурсів для реалізації поставлених перед ними цілей, — комплексним баченням проблем і цілісним підходом до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства. Таким чином, у рамках стратегічного управління виникає нагальна потреба у зміні функціональної моделі управління персоналом на підприємстві на підставі власної організаційної філософії, яка ґрунтується на власному досвіді роботи зі своїми працівниками й ви-

користанні практики провідних вітчизняних та світових компаній.

Література

1. *Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М.* Управління персоналом: навч. посіб. для ВНЗ. — К.: ЦУЛ. — 2006. — 500 с.
2. *Економічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. Ф. Ф. Бутинця.* — Житомир: ПП “Рута”, 2003. — 680 с.
3. *Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А.* Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993. — С. 288.
4. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с.
5. *Колпаков В. М.* Стратегический кадровый менеджмент: учеб. пособие / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. — [2-е изд., перераб. и доп.]. — К.: МАУП, 2005. — 752 с.
6. *Мурашко М. І.* Менеджмент персоналу: навч. посіб. — К.: Т-во “Знання”, КОО, 2008. — 435 с.
7. *Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П. В. Журавлев, С. А. Карташов, Н. К. Маусов, Ю. Г. Одегов.* — М.: Экзамен, 1999. — 576 с.
8. *Чикуркова А. Д.* Стратегія управління / А. Д. Чикуркова. — Кам'янець-Подільський: Вид-во “ПП Зволейко Д. Г.”, 2010. — 428 с.
9. *Шекиня С. В.* Управление персоналом современной организации. — М.: Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1997. — С. 295—296.
10. *Щёкин Г. В.* Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента. — К., 1999. — 248 с.
11. *Щур О.* Сучасний погляд на персонал // Практика управління. — 2008. — № 6. — С. 35—40.

ПЕРЕДУМОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ

У сучасних умовах постійно доводиться вирішувати безліч питань для досягнення стратегічних цілей підприємств. Одним із основних шляхів вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності та фінансового стану підприємства є ефективність використання людських ресурсів, оскільки продуктивність праці впливає на результати діяльності підприємства. Основним фактором підвищення продуктивності праці є ефективне використання системи преміювання персоналу на підприємстві.

Премія — одна з найважливіших виплат у системі оплати праці. На сьогодні вона свого значення не втрачає, тому що є додатковим стимулом до зростання продуктивності праці, зацікавленості працівників у максимізації прибутку підприємства. Частка премій на сучасних українських підприємствах становить — 10–15 % від загальних посадових окладів, а для великих підприємств — досить значні суми, перевірка ефективності використання яких майже не здійснюється. Питання ефективності системи преміювання на підприємствах дуже часто залишаються поза увагою. Діючі форми преміювання, що часто успадковані ще з часів радянської економіки, не відповідають базисним економічним відносинам.

Це призводить до того, що преміювання перестає виконувати окремі свої функції, зокрема регульовальну та стимулювальну.

Цій проблемі приділяли увагу багато відомих учених, зокрема Н. Б. Болотіна, Г. І. Чанишева, Б. А. Райзберг, А. О. Гордеюк, А. М. Колот, Д. П. Богиця, О. А. Грішнова та ін. Водночас в умовах сучасної економіки слід застосовувати комплексні підходи для підвищення ефективності системи преміювання.

Роль премій у сучасних умовах визначається різними обставинами. По-перше, премії дають змогу мотивувати працівників на високопродуктивну працю, а також відіграють важливу соціальну роль та у поєднанні з іншими елементами заробітної плати спонукають працівників до творчого ставлення до праці. По-друге, виплата премій дає змогу узгоджувати приріст середньої заробітної плати з поліпшенням праці робітників виробничої діяльності та забезпечувати підвищення як колективної, так й індивідуальної мотивації персоналу під час виконання і перевиконання встановлених планових завдань.

Визначення ефективності обраної системи преміювання для конкретного суб'єкта господарювання має розпочинатися з обґрунтування

джерел виплати премій, показників та умов преміювання, категорій персоналу, які доцільно преміювати, періодичності та порядку виплати премій. Побудова ефективних систем ґрунтується на чіткому визначенні показників та умов преміювання окремих категорій персоналу, обов'язковому поділу показників та умов преміювання за їх значущістю, забороні виплати премій за невиконання основних показників та умов преміювання, відповідність показників і умов преміювання завданням виробництва (діяльності) та їх реальна залежність від трудових зусиль конкретного колективу чи окремого працівника.

Лише комплексний облік названих основних принципів (положень, вимог) може забезпечити побудову й застосування ефективно діючої системи преміювання відповідних категорій персоналу підприємства (організації).

Найскладнішим і відповідальним етапом розробки проекту системи преміювання є економічне обґрунтування відносних розмірів премії та оцінка ефективності застосування такої системи. Обґрунтовуючи розміри премії, слід враховувати її стимулююче призначення, тобто розміри премії не повинні бути надто малими (менше 10 % тарифної ставки або посадового окладу). Крім того, необхідно забезпечувати відповідну залежність між ступенем поліпшення стимулюючого показника та розрахунковим коефіцієнтом економічної ефективності системи преміювання. При цьому слід знати особливості обґрунтування розмірів премії залежно від основних по-

казників преміювання для окремих категорій персоналу (робітників, фахівців і службовців).

Визначення ефективності застосовуваної системи преміювання за досягнення того чи іншого показника результатів виробничо-господарської або комерційної діяльності зазвичай здійснюється на підставі розрахунку еталонного зразка її економічної ефективності і порівняння останнього із заданою (нормативною) величиною. Застосовувана система преміювання визнається економічно обґрунтованою за умови, коли розрахунковий коефіцієнт її ефективності є не менший за заданий (нормативний) або перевищує його.

Зважаючи на досвід провідних сучасних та зарубіжних підприємств слід підкреслити, що більший стимулюючий вплив на працівників справляє надання премії, виплата та розмір якої чітко залежить від досягнутих індивідуальних показників їхньої діяльності, тобто, преміювання працівників слід здійснювати винятково за результатами їхньої діяльності.

Варто також підкреслити, що жодна преміальна система не буде дієвою та ефективною, якщо вона не зможе швидко реагувати на зміну як економічної ситуації взагалі, так і виробничої на підприємстві зокрема. Гнучкість та динамічність систем преміювання можлива лише у випадку їх періодичної кваліфікованої оцінки. Тому обов'язковим є проведення оцінки ефективності всіх видів премій, за винятком разових заохочень заслуг працівника.

Для того щоб система преміювання була ефективною, необхідно

впроваджувати її за відповідною стратегією. Умовою ефективності винагородження загалом і преміювання зокрема має бути визначення цілей для організаційних ланок і працівників, регулярний аналіз і оцінювання досягнутих результатів їхньої діяльності. Істотне значення має створення умов, за яких працівник може впливати на досягнуті результати, формування банку винагород і премій та інших, пов'язаних із досягнутими працівниками, результатів. Елементи винагородження загалом і преміювання зокрема слід зважено і цілеспрямовано комбінувати, враховувати особливості кожної посади.

З огляду на економічну ситуацію, широкого використання потребують такі системи преміювання: за раціоналізаторство; опанування нової техніки та технологій; за економію матеріальних та енергетичних ресурсів; за виконання особливо важливих завдань та ін. Використання таких систем заохочення рекомендується для всіх промислових підприємств.

Важливою умовою дієвості мотиваційної системи управління підприємства є відповідність рівня витрат на мотивацію праці кінцевим результатам діяльності підприємства. Вирішенню цього питання сприяє побудова моделі, що дає змогу визначити закономірність зміни величини преміальної складової мотиваційної системи управління, залежно від зміни значень основних базових показників ефективності підприємства.

Таким чином, підвищення ефективності систем преміювання вимагає: чіткого визначення показників та умов преміювання окремих категорій персоналу; обов'язковий поділ показників та умов преміювання на основні та додаткові; відповідність показників та умов преміювання завданням виробництва (діяльності) та їх реальна залежність від трудових зусиль конкретного колективу чи окремого працівника; економічне обґрунтування розмірів премії та визначення відносного коефіцієнта ефективності застосування цієї системи.

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (за матеріалами ТОВ “Євротрейд”)

Останнім часом особливо посилювалася увага до проблеми мотивації як функції управління, за допомогою якої керівництво будь-якого підприємства спонукає працівників діяти найефективніше для забезпечення виробничого процесу відповідно до наміченого плану. Процес створення або реконструкції організаційної структури управління нерозривно пов'язаний з розробкою систем управління персоналом, контролю та інформаційного забезпечення, а люди — це основне джерело ефективного розвитку підприємства.

Мотивація — це діяльність, яка активізує колектив підприємства і кожного працюючого і спонукає їх ефективно працювати для виконання цілей. Лише той керівник досягає успіху, який визнає людей головним джерелом розвитку організації.

Істотний недолік українських підприємств — недооцінка потенціалу та інтелектуальних ресурсів людей, що працюють в організаціях. Проте людський потенціал для підприємства — це основна конкурентна перевага. Нині необхідно, щоб весь персонал організації діяв як згуртована команда з чітким баченням майбутнього, яким уявленням про своє значення і мотивацією на самостійні дії для досягнення поставлених ці-

лей. Добре навчений, мотивований та організований персонал визначає долю підприємства.

Для ефективного використання мотивації з метою посилення управлінського впливу необхідно добре уявляти її сутність, тобто потреби, інтереси, здібності, бажання, очікування, ціннісні орієнтації, установки. В основі мотивації лежать потреби. Вони є внутрішніми джерелами розвитку особистості та її діяльності. Помітнішу роль у мотивації відіграє інтерес — глибоко усвідомлена і сприйнята людиною потреба, що забезпечує спрямованість особистості на усвідомлення та досягнення визначених цілей. На підставі цих цінностей працівник приймає рішення — що робити і як. Також важливе місце в мотивації займає мета — усвідомлено передбачуваний результат діяльності. Якщо мета зрозуміла працівнику і її обрано правильно, то вона мобілізує його на досягнення результату. Ще одним потужним мотивуючим елементом є очікування — це те, якою мірою працівник передбачає винагороду, а потім відчуває себе переможцем у зв'язку з досягненням мети. Якщо очікування високі, сила спонукального мотиву зростає. Проте справедливо перше місце в теорії мотивації займає поняття “мотив”.

Мотив має персональний характер і знаходиться всередині людини, він залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх щодо людини факторів, а також від дії інших мотивів, що виникають паралельно з ним. Мотив не лише спонукає людину до дії, а й визначає, що необхідно зробити і як буде здійснено цей крок. Мотиви перебувають у системній взаємодії з іншими психологічними явищами, утворюючи складний механізм мотивації, який містить потребу, домагання, стимули, установки, оцінки. Потреби, інтереси, системи цінностей співвідносяться з трудовою ситуацією. Мотив є засобом пояснення, обґрунтування індивідом своєї поведінки і знаходить відображення ставлення індивіда до середовища праці, ситуації та об'єктів.

Мотивація — це частина процесу управління, за допомогою якого людська енергія перетворюється на певну поведінку, очікуваним результатом якого є ефективні спільні дії, що реалізують плани організації. На дієвість процесу мотивації, активізацію поведінки людей у процесі праці впливають такі фактори, як рівень розвитку та узгодженості організаційних, управлінських та міжособистісних відносин у фірмі, сукупність соціально-економічних, науково-технічних, правових та інших методів впливу, що діють на людину.

Актуальність дослідження визначається тим, що ефективна мо-

тивація персоналу є одним із найістотніших факторів конкурентоспроможності сучасних організацій. Водночас теоретичні аспекти побудови механізмів мотивації, адекватної української специфіки потребують подальшої розробки. Недостатньо досконалими є практичні кроки організацій з приводу використання механізмів мотивації персоналу.

Незважаючи на велику кількість праць з цієї проблематики, теоретичні та практичні аспекти розвитку мотивації персоналу як функції управління сучасної організації на сучасному етапі ринкових перетворень в Україні висвітлено недостатньо.

Розвиток ринкових відносин в Україні вимагає постійного оновлення і вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці, оскільки існуючі механізми мотивації виявляються недостатніми.

Останнім часом різко загострилася проблема кадрового потенціалу менеджерів-професіоналів, які здатні успішно керувати людьми. При цьому значно знизилась ефективність діяльності працівників управлінської праці, їх соціальна та творча активність — під впливом неефективної системи мотивації та інших факторів (політичних, економіко-правових, організаційно-технологічних та ін). У зв'язку з цим виникає необхідність розвитку мотивації персоналу як функції управління сучасної організації.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

Політичні та економічні перетворення, що відбуваються в Україні, сприяють значному розширенню ділових і культурних зв'язків нашої країни зі світом, внаслідок чого збільшилися контакти між підприємствами та підвищилась кількість іноземних та вітчизняних туристів, які прибувають до України. Розміщення гостей у комфортабельних готелях з відповідним рівнем сервісу є від'ємною складовою кожної бізнес-поїздки.

Незважаючи на те що сфера послуг набуває все більшого розвитку в нашій країні, розвиток і функціонування готельного господарства ускладнюється цілою низкою проблем. Однією з причин подібного протиріччя є відсутність надійної та достовірної інформації про стан ринку готельних послуг та відсутність належного сервісу. Наслідком цього є використання готелів не за призначенням, що і призводить до зниження конкуренції на ринку готельних послуг та затримує вихід України на світовий туристичний ринок.

Однак неможливо розробити пропозиції, єдині для всіх готельних підприємств, які забезпечили б гарантований успіх. Рекомендації з удосконалення та розвитку готельного господарства найбільш доцільні для кожного конкретного

ринку (міжнародного, внутрішнього, регіонального, місцевого). Тому в сучасних умовах значної нерівномірності розвитку регіонів України слід особливу увагу приділяти розробці стратегій розвитку готельного господарства, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності й економічної ефективності регіональних готельних комплексів.

Для готельного господарства доцільно розуміти структурні елементи конкурентного потенціалу, а саме: організаційну складову, що визначається наявністю інфраструктурних елементів готельного комплексу, їх вдалим розташуванням; раціональність процесу надання готельних послуг — бронювання місць, трансфер, швидкість і зручність поселення та виселення, надання додаткових послуг під час перебування туристів у готелі; виробничо-фінансову складову, що визначається наявністю ресурсів і ефективністю їх використання. Маркетингова складова є основою конкурентного потенціалу готельного комплексу, оскільки визначає доступність послуг, сприяє обізнаності потенційних клієнтів, впливає на позиціювання готелю в їхній свідомості й бажання скористатися послугами. Іміджева складова у сучасних умовах розвитку мережі Ін-

тернет є одним із найвпливовіших чинників на бажання споживача придбати товар чи скористатися послугами певного бренду. Цільова аудиторія готельних послуг зазвичай цікавиться відгуками про місця їх надання. Тому рейтинг готелю на туристичних порталах значно впливає на його конкурентні позиції і має враховуватися під час визначення конкурентного потенціалу.

Жодна цивілізована країна не може нормально функціонувати без

належного рівня розвитку готельної справи. В умовах конкурентної боротьби підприємству необхідно здійснювати постійний моніторинг становища на ринку і вміти пристосовуватись до змін ринкових ситуацій у майбутньому. Наявність комфортабельних готелів є не лише наслідком розвитку потреб, а й важливим стимулом інтенсифікації міжнародних зв'язків, що сприяє активнішому входженню України у світове співтовариство.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ У СФЕРІ ТУРИЗМУ

Практика макроекономічного розвитку свідчить про те, що ефективне функціонування соціально-орієнтованого ринкового механізму неможливе без активної державної підтримки та обґрунтованої соціально-економічної політики. Основною причиною недостатньо ефективного розвитку туризму в Україні є відсутність філософії сталого розвитку країни в цілому і, зокрема, туристичної індустрії. Механізм реалізації заходів, зазначених у “Державній програмі розвитку туризму на 2002–2010 роки”, до сьогодні не розроблений, тому розвиток туристичних підприємств здійснюється неплановірно та неорганізовано, без достатнього обґрунтування власної стратегії на локальному та міжнародному ринках.

Теорія стратегічного управління на сучасному етапі досить глибоко розроблена для первинної ланки економіки — підприємства (корпоративна, ділова, функціональна і спеціалізована стратегії). Водночас питання стратегічного розвитку DESTINACIY, як специфічних інституційних одиниць та суб'єктів господарювання у сфері туризму, розглянуто недостатньо через відсутність належних теоретичних і методичних

підходів до стратегічного управління на різних ієрархічних рівнях.

Аналіз останніх досліджень свідчить, що розвиток суб'єктів туристичної діяльності відбувається нестабільно, спонтанно, без довгострокових чітко виражених цілей, а надалі і стратегій різного рівня через недостатньо повний аналіз умов і змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації. Основними причинами такого становища є відсутність якісного моніторингу навколишнього середовища, недостатнє розуміння керівниками власного потенціалу організації, часова обмеженість горизонту стратегічного планування 2–3 роками (цього недостатньо для підприємств такої складної галузі, як туристична), недосконалість процедур реалізації планів. Більшість туристичних підприємств не мають чітко визначеної та задекларованої місії, через що існують складнощі регулювання та забезпечення цілей і завдань їхнього перспективного розвитку. Туристичні підприємства, які намагаються впровадити систему стратегічного планування, застосовуючи негативний досвід минулого економічного періоду, так званого часткового впровадження, забувають про те, що

стратегічне управління не можна здійснювати частинами.

Основними причинами неефективної реалізації стратегій на підприємствах окремих сегментів туристичної індустрії за нашими спостереженнями є: ригідність існуючих організаційних структур, які слабо піддаються змінам відповідно до обраної стратегії та обґрунтування стратегічних змін; недостатнє розуміння менеджерами конкретних завдань і термінів досягнення цілей, а також того, які конкретні зміни необхідні в поведінці та діях кожного з них; низька ефективність механізмів моніторингу результативності реалізованих стратегій і внесення необхідних корегувань при виявленні відхилень; недостатнє опрацювання питань ідентифікації, забезпечення і розподілу необхідних ресурсів для реалізації стратегій, у тому числі фінансових, інформаційних, людських і ресурсів часу; відсутність системи колективного прийняття рішень про напрями стратегічного розвитку підприємства, які зумовлюють: відсутність у колективі почуття відповідальності за досягнення стратегічних цілей упродовж усього періоду їх реалізації; неготовність керівників до подолання опору, пов'язаного з новими стратегічними змінами.

До групи інших факторів, що визначають складність реалізації стратегій на підприємствах туристичного сектору, належать: висока диференціація психологічних типів споживачів, що суттєво відрізняє індивідуальне ставлення кожного споживача до туристичних продуктів; комплексність складу туристичного

продукту та висока залежність його якості від репутації підприємства та діяльності численних виробників послуг (засоби розміщення, транспортні організації, заклади ресторанного господарства, розваг тощо); недостатня ефективність збутової діяльності туристичних агентів щодо реалізації туристичного продукту, виробленого туристичним оператором; висока диференціація туристичних продуктів за асортиментом, каналами збуту та просуванням на ринку, що зумовлює рекламоємність туристичного продукту та невідповідність рекламних замовлень сезонним коливанням їх реалізації; високі витрати, пов'язані з переорієнтацією виробництва та реалізації окремих послуг з одних на інші у складі туристичного продукту, а в окремих випадках — комплексного туристичного продукту.

Отже, результати досліджень вказують на недоліки та труднощі у процесі розробки та реалізації стратегій, а також наявність резервів, використання яких сприятиме зростанню ефективності діяльності суб'єктів господарювання в туризмі.

Стратегічні плани сталого розвитку туризму в країні реалізуються суб'єктами господарської діяльності, тому їхній стратегічний вибір є визначальною компонентою ефективного розвитку всієї економіки.

Основними перевагами стратегічного управління для суб'єктів туристичного бізнесу є те, що стратегія: дає змогу визначити основні напрями та шляхи досягнення цілей щодо активізації розвитку та забезпечення виживання підприємства в

довгостроковій перспективі, концентруючи зусилля на очевидних пріоритетах; є способом встановлення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем; дає змогу здійснювати оперативне і постійне уточнення у процесі господарської діяльності та змін за умови добре налагодженого зворотного зв'язку; є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, що є системною характеристикою напрямів розвитку підприємства; у DESTИНАЦІЇ має складну внутрішню структуру через багатоцільовий характер її діяльності, тому потребує формування системи стратегій; є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства і одним із способів досягнення синергії; є основою для формування і проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ліній систем управління; є чинником стабілізації відносин в організації; дає можливість забезпечити ефективну мотивацію, контроль і облік дотримання стандарту підприємства, що визначає успішний його розвиток і результати діяльності.

Стратегічне управління забезпечує туристичне підприємство: інструментарієм для координації й інтегрування операцій, які часто можуть бути диверсифіковані та географічно розрізнені; засобами передбачення й адаптації до зовнішніх змін; механізмом створення необхідного зв'язку між формуванням і реалізацією стратегії.

В успішно працюючих туристичних підприємствах визначено пер-

спективи діяльності. Менеджери вищої ланки управління мають чітке уявлення про стратегічні напрями та центри зосередження зусиль (стратегічні зони господарювання), прийняття управлінських рішень. Їх лідерство і заповзятливість поєднуються зі знанням мотивації та поведінки споживачів і тенденцій ринку. Вони ґрунтовно розглядають програму дій щодо підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства, формулюючи нові ідеї з урахуванням потреб споживачів, спектр яких у туризмі дуже широкий. Таким чином, менеджери розглядають конкурентні переваги підприємства як ключ до високого рівня прибутковості та довгострокового успіху.

Стратегічні зміни — це основний конструктивний зміст будь-якої стратегії. Саме вони є головними носіями нової якості під час розвитку організації і являють собою ключовий об'єкт управління у процесі реалізації кожної функціональної та спеціалізованої, а також корпоративної, стратегії в цілому.

Стратегічні зміни зумовлюють перехід підприємства з одного стратегічного стану в інший. Стратегічний розвиток підприємств полягає у зміні якості його діяльності в результаті ланцюга таких послідовних переходів, відображаючи безперервність трансформацій. Ефективний стратегічний розвиток підприємства характеризується тим, що під час переходу від одного стану до іншого відбувається поліпшення його якості, забезпечується стійкий розвиток.

Система стратегічних змін має бути досить гнучкою й адекватною до зовнішнього середовища підприємства. При цьому стратегічні перетворення повинні мати здатність не лише адаптуватися до змін цього середовища як загроз, а й уміти їх ефективно використовувати, як нові можливості для досягнення успіху в бізнесі.

Таким чином, на основі викладеного можна зробити такі висновки.

Відсутність належних теоретичних та методичних підходів і комплексної та системної стратегій, що розробляються на різних рівнях управління, зумовили необхідність побудови організації управління сталим розвитком туризму на всіх ієрархічних рівнях. З цією метою запропоновано концептуальну модель основних заходів щодо обґрунтування сталого розвитку підприємств у взаємозв'язку з основними діями, які мають виконуватись на різних рівнях стратегічного управління в туризмі.

У процесі управління туристичними підприємствами слід проводи-

ти своєчасні стратегічні зміни, в яких враховувати високу динамічність і міру невизначеності зовнішнього середовища, різну масштабність об'єктів управління і високій рівень диференціації видів економічної діяльності в туристичній індустрії, змістовну багатогранність видів туристичної діяльності та слабкі стартові позиції входження вітчизняних підприємств на світовий туристичний ринок.

З метою забезпечення сталого розвитку туризму слід визнати його не декларативно, а реально пріоритетним сектором національної економіки. Для цього, на нашу думку, слід запровадити міжвідомчу координацію діяльності; розвивати інфраструктуру та транспортні зв'язки; створювати та реалізовувати туристичні продукти та послуги, які мають попит на світовому ринку; застосовувати більш швидкими темпами нові технології туropolерейтингу, зокрема Інтернет. Важливе значення у забезпеченні сталого розвитку належить такій економічній категорії, як формати.

ЗАХОДИ З ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Заходи з розвитку персоналу для підприємства нерозривно пов'язані із значними матеріальними витратами. Проте такі заходи не можуть оцінюватися лише з огляду на затрачені на них кошти. Найперспективнішими є ставлення до витрат на розвиток персоналу як до вкладення коштів у людський потенціал організації, що можуть оцінюватись аналогічно до будь-якого інвестиційного проекту.

Ефективність інвестицій у розвиток персоналу підприємства включає як соціально-економічну, так і комерційну ефективність. Під соціально-економічною ефективністю проекту розвитку персоналу розуміємо підвищення кваліфікації та набуття нових знань і вмінь окремим працівником. Персонал, який постійно розвивається, забезпечує собі зростання інтелектуального рівня і рівня життя. Це, у свою чергу, сприяє якісному покращенню людського капіталу країни в цілому.

Насамперед слід відзначити, що саме зростання соціальної ефективності є кінцевою метою сукупної виробничо-господарської і комерційної діяльності підприємства. З огляду на це, економічну ефективність відносно соціальної слід вважати проміжною — рівень економічної результативності функціонування під-

приємств є матеріальною і фінансовою базою розв'язання будь-яких соціальних проблем.

Під економічними результатами заходів з розвитку персоналу розуміємо всі отримані як кількісні, так і якісні корисні ефекти. Результативність будь-яких розвиваючих заходів насамперед залежить від характеру, особливостей та інтенсивності навчальних програм і повсякденної діяльності персоналу. Вона може відображатись як кількісними, так і якісними змінами, зокрема зростанням обсягу виробленої або реалізованої продукції, приростом прибутку, зменшенням плинності кадрів, зростанням іміджу фірми та міри задоволення клієнтів тощо.

Варто зауважити, що важливими є не лише ті результати навчання, що втілюються у прирості конкретних кількісних показників (продуктивності праці, обсягів виробництва та реалізації тощо) та безпосередньо впливають на зростання прибутку фірми. Кількісні результати навчання і розвитку працівників забезпечують переважно короткостроковий економічний ефект, тоді як якісні створюють підґрунтя для майбутнього підвищення іміджу фірми, її фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Рівень економічної та соціальної ефективності інвестицій у заходи з розвитку персоналу залежить від багатьох чинників, тому для практичного розв'язання завдань управління ефективністю важливого значення набуває їхня класифікація за певними ознаками.

Відтак у країнах з розвинутою ринковою економікою в роботі кадрових служб все більше переважають змістовні, аналітичні та організаційні аспекти діяльності: удосконалення трудових відносин, підбір кандидатів на вакантні посади, розробка і реалізація навчальних програм та програм соціального захисту, а також організація оплати праці. При цьому, далеко не в усіх випадках вони можуть самостійно приймати відповідні рішення, а розподіляють ці обов'язки з лінійними керівниками та іншими службами.

Мотиваційні чинники включають низку заходів щодо заохочення персоналу до участі у навчальних програмах, стимулювання до подальшого використання набутих у процесі навчання знань, умінь та навичок, а також дії, спрямовані на подолання плинності кадрів. З метою підвищення результативності заходів з розвитку персоналу слід постійно заохочувати працівників, використовуючи як економічні, так і неекономічні методи мотивації. Насамперед має існувати логічний взаємозв'язок між ефективністю роботи окремого працівника та оплатою його праці. Навчаючись та використовуючи набуті знання і вміння, працівники розраховують на подальше матеріальне стимулювання та заохочення.

Якщо ж воно відсутнє, наслідком може бути звільнення значної частини навчених працівників та втрата підприємством інвестованих у заходи з розвитку персоналу коштів. Важливою також є процесуальна складова мотивації, що характеризує міру задоволення процесом навчання, його учасників. Якщо людина отримує задоволення від процесу навчання, то ймовірність максимізації його результатів суттєво зростає. Реалізацію процесуальної складової мотивації можна забезпечити за рахунок використання різноманітних форм та методів навчання.

Досить часто на практиці процеси мотивації та розвитку персоналу необґрунтовано розділяють, цим самим порушуючи дію мотиваційних чинників. Наслідком цього стає зниження результативності навчальних заходів та ефективності інвестицій у заходи з розвитку персоналу підприємства.

За ознакою рівня впливу виокремлено внутрішні та зовнішні чинники підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства. До внутрішніх чинників належать ті, що діють всередині підприємства та організації і, відповідно, підпадають під внутрішній вплив. До таких факторів належать: організаційна структура підприємства, рівень корпоративної культури, способи організації роботи з персоналом, засоби мотивації праці тощо. Зважаючи на те, що будь-яка організація не є замкнутою системою на її діяльність впливають також фактори зовнішнього оточення (зовнішні фактори), а саме: політична і економічна ситуація в країні, напрям-

ми державної політики, географічне положення, фаза економічного циклу та багато інших. Можливі напрями реалізації внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємств та організацій різняться за мірою впливу, ступенем використання та контролю. Тому з метою ефективного управління персоналом для керівників і відповідних спеціалістів (менеджерів) важливим є детальне знання масштабів дії, форм контролю та використання найістотніших внутрішніх і зовнішніх чинників ефективності інвестицій.

Окрім цього, чинники підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства можна

умовно поділити на реальні та опосередковані. Реальні чинники мають фізичні параметри і підлягають вимірюванню, а опосередковані — є фізично невідчутними, однак мають істотне значення для економічного управління ефективністю.

Підсумовуючи зазначене, можна зробити висновок, що оцінка ефективності навчання працівників є однією з найважливіших складових будь-якого проекту розвитку персоналу підприємства. Результативна її реалізація дасть можливість визначити місце розвитку персоналу у процесі розвитку організації та, за необхідності, скоригувати зміст і напрям процесів навчання працівників підприємства.

КРИТЕРІЇ ТА РІВНІ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН

У процесі економічної діяльності підприємствам періодично слід перевіряти та оцінювати той тип корпоративної культури, який сформувався в їх організаційній структурі, що, власне, і буде характеризувати рівень розвитку корпоративної культури. Це дасть змогу краще зрозуміти та вдосконалити наявний тип корпоративної культури ділових відносин, яка не тільки регулює взаємовідносини в колективі підприємства, а й впливає на ефективність його діяльності.

Рівень розвитку та ефективність функціонування корпоративної культури насамперед співвідносяться з ефективністю підприємства в цілому.

Рядом дослідників розроблено спеціальні методики обстеження та оцінки рівня розвитку корпоративної культури. Одним із найважливіших джерел інформації для визначення ефективності корпоративної культури є дані, отримані в результаті опитування працівників корпорації, зібрані за допомогою анкетування. Оскільки корпоративна культура являє собою систему колективних уявлень, то саме вихідні дані, отримані у процесі роботи з групою, є найбільш надійними. Головне значення культурних уявлень може бу-

ти повною мірою усвідомлене тільки людьми, які сприймають таку корпоративну культуру. Отже, створення умов для усвідомлення цих уявлень самими носіями цієї культури є важливішим, ніж їх усвідомлення дослідниками або консультантами. Консультант має стати учасником процесу усвідомлення результатів дослідження рівня розвитку культури. Таким чином, на нашу думку, найефективніший спосіб оцінки корпоративної культури полягає в роботі стороннього консультанта з групою зацікавлених представників підприємства.

Крім загальної оцінки ефективності, що відображає рівень розвитку корпоративної культури, отриманої за допомогою анкетування співробітників, існує можливість зробити розрахунок окремих показників ефективності культури підприємства. Так, можна використати методики оцінки, які характеризують ефективність та рівень розвитку корпоративної культури, наприклад, у сфері управління персоналом. Співробітники є носіями культурних уявлень, сформованих на підприємстві, і тому різні аспекти їхньої діяльності дають змогу характеризувати ступінь ефективності корпоративної культури. Насамперед

йдеться про реалізацію можливостей корпоративної культури в механізмі розвитку творчого та інноваційного потенціалу співробітників.

У процесі управління корпоративною культурою велике значення має порівняння витрат на її формування з тим комерційним потенціалом, який вона має. У випадку, коли витрати значно перевищують комерційні перспективи реалізації таких зусиль, подальше їх продовження вимагатиме коригування.

Г. Л. Хаєтом запропоновано такі *методи оцінки якості*: 1) *диференціальний*, коли окремо оцінюється кожна властивість, кожна складова якості; 2) *комплексний*, коли оцінюється група властивостей або якість у цілому; 3) *змішаний*, коли використовуються одночасно диференціальна та комплексна оцінки [158, 201].

У кваліметрії використовуються різноманітні математичні моделі, які відображають зв'язки між комплексними показниками та показниками окремих властивостей об'єкта.

До основних *методів*, що використовуються під час дослідження *рівня розвитку корпоративної культури*, також входять такі: *спостереження*; *інтерв'ю* з керівником групи і представниками громадських організацій; *суцільне опитування* членів виробничої групи з використанням стандартизованого анкетника, який містить питання, необхідні для розрахунків індексів групової оцінки і соціометричних критеріїв; *аналіз виробничої документації*, що містить інформацію про характер активності та результати діяльності групи.

За такого розчленування якості у цілому та її показник називають

узагальненим, а їх складові на всіх рівнях ієрархії, за винятком останнього, — комплексними, відповідно, на останньому рівні — простими або одиничними. Проте слід пам'ятати, що прості властивості більш коректно назвати умовно-простими, адже в деяких випадках, можливо, їх доведеться також ділити на складові. Г. Л. Хаєт наголошує, що отримана родина властивостей має бути необхідною і достатньою для оцінки якості із заданою точністю. До неї висувається система таких вимог: повнота, операційність, декомпозованість, ненадмірність, вимірюваність.

Ефективність роботи слід визначати за відносно об'єктивними показниками, серед яких можна виділити продуктивність праці, якість товарів та послуг тощо. В окремих випадках виправданим є застосування експертизи.

Для оцінювання рівня задоволення співробітників своєю працею доцільно використовувати 2 групи показників. Показники 1-ї групи формують за матеріалами анкетного опитування, а основою для 2-ї групи є об'єктивні показники, прикладом яких є заробітна плата.

Для найповнішого оцінювання прояву колективізму і поваги до особистості пропонується застосовувати спеціальні тести. Таке тестування відрізняється від анкетного опитування тим, що оцінюється не думка, а фіксується передбачувана поведінка співробітника.

Рівень здорового способу життя можна визначити шляхом оцінювання показників здоров'я працівників та механізму проведення спортивних заходів.

Отже, можна дійти висновку, що всі шість виділених властивостей вимірні з більш-менш рівною мірою об'єктивності.

У багатьох дослідженнях з проблем корпоративної культури переважає розуміння того, що критерії ефективності є неоднаковими для підприємств з різними типами корпоративної культури. Таке твердження ми підтримуємо, як справедливе та обґрунтоване, тому що різні типи корпоративних культур не можуть не відображатись у відмінностях критеріїв оцінки ефективності корпоративної культури. Наприклад, критеріями ефективності, які найбільше цінуються в адхократичній та ієрархічній культурі, є рентабельність, стабільність функціонування та передбачуваність. Для підприємств з домінуючим ринковим типом корпоративної культури найбільш значущими критеріями ефективності є досягнення цілей, випередження конкурентів за рахунок застосування інноваційних механізмів, домінування на ринку та фінансове зростання. Для кланового типу корпоративної культури характерне домінування згуртованості персоналу підприємства, високий рівень моралі та задоволеності умовами праці, розвиток людського капіталу.

Зауважимо, безпосередня віддача від проведення заходів щодо вдоско-

налення корпоративної культури може бути оцінена через зміну узагальнюючих показників ефективності роботи підприємства: зростання прибутку за розглянутий період; зростання вартісних показників виконаних робіт, наданих послуг; підвищення продуктивності праці персоналу організації; зміна рентабельності; зростання кількості замовників; зміна показників ефективності управління персоналом.

Основні показники ефективності корпоративної культури — річний економічний ефект від реалізації заходів щодо формування, удосконалення та управління корпоративною культурою, термін окупності додаткових витрат, коефіцієнт ефективності заходів.

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що рівень розвитку корпоративної культури на підприємстві є надзвичайно важливим аспектом у побудові ефективної моделі корпоративної культури. Якщо буде правильно організовано та проведено комплексну оцінку корпоративної культури, що склалась у певний період в організації, тоді, відповідно, буде формуватись перспективний напрям її розвитку, враховуючи всі ті недоліки і перешкоди, які можуть виникнути у процесі змін у ринковому середовищі.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний стан економіки України спонукає науковців і практиків шукати нові можливості ефективного управління підприємством. Особливого значення набуває управління кадрами, що є людським фактором розвитку виробництва. У результаті поступово почала формуватися нова система управління людськими ресурсами. Система стимулювання повинна формувати єдиний механізм отримання задоволення від праці, допомагати зрозуміти, чого не вистачає та що потрібно впроваджувати на підприємствах. Знехтування цих проблем керівниками підприємств може призвести до економічних проблем у сфері різних галузей господарства.

Проблеми, пов'язані з удосконаленням системи мотивації праці робітників, висвітлено в наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів: Д. П. Богині, В. С. Васильченка, П. В. Журавльової, А. М. Колота, О. В. Крушельницької, А. А. Мазаракі, О. Г. Мельника, В. П. Нестерчука, Л. О. Омелянович, Л. А. Полянської, А. К. Саакян, С. А. Шапіро.

Проте завдання вдосконалення системи мотивації та підвищення задоволення від своєї праці робітників підприємства вимагає подальшого дослідження.

Розглянемо окремі проблеми з мотивації праці та напрями їх вирішення, розробимо наукові та методичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління результатами діяльності підприємства шляхом удосконалення мотивації праці робітників.

Відповідно до чинного законодавства фонд оплати праці складається з трьох частин: основної заробітної плати; додаткової заробітної плати; інших заохочувальних та компенсаційних витрат.

Аналіз фонду оплати праці дає змогу оцінити політику підприємства щодо мотивації праці робітників, проаналізувати співвідношення між окремими напрямками стимулювання, зробити відповідні висновки.

Отже, високий рівень основної заробітної плати вказує на те, що на підприємстві дотримуються політики стабільності й гарантованості оплати праці; високий рівень додаткової заробітної плати вказує на те, що на підприємстві приділяється увага політиці підвищення ефективності витрат на оплату праці; високий рівень інших заохочувальних та компенсаційних виплат вказує на те, що стимулювання оплати праці орієнтовано на кінцеві результати діяльності підприємства.

Розробляючи систему оплати праці, необхідно знайти оптимальне співвідношення складових фонду оплати праці, щоб забезпечити справедливий баланс кількості та якості праці робітників з розмірами їхньої заробітної плати.

Структуру заробітної плати можна розбити на дві складові: постійну частину (базові ставки та оклади) та змінну (різні премії, соціальний пакет).

Постійна частина заробітної плати є гарантованою та стабільною сумою, її зростання відповідає інтересам працівників. Однак вона не сприяє стимулюванню на певні трудові досягнення. Постійна заробітна плата складається: для службовців — з посадових окладів; для робітників — з тарифної ставки (окладу) та відрядної розцінки, а також із щомісячних надбавок, передбачених чинним законодавством: за умови праці, за складність роботи, за рівень відповідальності.

При визначенні посадових окладів підприємство самостійно приймає рішення щодо їх розміру, враховуючи рівень мінімальної заробітної плати, гарантованої державою, господарську необхідність та фінансові можливості підприємства. Вони диференціюються залежно від рівня кваліфікації робітників, складності виконуваної роботи, стажу роботи на підприємстві. Може використовуватись єдина тарифна сітка, запропонована Міністерством соціальної політики.

Під час розробки системи мотивації слід враховувати те, що працівники, орієнтовані на процес, повинні отримувати більшу постійну части-

ну заробітної плати, а ті, що орієнтовані на кінцевий результат — меншу постійну частину, але більшу змінну.

Як показує дослідження, на більшості вітчизняних підприємств керівники не розмежовують систему мотивації та стимулювання, застосовуючи значно спрощені форми мотивування. Ми поділяємо думку науковців про те, що термін “стимулювання праці” знаходиться у межах “мотивації праці”, але ці терміни не є тотожними, незважаючи на одновекторну спрямованість цих процесів на розвиток підприємства. Під час розробки заходів з удосконалення організації праці на підприємстві найбільш доречним є підхід, коли керівництвом одночасно розробляється та взаємоузгоджується система мотивації персоналу як стратегія організації праці та система стимулювання персоналу як тактика організації праці.

Найпоширеніший чинник, який власники підприємств використовують для задоволення потреб своїх працівників у мотивації, — це гроші (зарплата, бонуси, премії тощо). У більшості випадків вважається, що цей елемент є найважливішим і має задовольнити потреби працівників у мотивації.

Важливою частиною матеріального стимулювання є соціальний пакет, який надає підприємство своїм працівникам. Сюди можуть входити: оплата харчування на роботі, оплата проїзду до місця роботи, медична страховка, оплата мобільного зв'язку, надання службової машини, дотації на придбання путівки до санаторію, надання безпроцентного кредиту тощо.

У процесі розроблення соціального пакету слід диференціювати його складові залежно від значущості для кожної категорії працівників. При цьому слід зважати на те, що складові пакету в повній мірі мають сприяти підвищенню ефективності праці на робочих місцях. Таким чином, сукупність виплат працівникам, що передбачено існуючою на підприємстві системою матеріального стимулювання праці робітників, складає витрати підприємства на оплату праці.

Зауважимо, що важливе значення в системі мотивації праці робітників має нематеріальне стимулювання праці.

До нематеріального стимулювання можна віднести всі компоненти корпоративної культури: умови праці; міра залучення робітників у прийнятті управлінських рішень в структурному підрозділі, підприємстві; стиль взаємин керівництва та робітників; існуючі командні цінності тощо.

Аналіз публікацій у російських та українських періодичних виданнях показав, що спеціалісти — розробники сучасних систем оплати праці дотримуються такої думки: для побудови ефективної системи мотивації праці робітників вона має бути гнучкою і виступати одним з інструментів удосконалення планування торговельно-господарської діяльності підприємств. Гнучкість системи мотивації повинна забезпечуватися стимулюванням робітників за досягнення вимірюваних результатів (грошових і натуральних показників, кількості виконаної праці, її якості). Крім того, вона має передбачати індиві-

дуальні показники діяльності робітника, його структурного підрозділу та торговельного підприємства в цілому. Тобто нарахована заробітна плата матиме такий вигляд: основна заробітна плата; стимулювання за індивідуальні показники діяльності; стимулювання за результативність діяльності структурного підрозділу; стимулювання за результативність діяльності підприємства в цілому.

Для кожної зі складових, що стосуються змінної складової заробітної плати, необхідно встановити показники діяльності, їх критерії та відповідну їм суму стимулювання.

Зазначимо, що для розробки ефективної системи мотивації робітників слід: чітко сформулювати мету, описати її за допомогою результативних показників; показники мають бути розмежовані та закріплені окремо за працівником, структурним підрозділом та підприємством в цілому; за кожним показником має бути закріплено відповідний розмір матеріального чи морального заохочення, або елемент компенсаційного пакету.

При розробці мотиваційної системи слід враховувати, з одного боку, справедливість при розподілі рівня заохочення, з другого — перемінну частину заробітної плати, що повинна викликати задоволеність від досягнення результату.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства з визначенням відповідних форм, методів, інструментів та важелів.

Для мотиваційної діяльності менеджменту підприємства важливи-

ми є такі чинники: особисті якості керівників, наявні альтернативи нового працевлаштування, залежність від власників підприємства, поточні результати господарювання, взаємини з підлеглими. Родинне оточення також суттєво впливає на процес мотивування працівника. Особисті схильності та пріоритети працівника, що складаються з особистих якостей людини, рівня очікування кар'єрного зростання, кваліфікації, ставлення до праці, можливості змінити місце роботи, задоволеності працею, самоповаги, задіяння інструментарію саморозвитку людиною, її наполегливості, фізичного стану, наявності сенсу життя — все це є індивідуальним. Тобто на поведінку працівника впливає багато чинників.

Отже, вдосконалення потреби мотивації стимулювання працівників на вітчизняних підприємствах може бути досягнуто за таких умов: поживлення системи управління розвитком персоналу, поширення інноваційної діяльності, самомотивації серед працівників, упровадження системи мотиваційного моніторингу щодо коригування системи мотивації. Відповідно, заходи щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання працівників на вітчизняних підприємствах можна визначити за трьома напрямками:

1. Формування заробітної плати шляхом оплати вартості витраченої праці та оплати в результаті праці. Це

можна зробити за допомогою встановлення прозорої системи оплати праці, мінімальної та максимальної заробітної плати, врахування результатів праці окремого працівника, підрозділу та всього підприємства.

2. Мотивування саморозвитку персоналу. На нашу думку, в умовах сучасного динамічного світу, коли відбувається прискорення НТП, слід швидко оновлювати професійні знання, вміння та навички.

Сучасні спеціалісти повинні перенавчатися через 3—5 років, що на думку власників підприємств, є не завжди можливим, адже вони намагаються більшу частину витрат перекласти на працівників.

3. Формування системи розвитку персоналу завдяки підвищенню кваліфікації та заохоченню раціоналізаторської діяльності.

Ці заходи доцільно здійснювати у такій послідовності: діагностика керівників стосовно бажання і змін; діагностика персоналу стосовно бажання і змін; комплексний аналіз ресурсів підприємства стосовно мотивації та стимулювання працівників; обговорення результатів досліджень у колективі; розробка нової системи мотивації та стимулювання працівників; упровадження цієї системи на підприємстві.

Отже, саме ефективна організація системи мотивації та стимулювання працівників є важливим чинником прогресу і розвитку вітчизняних підприємств.

УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Качественно новый уровень развития экономики не может быть достигнут без эффективного использования персонала предприятий и фирм всех форм собственности.

Маркетинг персонала становится одним из важнейших факторов выживания предприятий в условиях рыночных отношений. Порой минимальные вложения и оптимальное использование “трудовых ресурсов” позволяют предприятию выиграть в конкурентной борьбе. Маркетинг персонала как инструмент целенаправленной и эффективной работы с персоналом является составной частью стратегии и тактики выживания и развития предприятия при рыночных взаимоотношениях. По мере развития личности работника приходится все чаще согласовывать рыночные условия и интересы сотрудников предприятия. Развитие производства все в большей степени нуждается в планировании его кадрового обеспечения.

Аналитическое исследование системы управления трудовыми ресурсами в ООО “Авалон-Консалтинг групп” было проведено в трех направлениях.

Во-первых, был проведен анализ экономической деятельности фирмы, который показал достаточно стабильные и успешные результаты

на протяжении последних 3-х лет: с 2010 по 2012 годы. За эти годы прибыль возросла на 2,500 тис грн. При этом основная доля успеха выпадает на деятельность страхового сектора, которому удалось заключить несколько крупных договоров на страхование недвижимости.

Вторым направлением аналитических исследований стал анализ трудовых ресурсов в организации в контексте развития рынка труда. В связи с этим в первую очередь рассматривались показатели оборота персонала по приему и выбытию, текучести и стабильности персонала, доля квалифицированных работников. Все эти показатели имеют тенденцию к улучшению. Анализ динамики заработной платы работников страхового сектора показал наиболее высокий прирост зарплат у руководителя (125 %), административного персонала (114,5 %), обслуживающих рабочих (108,8 %) при спаде заработной платы у специалистов (95 %).

Третье направление аналитического исследования системы управления трудовыми ресурсами в контексте маркетинга рынка труда связано с комплектованием кадров на фирме. При этом особое внимание уделяется технологии планирования персонала и организации его наборо-

ра на основе изучения рынка труда. При этом учитывались различные методы отбора персонала, начиная с использования стандартной методики рассмотрения биографических данных, интервью, собеседования, тестирования и др.

Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок труда, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы компенсации. Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии и должны поощряться через систему компенсации.

Одной из важнейших технологий компенсационных изменений в организации, в частности в ООО “Авалон-Консалтинг групп”, может стать система классификации рабочих мест с помощью балльной оценки под названием “Хэй энд Ассосиэйтс”, заимствованной в американцев. Она в значительной степени объективизирует процесс вознаграждения за труд, тем самым повышая эффективность использования трудовых ресурсов предприятия.

Одним из направлений совершенствования системы управления трудовыми ресурсами в фирме ООО “Авалон-Консалтинг групп” является комплектование кадров с учетом состояния рынка труда.

В частности, речь идет о новых приемах по найму и отбору персонала, которые директор и служба персонала должны изучить в процессе специального тренинга, проходящего в форме имитационно-игрового моделирования реальных ситуаций. При этом просмотр учебного фильма Ассоциации профессиональных HR-менеджеров Америки, а также использование видеосъемки в тренинге, позволит участникам тренинга более глубоко и оптимально выбирать соответствующую стратегию и технологию найма персонала.

Следующим направлением по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами фирмы является обучение персонала, которое включает в себя переподготовку и повышение квалификации работников. Предполагается развивать в фирме обучение, проводимое в рабочее время и финансируемое работодателем (учитывается в плане кадровых расходов). Кроме того предлагается обучение при приеме на работу руководителей и специалистов, впервые принятых на работу, проводится для изучения специфики деятельности ООО “Авалон-Консалтинг групп”. Ежегодное обучение для руководителей и специалистов должно проводиться для ознакомления их с новой техникой и прогрессивными технологиями, эффективными приемами управления фирмой, инновациями в сфере страхования и управления человеческими ресурсами. Повышение квалификации должно проводиться для восстановления теоретических и практи-

ческих знаний, умений и навыков руководителей и специалистов в соответствии с постоянно растущими требованиями туристического рынка.

Литература —————

1. *Кибанов А. Я.* Основы управления персоналом: учебник /А. Я. Кибанов. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 563 с.
2. *Никитина И. А.* Управление трудовыми ресурсами / И. А. Никитина. — СПб.: Питер, 2006. — 690 с.
3. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособ. — 4-е изд., перераб. и допол. / С. В. Шекшня. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2007. — 368 с.

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО “САН ТРЕВЕЛ” И КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ ТУРИСТИЧЕСКОГО РЫНКА

В настоящее время на рынке туристических услуг Украины находится огромное количество туристических фирм. С каждым годом этот показатель растет. Интерес предпринимателей к туристическому бизнесу обусловлен наличием многих факторов. К их числу относятся: необходимость небольшого стартового капитала, быстрый срок его окупаемости, постоянный спрос на услуги туризма, высокий уровень рентабельности произведенных затрат.

Раскроем результаты проведенного анализа конкурентоспособности компании “Сан Тревел”, определим преимущества и недостатки.

Для более конкретного и наглядного выявления конкурентных позиций был использован метод построения карт стратегических групп, который является весьма эффективным.

Также с помощью этих карт был проведен анализ конкурентоспособности компании “Сан Тревел”. В ходе анализа были определены основные показатели, характеризующие деятельность киевских турфирм: объем туристского потока, виды предоставляемых услуг, возрастной состав клиентуры, виды туров, уровень обслуживания туристов, рекламно-

информационная деятельность турфирм.

Стратегическая группа состоит из соперничающих фирм с одинаковым подходом к конкуренции и одинаковым положением на рынке.

Карта — удобное средство для анализа положения в целом на рынке туризма и для определения позиции каждой фирмы, входящей в данный рынок. Особенно наглядная карта, когда соперничающие производители многочисленны и каждого в отдельности оценивать нецелесообразно.

Карта стратегической группы составляется путем нанесения по горизонтали и вертикали двух переменных величин, значимых с точки зрения реализации продукции, рыночной позиции каждой из конкурирующих фирм. По осям могут быть отложены различные показатели. В нашем случае — это возраст клиентов, основные направления деятельности турфирмы, доминирующий вид туризма, класс обслуживания туристов и т. д.

Карты были построены по небольшим турфирмам, чтобы дать более адекватную оценку конкурентной среды, поскольку компания “Сан Тревел” не является туроператором.

Плохо представлены на рынке деловой и спортивный туризм. В деловом туризме туроператор “Пегас Туристик” является единственным представителем, а в спортивном — специализируется только “Музенидис Тревел” — туроператор, который сотрудничает с компанией “Сан Тревел”.

Единственными представителями паломнического туризма являются “Туристическая палата Украины” и “Альянс”. В этой сфере они практически не имеют конкурентов.

Образовательный туризм представляют такие турфирмы, как “Фастфорвард”, “Сан Тревел” и частично “Тез тур”.

Шоп-туры предлагают турфирмы “Престиж-тур”, “Эксперт-Турист”, “Укр-Китай Интерьер” и “Альянс”, однако их туры отличаются по классам обслуживания.

Сфера пляжного туризма имеет самую высокую конкуренцию, так как представлена почти всеми турфирмами. Аналогичным образом была построена карта по показателям “направление деятельности” и “класс обслуживания”. Эта карта позволила сделать следующие выводы.

Наибольшая плотность турфирм наблюдается в направлениях: отправка туристов в Европу и Азию эконом-классом и туристическим классом; отправка туристов по Украине эконом-классом и туристическим классом. Низкий уровень конкуренции отмечен на рынке при предложении турпродуктов первого класса и класса “люкс”.

Следующими параметрами для исследования были выбраны направление деятельности турфирмы и возраст клиентов.

Выводы из данной карты заключаются в следующем. Основными направлениями деятельности киевских турфирм являются: организация туров по Украине для людей в возрасте 17—30 и 31—50 лет; организация зарубежных туров по всем возрастным категориям.

Конкурентами фирмы “Сан Тревел” являются все фирмы, поскольку она представлена во всех предложенных сегментах. Меньшая интенсивность конкуренции проявляется на рынке, ориентированном на прием и обслуживание иностранных туристов.

Сеть прямых продаж “Интурист” является монополистом в таких направлениях деятельности, как прием и обслуживание иностранных туристов в возрасте 7—16 лет; обслуживание иностранных туристов старше 50 лет.

В последнее время все большее значение приобретает рекламная поддержка в формировании конкурентоспособности компании. Поэтому проведение рекламной кампании, время от времени, действительно актуально. Об этом свидетельствует и проведенный анализ туристических компаний на основе дифференцированной шкалы конкурентных преимуществ таких фирм: “Фиона Тревел”, “Интурист”, “Альянс” и “Сан Тревел” (см. табл.).

Основная плотность конкуренции сложилась на сегменте рынка, где турпродукт предлагается для индивидуальных туристов. Турфирмы не ориентированы на предложение групповых туров для детей в возрасте 7—16 лет и для лиц старше 50 лет. Рассмотрев все карты в целом, выявлено большое количество страте-

Дифференцированная шкала конкурентоспособности туристических компаний

Худшая характеристика	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Лучшая характеристика
Неизвестность компании						@		€	\$	+	Известность компании в широких кругах
Низкое качество услуг							€	+	\$	@	Высокое качество услуг
Высокие цены				€	+	\$	@				Низкие цены
Жесткая система оплаты услуг					€	@	+	\$			Гибкая система оплаты услуг
Отсутствие собственного транспорта			€		\$	@	+				Наличие собственного транспорта
Предоставление неполного спектра услуг					€		+		@		Тесное сотрудничество со смежными компаниями
Отсутствие информационной поддержки											Наличие информационной поддержки (Интернет-сайт, широкая рекламная деятельность)
Работа в одном направлении							€	\$	+	@	Расширение спектра услуг
Работа в одном направлении						€	+	\$	@		Расширение спектра услуг

“@” – “Фиона Тревел”, “+” – “Альянс”, “€” – “Интурист”, “\$” – “Сан Тревел”

гических групп, что свидетельствует о высокой степени конкуренции на рынке туризма. В сложившейся ситуации фирмы вынуждены конкурировать как внутри своей группы, так и между группами. В то же время существуют и свободные ниши, которые открывают достаточно широкие возможности для турфирм, входящих в рынок.

Таким образом, в конкурентной борьбе ООО “Сан Тревел” проигрывает туристическим компаниям “Фиона Тревел” и частично “Альянс” за счет того, что они действуют на рынке туристических услуг до-

статочно длительное время. В этих компаниях уже сформирована база данных потенциальных постоянных клиентов, которые ежегодно пользуются услугами именно этих компаний соответствия между ценой и качеством услуг, а также за счет рекламной поддержки корпоративного имиджа предприятия.

По результатам проведенного анализа можно сказать, что компания “Сан Тревел” на сегодня является достаточно конкурентоспособной на туристическом рынке Украины и имеет достаточный потенциал для дальнейшего своего развития.

УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Управління конкурентоспроможністю являє собою складний теоретичний та практичний процес, забезпечення реалізації якого вимагає застосування ефективних управлінських технологій нового типу. Розв'язанню цієї проблеми присвячено праці вітчизняних та зарубіжних учених, проте, при цьому, спостерігається відсутність систематизованості наявних та пошуку нових управлінських технологій формування конкурентоспроможності підприємств. Управлінські технології в контексті процесу управління конкурентоспроможністю підприємств — результат системного поєднання наукових надбань цієї проблематики сьогодення, наявних управлінських проблем та інтересів посилення власних конкурентних позицій, цілей та функцій управління конкурентоспроможністю, головною метою яких є забезпечення високих конкурентних позицій підприємств на вітчизняному та зарубіжному ринках.

Виконаємо теоретичний аналіз існуючих управлінських технологій формування конкурентоспроможності підприємств (КСП) з метою визначення “відсутніх” технологій. Дослідимо взаємозв'язок між факторами впливу на управління КСП (зовнішнього та внутрішнього серед-

овищ) та управлінськими технологіями формування КСП.

Досліджуючи процес управління КСП, ми маємо відзначити, що на сьогодні більшість керівників промислових підприємств України стикаються з проблемою застосування новітніх та вже відомих управлінських технологій, як бази формування механізму управління КСП. Процес створення та застосування таких технологій є загальною проблемою промисловості в умовах глобалізації, оскільки є складовою частиною проблеми управління КСП на макро-, мезо- та мікрорівнях.

Розглядаючи процес управління КСП, необхідно встановити суть основних управлінських технологій формування КСП. У праці Н. П. Тарнавської виділено управлінські технології.

Юрій Задорін визначає *управління за цілями* як підхід до управління КСП, коли “співробітники вищих і нижчих рівнів управління визначають їх загальні цілі, потім окреслюють специфічні завдання і сфери відповідальності кожного робітника і надалі орієнтуються на них у керівництві організацією” [2]. У свою чергу, З. Є. Шершньова визначає управління за цілями (або цільовий підхід) як систему методів і методичних прийомів, що забезпечують

постійну орієнтацію управлінської діяльності (планово-управлінських рішень, процес виконання цих рішень) на кінцеві результати діяльності з урахуванням соціально-економічних характеристик, що постійно змінюються внаслідок розвитку системи потреб, кількісних та якісних змін у виробничому потенціалі системи, стосовно якої застосовується цільовий підхід [3]. На думку О. П. Пащенко, управління за цілями — це система управління підприємством, зорієнтована на довгострокову перспективу, складовими якої є: визначення та встановлення місії, мети та цілей діяльності підприємства; процес досягнення цілей та виконання поставлених завдань; методи та прийоми управління підприємством з урахуванням розвитку системи потреб, кількісних та якісних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Проведений аналіз дає змогу зробити висновок, що управління за цілями — це підхід системного характеру, застосування якого спрямовано на досягнення довгострокових перспектив і цілей з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Головним недоліком цього підходу, на нашу думку, є проблематичність встановлення цілей, адже їх невідповідність до прийнятих вимог призводить до унеможливлення ефективного використання управління за цілями.

На думку О. І. Цмоця [4], *управління за слабкими сигналами* — це несистематичний підхід, який ґрунтується на припущенні про те, що будь-які несприятливі явища або перспектива росту можливостей ви-

никають не раптово, а зумовлюються появою сигналів-провісників або “слабких сигналів”. Частково з їхньою думкою погоджується Н. П. Тарнавська, зазначаючи, що цей підхід застосовується з метою своєчасної адаптації або реагування на зміну конкурентного середовища за умови наявності попередньої інформації.

Проаналізувавши цей підхід, ми можемо зробити висновок, що він має несистематичний (радше — ситуаційний) характер та орієнтований на своєчасне реагування на зміни в конкурентному середовищі та надає керівництву підприємств можливість заздалегідь сформулювати ресурсний запас гнучкості для забезпечення власної стійкості.

Управлінська технологія “управління знаннями або Knowledge Management” є новою для сучасних промислових підприємств, хоча теоретичне розуміння керівників уже сформовано, до практики справа доходить в поодиноких випадках.

За визначенням О. Р. Сватюка, “управління знаннями” — це практика вибіркового застосування знань з нагромадженого досвіду прийняття рішень для теперішньої та майбутньої практики прийняття рішень з конкретною метою — покращення організаційної ефективності [5]. На думку О. Р. Сватюк, у процесі побудови системи управління знаннями підприємства слід здійснювати покроковий моніторинг: 1) визначати, які знання мають вирішальне значення для успіху організації; 2) отримувати та набувати існуючі знання, досвід, методи, кваліфікацію; 3) відбирати зібрані знання та

оцінювати їхній рівень корисності; 4) класифікувати відібрані знання з метою їх збереження та внесення до організаційної (корпоративної) пам'яті (фіксування на різних носіях, у людській пам'яті); 5) розподіляти: знання вилучаються з корпоративної пам'яті, стають доступними; 6) використовувати під час виконання завдань, розв'язання проблем, прийняття рішень, пошуку ідей та навчання; 7) виробляти на основі спостережень за клієнтами зворотній зв'язок, методи еталонного тестування, експериментування, дослідження, креативне мислення, розробку даних, що проявляються (знання). На основі інтелектуального капіталу (знань) реалізовувати нові продукти та послуги поза межами організації.

Проаналізувавши праці згаданих вище авторів, ми можемо зробити висновок, що "управління знаннями" — це систематичний активний підхід, головним завданням якого є продукування, обробка, систематизація, передача та використання розумових надбань працівників компанії з метою формування конкурентного потенціалу підприємства, який, у свою чергу, складає основу для формування конкурентних переваг підприємства.

Щодо управління якістю, то тут погляди вчених та практиків [6] сходяться на думці, що під час упровадження цього підходу більшість сучасних підприємств стикаються з проблемою небажання керівництва та топ-менеджменту проводити реорганізацію оргструктури підприємства, порядок в якій є основою для ефективного впровадження управління якістю. Також є проблема у

відсутності висококваліфікованих кадрів, головним завданням роботи яких має бути чітке обґрунтування використання сучасної системи якості на підприємстві та встановлення прямого зв'язку між підвищенням якості та економічною ефективністю діяльності підприємства. Нині промислові підприємства реалізують управління якістю шляхом запровадження на виробництві міжнародних стандартів ISO серії 9000, адже вони є основою створення конкурентоспроможного підприємницького середовища.

На думку Л. І. Федулової [7], "реінжиніринг" є фундаментальним переосмисленням та радикальним перепроєктуванням бізнес-процесів з метою досягнення істотних покращень у вартісних і кількісних результатах господарської діяльності організації. Використання цього підходу забезпечує переваги для підприємства на мікро- та макрорівні. Так, на мікрорівні спостерігається підвищення ефективності діяльності організації, зниження витрат виробництва, підвищення якості продукції, утвердження конкурентних позицій, підвищення конкурентоспроможності підприємства тощо.

На думку Н. П. Тарнавської, "ощадне управління" являє собою побудову ефективного бізнес-процесу через: спрощення організаційної структури підприємства; залучення до загального процесу всіх співробітників шляхом командного структурування управління; створення вискооефективних інформаційних систем тощо.

Категорія "управління взаємозв'язками підприємства із спо-

живачами” розглядається окремими вченими [8] як процес цілеспрямованого впливу однієї підсистеми (підприємства) на іншу (споживачів) з метою формування та встановлення взаємовигідного та перспективного зв’язку, який, на відміну від існуючих, полягає у зміщенні акцентів з маркетингових принципів на управління як цілеспрямований процес виконання управлінських функцій.

Проте існуючі управлінські технології можна розширити так:

1) управління КСП на основі конкурентного брендингу. Загалом “брендинг” — це процес створення образу (бренду) компанії та управління ним. Він може включати створення, підсилення, репозиціонування, оновлення та зміни стадій розвитку бренду, його розширення та заглиблення. Загалом конкурентний брендинг можна уявити як перехрестя, на якому відбувається “зустріч” тих потреб і категорій корисності, що цінують споживачі, тих сильних сторін конкуруючих компаній, на основі яких вони сформували свої бренди;

2) моделювання процесу управління КСП. Цей підхід передбачає розроблення моделі системи управління КСП, яка може відобразити логічний, інформаційний або економіко-математичний опис взаємозв’язку та взаємодії підсистем, їх компонентів, функцій, що відображають істотні властивості модельованого об’єкта управління або процесу управління в цілому;

3) бенчмаркінг — це комплекс засобів, що дають змогу систематично знаходити, оцінювати позитивний досвід інших фірм у галузі управлін-

ня власною конкурентоспроможністю та використовувати його у своїй діяльності. Отримані результати бенчмаркінгу можуть бути покладені в основу програми постійних покращень компанії на довготермінову перспективу.

Розглядаючи управлінські технології формування КСП, слід встановити характер зв’язку між ними та факторами безпосереднього впливу на процес управління КСП. Серед факторів зовнішнього впливу варто відмітити особливості ринку (спеціалізація ринку, його географічне положення; місткість ринку і частка підприємства на ньому; товарні та фірмові структури ринку; гострота конкуренції; вплив НТП на розвиток виробництва та формування потреб споживачів тощо), поведінку конкурентів (основні конкуренти; товарні знаки та торговельні марки конкурентів; особливості товарів-конкурентів; форми та методи збутової діяльності; формування попиту та стимулювання збуту тощо) та потреби споживачів (можливі покупки з урахуванням сегментації; способи використання товару; мотиви покупок; фактори формування споживчих переваг; незадоволені потреби; спосіб здійснення покупки тощо).

Серед внутрішніх факторів впливу на процес управління КСП виокремлюють продукцію підприємства (конкурентоспроможність та новизна на відповідному ринку; здатність повного задоволення потреб споживача; відповідність внутрішнім та міжнародним стандартам; відповідність вимогам місцевого законодавства; необхідність модифікації відповідно до вимог споживачів

тощо) та основні напрями діяльності підприємства (ефективність виробничої системи та системи постачання; збутова політика підприємства; фінансові результати діяльності підприємства; ефективність інвестиційної діяльності тощо).

Усі ці фактори впливають на процес управління конкурентоспроможністю підприємства та безпосередньо визначають набір управлінських рішень формування КСП і визначають прямолінійний характер взаємозв'язку.

Отже, дослідження наявних управлінських технологій як основи процесу управління КСП на підприємствах показало, що сучасне підприємство, яке функціонує в умовах ринкових відносин, має систематично використовувати новітні управлінські технології та варіювати їх набір, залежно від ситуації на ринку. В цьому дослідженні елементом наукової новизни є запропоновані три управлінські технології, а саме управління КСП на основі конкурентного брендингу, моделювання процесу управління КСП та бенчмаркінг. Також встановлено взаємозв'язок між факторами впливу, управлінськими технологіями та процесом управління КСП. Отримані результати мають практичне значення для керівників вітчизняних та зарубіжних промислових підприємств, визначаючи чітку характеристику наявних управлінських технологій формування КСП.

Література

1. *Тарнавська Н. П.* Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н. П. Тарнавська. — Тернопіль: Економічна думка, 2008. — 570 с.
2. *Задорін Ю. В.* Моделі вдосконалення управління державними установами. Державне управління: теорія і практика / Ю. В. Задорін. — 2009. — № 1.
3. *Шершньова З. Є.* Стратегічне управління: підруч. / З. Є. Шершньова. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
4. *Цмоць О. І.* Аналіз і вибір методів стратегічного управління машинобудівним підприємством у режимі реального часу / О. І. Цмоць // Науковий вісник НЛТУ України. — 2010. — № 20.3.
5. *Сватюк О. Р.* Система управління знаннями як елемент менеджменту кадрової політики в організації / О. Р. Сватюк // Науковий вісник НЛТУ України. — 2007. — № 17.8.
6. *Жаворонкова Г. В.* Роль економіки знань в корпоративному управлінні / Г. В. Жаворонкова, Ю. М. Кибенко // Проблеми системного підходу в економіці. — 2010. — № 1.
7. *Федулова Л. І.* Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / Л. І. Федулова. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 181 с.
8. *Коваль З. О.* Складові взаємозв'язків підприємства із споживачами продукції / З. О. Коваль, М. Я. Яструбський // Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка". — 2007. — С. 84—87.

АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМПАНИИ

Система управления персоналом компании “Т.Л.Авто” нацелена на формирование и поддержку имиджа — предпочтительного работодателя” на рынке труда, который достигается благодаря: престижности и укреплению репутации компании на рынке; оперативности принятия решений и высокому профессиональному уровню менеджмента; возможности профессионального развития и карьерного роста; доверию сотрудников компании; высокому уровню технической оснащенности; безопасной и эргономичной организации труда. Но эффективное управление в большой компании невозможно без использования современной системы корпоративных коммуникаций.

Изучим состояние корпоративных коммуникаций компании “Т.Л.Авто” и определим их роль и тенденции развития в системе управления персоналом.

Нами было проведено анализ состояния корпоративных коммуникаций на “Т.Л.Авто” и их влияние на эффективность работы персонала.

Исследовательскую информацию было собрано с помощью: наблюдения за людьми — руководителями и персоналом при выполнении ими повседневной работы; анализа си-

стемы использования письменных коммуникаций — организационно-распорядительных документов; изучения объектов коммуникации и механизмов передачи информации между объектами.

Методом обобщения собранной и обработанной информации были сделаны определенные выводы относительно предмета исследования.

Изучение объектов коммуникации и механизмов передачи информации между объектами проводилось по следующим параметрам: анализ внешних коммуникаций; анализ внутренних коммуникаций; анализ корпоративной коммуникационной системы, как система физических каналов связи и коммутационного оборудования; анализ коммуникационного процесса — системы общения на уровне руководитель — руководитель, руководитель — подчиненный, работник — работник.

Анализ внешних корпоративных коммуникаций в “Т.Л.Авто” показал, что корпоративные коммуникации, касающиеся внешних вопросов, развиваются достаточно динамично по всем направлениям: ведется деятельность по формированию положительного имиджа компании (его продуктов, услуг); проводятся встречи с руководством предпри-

ятий, что влияет на формирование положительного имиджа топ-менеджмента предприятия; готовится и предоставляется информация о положительном позиционировании предприятия; ведется активная информационная поддержка корпоративных событий на предприятии.

Анализ внутренних коммуникаций позволил рассмотреть информационную систему в “Т.Л.Авто”, в частности ее деятельность в выработке необходимой для компании информации для обеспечения эффективного управления всеми его ресурсами, создания информационной и технической среды для осуществления процесса управления. Полученные результаты доказывали следующее: деятельность информационной системы на предприятии на данный момент является посредственной.

Положительными ее аспектами являются: осуществление отбора источников информации, важной для предприятия; сбор информации из внешних или внутренних источников, осуществление сбора информации, необходимого для руководителей высших и средних уровней; выполнение действия по обработке информации, оценке ее полноты и значимости, предоставление ее в удобном виде, вывод информации для предоставления потребителям или передача в другую систему и т. д.

К негативным аспектам деятельности существующей информационной системы следует отнести: работу по выявлению информационных нужд руководителей низших уровней и персонала в целом; организацию по использованию информа-

ции для оценки тенденций, разработки прогнозов, оценки альтернатив решений и действий, выработки стратегии; организацию обратной связи — за информацию, переработанную людьми данной организации, осуществление коррекции входной информации.

Анализ корпоративной коммуникационной сети показал, что в компании “Т.Л.Авто” используются ведущие, беспроводные (использующие радиоволны) и волоконно-оптические каналы связи. В частности, компьютерные и телефонные сети, сети сотовой связи и кабельного телевидения.

Относительно последнего, то сети кабельного телевидения доступны только руководству высшего уровня. Наиболее распространены телефонные сети, сети сотовой связи, что фактически на 95 % покрывает предприятие. Компьютерные сети обеспечивают доступ к информации на 65 %, это неплохо, но еще есть куда двигаться.

Следующим этапом нашего исследования был анализ коммуникационного процесса на предприятии, а именно: системы передачи информации в бумажной форме; системы передачи информации в устной форме, а именно общение, которое происходит на разных уровнях: руководитель — руководитель, руководитель — подчиненный, работник — работник. Поэтому информация, которая передается в бумажной форме, носит преимущественно ознакомительный, конкретный или оперативно-регулятивный характер.

Система обращения документов компании “Т.Л.Авто” налажена хорошо, все решения, приказы и распоряжения разного уровня фиксируются и доводятся до сведения подчиненных или коллег.

Однако, как уже отмечалось, существенным недостатком системы передачи информации в бумажной форме является ее бюрократический характер и взаимоисключаемость. Так, распоряжения, подготовленные на уровне начальников отдела, иногда могут быть не только не согласованными, но и противоречить друг другу, что в конечном счете тормозит их выполнение на неопределенный срок. Это приводит к определенным проблемам.

Наблюдения за общением в коллективе предприятия показали, что в зависимости от уровня общения меняется и его стиль. Основными характерными отличиями стали: свободный стиль поведения и, соответственно, общения на уровне работник — работник; свободный стиль поведения и общения, официальный стиль общения на уровне руководитель — руководитель; официальный стиль общения, напряженный стиль общения на уровне руководитель — подчиненный.

На предприятии наибольшее значение имеет техника коммуникации: использование правильных выражений, точных сроков, наглядных материалов, стиля его преподавания, технических средств и т. п. Но это все присуще общению между руководящим составом. Также в компании четко придерживаются таких принципов поведения в отношении с сотрудниками, как уважение к лич-

ности, оценка и мотивация персонала, умение слушать и вести диалог, сплоченность коллектива и т. д.

На качество устной коммуникации влияют и социально-психологическая, и профессиональная компетенция руководителя компании.

Информационная политика организации в первую и главную очередь нацелена на обеспечение внутренних и внешних информационных связей, что связано с работой информационного и технического персонала по обеспечению внутренних и внешних информационных связей. Учитывая активные процессы информатизации общества, важным сейчас есть обеспечение “Т.Л.Авто” современными средствами информационно-коммуникационной связи, современной вычислительной техники и т. д.

Нами было проведено исследование информационной активности персонала “Т.Л.Авто”. В результате этого было принято решение пересмотреть коммуникационную политику в компании.

Анализ информационных источников показал, что компания сегодня представляет собой почти полностью открытую информационную систему. Это означает, что руководство “Т.Л.Авто” считает необходимым учитывать, сформировано ли вокруг него общественное мнение как инструмент обратной связи и важный критерий оценки своей деловой репутации. Определенная закрытость может обеспечить деяния преимуществ только с целью проведения независимой корпоративной политики на этапе становления. Но дальнейшее развитие предприятия неизбежно будет сталкиваться все с

большим противостоянием окружающей социальной среды (включая общественность, СМИ, государственные структуры, акционеров, деловых партнеров и т. п.).

Ныне очевидно, что руководство “Т.Л.Авто” в своей стратегии ориентировано на достижение результата за счет конфиденциальных договоренностей с представителями власти на местах или деловой элитой.

Такие договоренности без необходимого информирования общественности неизбежно становятся источником дальнейших конфликтов. Между тем, чтобы избежать этого, достаточно провести предварительную подготовку общественного мнения и убедить в необходимости грядущих перемен. Поводов для этого может быть более чем достаточно.

Таким образом, анализируя деятельность “Т.Л.Авто”, можем утверждать, что на предприятии есть собственные групповые интересы, которые оно хотело бы продвигать во всех сферах деятельности. Задача, таким образом, заключается в том, чтобы изменить сложившееся вокруг него и его руководства постоянное общественное мнение. Четкость позиционирования в информационном поле позволит выстроить целостную систему взаимоотношений и взаимодействия по линии: Компания — Власть — СМИ — Общественность. В “Т.Л.Авто” следует уделить внимание внутренним корпоративным коммуникациям. Они помогут в осуществлении эффективного управления компанией, персоналом и т. д.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Культура как набор базовых представлений определяет, на что должны обращать внимание сотрудники предприятия, в чем состоит смысл тех или иных предметов и явлений, какой должна быть эмоциональная реакция на происходящее, какие действия следует предпринимать в той или иной ситуации в деятельности дистрибьюторской автокомпании.

Можно точно определить вид желаемой культуры, выработать стратегию ее достижения, составить план действий по осуществлению изменений, но без налаживания процесса перемен персонального характера, без желания людей перейти на новые модели поведения, без демонстрации организацией новых элементов управленческой компетентности ее фундаментальная организационная культура предприятия не изменится.

Последние десять лет метод индивидуального изменения, подкрепляющего трансформацию культуры, применяется в организациях всего мира. Он опирается на Инструмент оценки профессиональных навыков менеджмента (MSAI). Методика использования данного инструмента и процесс совершенствования поведения стали своего рода фундаментом одной из исследовательских программ Мичиганского университета.

Этот способ используется многими из 500 лучших компаний США, а также фирмами Европы, Азии и Южной Америки. Множество правительственных, здравоохранительных и образовательных организаций приняли его в качестве средства для изменений культуры и совершенствования менеджмента.

Менеджеры, вовлеченные в процесс изменения культуры, сами выполняют оценку по методике MSAI. Затем каждый из них предлагает коллегам (подчиненным, равным по должности, а также руководству) сделать свой вариант рейтинговой оценки с помощью этого инструмента. Другими словами, каждый менеджер получает информацию об эффективности проявления критически значимых аспектов компетентности управления, выполнив собственную оценку и знакомясь с рейтинговыми оценками своей деятельности подчиненными, равными по должности и вышестоящими руководителями. Такая информация обычно называется “обратной связью на 360 градусов”.

Далее менеджеры подготавливают и представляют отчет по анализу обратной связи, в котором проводится сравнение самооценки менеджера с рейтинговыми оценками его коллег. В нем также проводится

сравнение баллов оценок, данных коллегами менеджера, со средними оценками примерно сорока тысяч других менеджеров, которые использовали данный инструмент ранее. Материалы сравнения представляются в форме ранжирования позиций таким образом, чтобы менеджеры могли увидеть, как они выглядят в сравнении с менеджерами всего мира по каждому аспекту управленческой компетенции.

360-градусная обратная связь имеет две цели. Первая состоит в возможности помочь менеджеру повысить общий уровень управленческой компетенции. Вторая — четко определить аспекты компетенции, наиболее необходимые

для поддержки, совершенствования организационной культуры. Чтобы помочь менеджерам конкретного предприятия в определении тех аспектов управленческой компетенции, обладание которыми окажется наиболее плодотворными в деле становления будущей культуры, предпочтительный профиль организационной культуры сравнивается с профилем управленческих навыков, которыми менеджер этого предприятия обладает в данное время.

Для самого менеджера личное самосовершенствование важно тем, что с его помощью можно подвигнуть команду поддержать движение к желаемым результатам.

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ

Аграрна реформа в Україні передбачає комплексну перебудову та техніко-технологічне переоснащення агропромислового виробництва, розвиток кооперації й інтеграції, впровадження різних організаційно-правових форм господарювання, заснованих на принципах економічної самостійності та приватної власності. Однією з таких організаційно-виробничих форм є селянське (фермерське) господарство.

Розвиток фермерських господарств характеризується нестабільністю і значним ступенем ризику господарювання в умовах мінливого зовнішнього середовища, що негативно позначається на показниках ефективності їхньої виробничо-господарської діяльності. У процесі трансформаційних змін більшість фермерських господарств опинились у критичному стані через недосконалість системи організаційно-економічних та фінансово-кредитних механізмів господарювання. Тому актуалізується проблема забезпечення ефективного соціально-економічного розвитку фермерських господарств на основі обґрунтування перспективних напрямів їхньої діяльності, розробки відповідних заходів щодо посилення конкурентних позицій на ринку.

Вивчення сучасного стану розвитку фермерських господарств та підвищення їх функціонування

Дослідженню проблем організації, розвитку та ефективності діяльності фермерських господарств присвячено наукові праці таких провідних економістів-аграріїв, як П. Т. Саблук, В. Я. Мессель-Веселяк, Л. Л. Мельник, П. М. Макаренко, Л. Ю. Мельник, М. Й. Маліка та багато інших.

Інтенсивний розвиток фермерства в нашій державі розпочався в 90-х роках, коли було запроваджено приватну форму власності на землю та інші засоби виробництва. У 1990 р. було зареєстровано лише 2 фермерські господарства, тоді як на кінець 1992 р. їхня кількість сягала вже 14,7 тис. господарств.

На сучасному етапі розвиток фермерських господарств супроводжується низкою проблем. До основних слід віднести: недостатнє забезпечення обіговими коштами; низьке залучення кредитних ресурсів; високу зношеність технічних засобів; недостатню державну підтримку та недосконалість чинного законодавства; недостатню цінову конкурентоспроможність більшості видів сільськогосподарської продукції, зумовлену зростаючою техніко-технологічною

відсталістю, неефективним використанням виробничо-ресурсного потенціалу.

Все це призвело до різкого зменшення обсягів виробництва продукції за останні роки, зниження ефективності використання землі та продуктивності праці й погіршення інфраструктури на селі, як наслідок — втрати позицій на ринку та недосягнення належного економічного розвитку.

Фермерські господарства є важливою складовою виробництва сільськогосподарської продукції, за допомогою яких вирішується питання продовольчої безпеки країни. Дослідження питань економічної теорії дало змогу виділити основні чинники впливу на ефективне функціонування фермерських господарств.

Ці чинники умовно розділено на 2 групи:

1-ша група — чинники внутрішнього середовища, зокрема виробнича структура; технологія виробництва, ресурсне забезпечення, внутрішньо-економічний механізм та результат виробництва;

2-га група — чинники зовнішнього середовища, зокрема ринковий механізм функціонування, ринкова інфраструктура, вертикальна та горизонтальна інтеграція, державний вплив та науково-технічний прогрес. Саме раціональне їх поєднання може створити умови для ефективного розвитку фермерства в Україні.

Підвищення ефективності діяльності фермерських господарств передбачає низку заходів, найважливішими серед яких є розроблення і використання відповідних прогнозів. На мікрорівні необхідними

умовами та важливими напрямками ефективного розвитку фермерських господарств є: по-перше, проектувати фермерські господарства оптимальних розмірів з урахуванням природно-кліматичних, економічних і техніко-технологічних факторів спеціалізації; по-друге, розвивати зв'язки селянських (фермерських) господарств з кооперативними господарствами з метою отримання допомоги в організації виробництва та реалізації продукції, зміцнення співдружності на взаємовигідних умовах з підприємствами переробки, торгівлі та сфери обслуговування; по-третє, поглиблення інтенсифікації та концентрації виробництва, чого найпростіше досягти через розвиток інтеграційних та кооперативних процесів; по-четверте, підвищення рівня інвестиційної та інноваційної діяльності, при цьому серед перспективних форм реалізації цього завдання слід виділити лізинг та специфічні форми кредитування, зокрема через створення кредитних кооперативів; по-п'яте, оскільки рівень освіти та кваліфікації фермерів відіграє важливу роль у формуванні результативних показників діяльності останніх, слід приділити увагу розв'язанню проблеми перекваліфікації та надання інформаційних послуг для фермерських господарств.

На макрорівні підвищення ефективності діяльності фермерських господарств потребує вдосконалення економічних механізмів регулювання фермерства: по-перше, для формування стійкого кредитно-фінансового обслуговування фермерських господарств слід: забез-

печувати фінансування створення кредитних кооперативів та спілок; застосовувати механізм кредитування готової продукції за гарантованими цінами; створити державний фонд кредитної підтримки сільськогосподарських товаровиробників. По-друге, для забезпечення стабільного розвитку ринку сільськогосподарської продукції та отримання фермерами гарантованих доходів слід: створювати інтервенційні фонди не лише з проблем зерна, а й з інших видів сільськогосподарської продукції; на державному рівні розробляти і впроваджувати програми, головними напрямами яких могли б бути програма мінімальних цін на продукцію скотарства, вироблену фермерами, підтримання стабільних цін і впровадження виробничих квот.

Фермерські господарства відчують на собі вплив інтеграції через загострення ризиків та появи нових вигід для їхньої діяльності. До переваг, які зможуть отримати фермери у процесі інтеграції України у світове господарство, належать: розширення внутрішніх і зовнішніх ринків збуту продукції та зниження виробничих і невиробничих витрат.

Негативними наслідками, що супроводжуватимуть фермерські господарства у недалекому майбутньому, є: загострення цінової конкуренції на внутрішньому ринку через зменшення імпорتنих тарифів; збільшення обсягів імпортованої продукції на внутрішньому ринку, а відтак підвищення конкуренції за якістю та асортиментом; упровадження міжнародних стандартів, норм безпеки та якості продукції, що вимагатиме додаткових витрат; необхідність підвищення конкурентоспроможності сектору аграрників у короткі терміни з супутнім підвищенням навантаженням на бізнес; входження на ринок нових зарубіжних компаній, що вимагатиме впровадження нових маркетингових стратегій і зумовлюватиме додаткові витрати для збереження та розширення частки вітчизняної продукції на ринку.

Упровадження наданих пропозицій щодо стратегічних шляхів зміцнення фінансового стану фермерів в Україні сприятиме покращанню конкурентоспроможності фермерів як щодо внутрішньої ринкової кон'юнктури, так і взаємодії із зовнішнім оточенням.

ПРОГНОЗУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ШКОЛИ В МАЙБУТНЬОМУ

Упровадження інформаційних, комп'ютерних, електронних і комунікаційних технологій створило можливості для масового активного та ефективного розвитку знань людини та суспільства. Нині інформація усвідомлюється суспільством як важливий чинник його існування. Україна знаходиться на новому етапі свого розвитку, коли вкрай необхідно вирішувати важливі завдання стосовно її приєднання до Європейського Співтовариства, світової інформаційної цивілізації та культури, в якому активно розвивається інформаційне суспільство.

Серед національних пріоритетів державної освітньої політики інформатизації визначено створення інфраструктури, інформаційних ресурсів (ІР), нових інформаційних технологій (НІТ), інформаційних систем (ІС), автоматизованих баз даних (АБД) і використання засобів ІКТ з метою забезпечення вільного доступу до ресурсів комп'ютерних мереж, які детермінують зміст і структуру, вибір форм, методів, засобів і технологій управління, зокрема в школі.

Мережа Інтернет відкриває нові можливості для участі адміністрації, керівників методичних об'єднань, педагогів у діяльності професійних

наукових спільнот та забезпеченні комунікацій як серед учителів однієї школи, так і з батьками.

Переваги соціальних сервісів полягають у простоті та легкості користування порівняно з програмним забезпеченням попереднього покоління. Вони мають низьку значних переваг: непереобтяженість у процесі завантаження, прозорість та відкритість інформації завдяки своїй доступності для загалу (будь-який користувач може взяти участь у будь-якому із соціальних сервісів). Це робить ці системи необхідними для використання у навчально-виховному процесі.

Крім того, соціальні мультимедійні сервіси можуть бути використані в педагогічній практиці як джерело навчальних матеріалів. Наприклад, це навчальні відеофільми, фотографії з різних тем, аудіо- та відеозаписи виступів учених, очевидців подій тощо. Мультимедійні сервіси можуть використовуватися для зберігання шкільних відео-, фото-, аудіоархівів і творчих робіт учнів та вчителів.

Унікальним програмним продуктом для забезпечення належного рівня управління педколективом та спілкування з батьками може бути мережева система, призначена для створення єдиного інформаційного

середовища освітньої установи “Net Школа Україна”. На відміну від інших, вона є Інтернет-додатком, тому у школі достатньо встановити її на одному комп’ютері (сервері), з інших комп’ютерів у систему можна зайти через браузер, наприклад, через Internet Explorer. Обмін даними відбувається через Інтернет.

Для функціонування системи на сервері має бути встановлена операційна система Windows Server 2003 і сама система “Net Школа Україна”. Встановлювати систему на всіх інших комп’ютерах не потрібно, для її функціонування достатньо офісної програми (Microsoft Office). Не потрібно жодних зусиль для введення нового робочого місця в систему, в яку можна увійти з ноутбука, до-

машнього комп’ютера чи мобільного телефону. Це дає змогу батькам переглядати інформацію про своїх дітей з домашніх комп’ютерів або приймати SMS-повідомлення від класного керівника. Система об’єднує всіх учасників навчального процесу.

Якщо у батьків немає відповідної техніки, вчитель має можливість раз на тиждень надрукувати звіт про роботу учня та вклеїти цю сторінку в паперовий щоденник учня. Вхід у цю систему захищений паролями, для кожної групи користувачів свої права доступу, система забезпечує всю необхідну звітність. У “Net Школа Україна” можна додавати дистанційні курси та проводити дистанційне навчання, наприклад, під час карантину.

ПОНЯТТЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Спроби пояснити поведінку людей та забезпечити ефективну мотивацію робилися здавна. Під дією чи іншою назвою та з різних позицій обмірковувалося те, що нині називається проблемою мотивації — активізація, стимулювання, управління та реалізація цілеспрямованої поведінки.

Мотивація у широкому розумінні — це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації. Отже, ефективна реалізація функції мотивації потребує: усвідомлення того, що спонукає працівника до праці; розуміння, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації.

Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які в “укрупненому” вигляді можуть розглядатись як сукупність трьох основних груп: матеріальних, трудових і статусних. Тому й мотивацію правомірно розподіляти на матеріальну, трудову і статусну.

Мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без задоволення матеріальних потреб, орієнтації на матеріальний інтерес працівників. Підвищення значення трудових і статусних мотивів не означає абсолютного зниження ролі матеріальних мотивів та стимулів. Вони, як і раніше, залишаються важливим каталізатором, здатним істотно підви-

щити трудову активність та сприяти досягненню особистих цілей і цілей організації.

Систематичне вивчення мотивації з психологічної точки зору не дає можливості визначити точно, що ж спонукає людину до праці. Однак дослідження поведінки людини під час праці дає деякі загальні пояснення мотивації і уможливорює створення прагматичних моделей мотивації співробітника на робочому місці.

Мотивація може здійснюватися різними методами: роз’ясненням, вихованням, особистим прикладом, системою заохочень, покарань тощо. Ефективність мотивації оцінюється за результатами діяльності співробітників і організації, характеристиками, що визначають відношення до праці (зусилля, старання, наполегливість, уважність, сумлінність, контактність та ін.).

Під час аналізу проблеми мотивації будемо посилалися на застосування винагород для спонукання людей до ефективної діяльності. У розмові про мотивацію слово “винагорода” має ширший зміст, ніж просто гроші чи задоволення, з якими найчастіше це слово асоціюється.

Винагорода — це все, що людина вважає коштовним для себе. Проте поняття цінностей в людей специфічні, а отже, і різна оцінка винагороди та його відносної цінності.

Ось простий приклад. Валіза, повна стодоларових банкнот, сприймається більшістю людей цивілізованих націй як дуже коштовна винагорода, а для членів примітивного філіппінського племені Тасадей сама валіза, ймовірно, матиме більшу цінність, ніж гроші, що знаходяться в ній. Аналогічно, дуже заможна людина, можливо, вважає кілька годин щирих дружніх відносин більш коштовними для себе, ніж велика сума грошей.

Керівник має справу з двома головними типами винагороди: внутрішніми і зовнішніми. Внутрішню винагороду дає сама робота. Це почуття досягнення результату, змістовності й значущості виконуваної роботи, самоповаги. Дружба і спілкування, що виникають у процесі роботи, та-

кож розглядаються як внутрішню винагороду. Найпростіший спосіб забезпечення внутрішньої винагороди — створення відповідних умов праці й точне визначення завдання.

Зовнішня винагорода виникає не від самої роботи, а дається організацією. Приклади зовнішніх винагород: зарплата, просування по службі, символи службового статусу і престижу, похвала і визнання, а також додаткові виплати (додаткова відпустка, службовий автомобіль, оплата певних витрат і страховки). Щоб визначити, як і в яких пропорціях потрібно застосовувати внутрішні та зовнішні винагороди з метою мотивації, адміністрація повинна встановити, які потреби мають їхні працівники. У цьому і полягає мета змістовних теорій мотивації.

РОЗРОБКА МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ТРУДОВОГО ВНЕСКУ ПРАЦІВНИКІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ОБҐРУНТОВАНOSTІ МОТИВАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ

Формування ефективного мотиваційного механізму є одним із головних завдань керівників, від успішного вирішення якого залежить ефективність діяльності підприємства. Розробка конкретних методів, важелів, заходів та організаційних форм у складі мотиваційного механізму має спиратися на дослідження сутності та переліку стимулів, мотивів, інтересів. Від того, як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, залежить її ставлення до праці. Тому вивчення, розуміння внутрішніх механізмів мотивації праці дає змогу виробити ефективну політику в галузі праці і трудових відносин, створити “режим найбільшого сприяння” для тих, хто справді прагне продуктивної праці.

У загальних рисах питання мотивації трудової діяльності досить детально вивчалися такими науковцями, як Т. Ю. Базаров, С. А. Барков, Г. А. Дмитренко, А. М. Колот, Г. В. Лазарев, Е. В. Маслова, І. М. Репін, В. П. Сладкевич, Г. В. Щокін та ін., також закордонними вченими: М. Альберт, А. Єрелі, А. Маслоу, М. Мескон, Ж. Моно, Л. Е. Орбан-Лебрик, Ф. Райхельд, Ф. Тейлор, А. Файоль, Ф. Хедоурі та ін. Проте у цих працях недостатньо висвітлено

особливості мотивації персоналу на туристичних підприємствах.

Оцінка ділових і фахових якостей персоналу туристичної організації у кваліметричному вимірі може бути важливим організаційним фактором задоволення соціальних потреб особистості та колективу, важливою умовою стимулювання підвищення якості обслуговування клієнтів. З використанням кваліметрії можна оцінити не тільки результати праці робітника, а й складність його праці, а також певні особисті якості та його сумісність із колективом. Кваліметричний підхід до формування моделі оцінки моральних якостей передбачає виявлення вагомості кожного чинника (що робиться експертним шляхом за допомогою попарного порівняння чинників один з одним за бальною шкалою) у межах одиниці. Шкала значимості критеріїв будується по убутанню [1]. Фактори, що враховуються при нарахуванні співробітничові балів, можуть охоплювати досить різні ознаки (див. табл.).

Оцінка моральних якостей є не менш важливою, особливо для менеджерів з продажу туристичної продукції. Сама процедура оцінки моральних якостей працівника будується на участі експертів, у якості яких можуть виступати ті, хто знає

Макет кваліметричної моделі оцінки професійних факторів працівників

№ п/п	Фактор	Ваго- мість чинників	Оцінка				
			«1»	«0,8»	«0,6»	«0,4»	«0»
1	Знання іноземної мови	0,15	володіння двома мовами	вільно	може читати та розмовляти	зі словни-ком	не володіє
2	Досвід роботи у цій сфері	0,15	5 і більше років	від 3 до 5 років	від 1 до 3 років	до одного року	немає
3	Умови праці	0,1	складні	шкідливі	ускладнені	середні	звичай-ні
4	Інтенсивність праці	0,25	сумісництво	коротко-строкове заміщен-ня	1,0	0,5 – 0,75	до 0,5
5	Підвищення кваліфікації	0,1	4 рази на рік	3 рази на рік	2 рази на рік	участь у тренінгах	-
6	Міра відповідальності	0,25	за регіональ-не відділення	за струк-турний підрозділ	за ста-жистів	за ма-теріальні цінності	без від-повідальності
7	Визначення привабливих «гарячих» турів	0,1	20	15	10	5	0
	Всього	1					
	Приклад розрахунку	Кнр	$=0,15*0,8+0,15*0,6+0,1*0,4+0,25*0,4+0,1*0,4+0,25*0,6+0,1*0,8=0,62$				

атестованого не менше року. Як перевірено практикою, їхня кількість має бути не менше 7. При цьому бажаним варіантом є той, коли з 7 експертів двоє — прямий і непрямий начальники, двоє — колеги і троє — підпорядковані. Якщо підлеглих атестованого немає, вони замінюються колегами. Макет кваліметричної моделі оцінки рівня морального розвитку працівника може містити такі чинники моральності, що показують рівень розвитку особистості: взаємодопомога, сумлінність, ввічливість, трудова етика, свідомість.

Дуже ефективними є методи стимулювання, коли розмір додаткової нагороди пов'язується з кінцевими результатами діяльності. При цьому найкращим варіантом у наших умовах є дворівнева схема розподілу нагороди між філіями, а всередині них — між конкретними працівниками. На рівні філій розподілення додаткової нагороди може проводитися колективом згідно з визначеними балами кваліметричної оцінки.

Література

1. Циба В. Т. Основи теорії кваліметрії: навч. посіб. — К.: ІЗМН, 1997. — 160 с.

ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

До недавнього часу для багатьох країн західна модель управління персоналом була пріоритетною під час вибору шляху економічного розвитку. Певною мірою вона виявилась ефективною для післявоєнної Німеччини і Японії, але, перенесена в кінці минулого століття до Росії та України, не дала бажаних результатів. Більше того, викликала низку негативних наслідків і кризових явищ. Більшість фахівців з Росії та України дійшли висновку, що найкращим рішенням для цих країн стане синтез зарубіжних підходів. Аналіз систем менеджменту, систем управління персоналом деяких країн дає підстави зробити такі висновки.

Стрімкий прогрес в Японії в період з 1960 до 1972 року можна назвати японським дивом. Однією з причин такого бурхливого розвитку дослідники назвали систему управління.

Японський менеджмент, заснований на колективізмі, використовував і нині продовжує застосовувати морально-психологічні важелі дії на особу. Фахівець з менеджменту Хідекі Йосихара виділив низку особливостей, що характеризують японський менеджмент. Цей перелік містить: гарантію зайнятості і створення середовища довіри; гласність і відкритість корпоративних

цінностей; збір даних та їхнє систематичне використання для підвищення економічної ефективності виробництва і якісних характеристик продукції; управління, орієнтоване на якість; постійну присутність керівництва на виробництві; підтримку чистоти та порядку.

Японський менеджмент можна схарактеризувати як прагнення до поліпшення людських взаємин, що містить: узгодженість, моральні якості службовців, стабільність зайнятості і гармонізацію стосунків між робітниками і керівниками.

Сучасні методи управління японці здебільшого перейняли в американців, але творчо їх адаптували до нових умов і японського менталітету. Японський менеджмент містить низку концепцій, які вирізняють його серед систем менеджменту інших країн. Найважливішими серед них є: система довічного найму і процес колективного ухвалення рішень; концепція безперервного навчання, що сприяє саморозвитку; сприйнятливість до нових ідей.

Загалом японську систему управління можна розглядати як синтез імпортованих ідей і культурних традицій. “Роботодавці не використовують тільки працю людини, вони використовують його усього”, —

коротка формула, яка пояснює взаємини роботодавців і найманих працівників.

Для збереження дисципліни і поліпшення якості роботи японський менеджмент більше покладається на винагороду (грамоти, подарунки, гроші, додаткова відпустка), ніж на покарання (нарікання, штрафи, звільнення). Японські менеджери вдаються до заходів покарання вкрай неохоче, а звільнення працівника допускається у випадках крадіжок, отримання хабарів, саботажу, жорстокості, умисної непокори інструкціям старших за посадою. Таким чином, управління персоналом стає стратегічним чинником через необхідність гарантії довічного найму.

Японський менеджер дуже тісно ідентифікує себе з корпорацією, де працює. Багато службовців рідко беруть дні відпочинку і часто не повністю використовують свою оплачувану відпустку, оскільки переконані, що їхнє завдання — працювати, коли компанія цього потребує. Місцеві корпорації гарантують своїм службовцям роботу і використовують систему винагород, що заснована на трудовому стажі, для того щоб запобігти переходу працівника в іншу фірму. Службовець, який перейшов до іншої компанії, втрачає трудовий стаж і починає все спочатку. Система довічного найму заснована на гарантії зайнятості працівника і його просування. Штат комплектується на підставі особистих якостей і біографічних даних. Лояльність цінується більше, ніж компетентність. У процесі відбору претендентів для менеджменту вищого рівня най-

більше значення надається здатності керувати людьми.

З кінця XIX ст. система управління у Сполучених Штатах ґрунтувалася на копіюванні англійського досвіду в організації і заповзятливості. До сьогодні вона сформувалась як органічний сплав теоретичних досліджень і передового досвіду. Високе конкурентне середовище і пристосування до нових методів сприяли створенню американцями ефективної стратегії в організації персоналу.

У США заведено, що хороший керівник невеликої компанії надає великого значення спілкуванню зі своїми підлеглими безпосередньо і цікавиться їхньою думкою з багатьох питань. Якщо в компанії існує чітко сформульована місія, то вона здатна ефективно мотивувати співробітників і надавати їм впевненості у важливості виконуваної роботи. В американських компаніях вважається, що кожен співробітник унікальний, для кожного слід застосовувати індивідуальний метод управління. Для підлеглих важливо, чи допомагає їм начальник у повсякденних справах, чи надає їм можливість кар'єрного зростання. Приміром, якщо один із підлеглих виявляє зацікавленість очолити який-небудь підрозділ, йому слід пояснити, що і як він має зробити для того, щоб досягти мети. Завдання менеджера — показати, що він надає можливість просування по службі абсолютно всім і робить вибір не на підставі особистих симпатій та антипатій, а на підставі зрозумілих усім критеріїв.

Характерні риси менеджменту можна класифікувати таким чином: індивідуальна відповідальність; рішення приймає керівник; ділові стосунки ніколи не поєднуються з особистими; відносна автономність керівників окремих підрозділів на підприємстві; відсутність у спів-

робітників почуття відданості своїй компанії; прямолінійність дій керівника (перехід до самої сутності питань, їх прагматична класифікація та безпосереднє рішення).

У США дуже розвинений дух індивідуалізму, за якого кожен піклується сам за себе.

Згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України “Про концепцію підготовки магістрів в Україні” від 10.02.2010 р. з метою забезпечення високої якості вищої освіти результати магістерських робіт підлягають обов’язковому опублікуванню у вигляді наукової статті.

Тематика наукових доповідей та тез учасників науково-практичної конференції різноманітна. Зокрема, розглядаються питання організації управлінської діяльності, управління персоналом у сучасних організаціях, досліджуються актуальні проблеми менеджменту. Це вказує на активне залучення студентів до проведення наукової діяльності.

Збірник матеріалів конференції дасть можливість усім бажаючим ознайомитися із сучасним станом управлінської науки в Україні.

Наукове видання

МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

*Матеріали VIII науково-практичної конференції
магістрів та молодих вчених,
м. Київ, МАУП, 27 вересня 2013 р.*

*За редакцією
Н. І. Новальської, Н. М. Терещенко, С. С. Бойко*

Відповідальний редактор *Ю. А. Носанчук*
Коректори *М. М. Гігієва, Н. К. Чумаченко*
Комп’ютерне верстання *Ю. Ю. Попова*
Оформлення обкладинки *О. О. Стеценко*

Підп. до друку 15.05.14. Формат 70×100¹/₁₆. Папір офсетний.
Друк ротатійний трафаретний.
Ум. друк. арк. 22,90. Обл.-вид. арк. 14,97. 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”