

СЕКЦІЯ 4

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Р.Д. Бала, О.І. Бала
Національний університет “Львівська політехніка”

ПРИНЦИПИ ОЦІНЮВАННЯ КОУЧИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© Бала Р. Д., Бала О.І., 2011

Оцінювання коучингу є важливим елементом успішної його реалізації. Опрацювання літературних джерел виявило проблему неприділення уваги процесу оцінювання коучингу (ПОК) на підприємстві. Аналіз праць по даній тематиці дозволяє стверджувати, що немає загальноприйнятої послідовності оцінювання коучингу. Першочергово це зумовлено відсутністю загальноприйнятої методики оцінювання, нерозумінням керівництвом необхідності оцінювання, відсутністю оцінювання впливу коучингу на показники діяльності та ін. Зважаючи на все це, нами запропоновано основні принципи оцінювання коучингу, які дозволить не тільки систематизувати процедуру оцінювання, а й слугуватимуть в подальшому для розроблення критеріїв та послідовності оцінювання коучингу на підприємстві. Метою оцінювання є встановлення об'єктивних даних та результатів про рівень розвитку працівників, їх результативність, участь в розвитку підприємства та розроблення на базі цього комплексних програм професійного зростання. Можемо підсумувати, що під оцінюванням рівня коучингу розуміється формування системи критеріїв, яка дозволить встановити співвідношення між затратами на здійснення коучингу та їх ефективністю.

Оцінювання коучингу забезпечує керівництву наявність інформації про потенціал працівників та можливі шляхи його використання. Чітко систематизований процес оцінювання забезпечить керівництву такі переваги: орієнтація працівників на результат; визначення особистого вкладу кожного працівника у розвитку підприємства; розуміння керівництвом переваг систематичного оцінювання.

Для того, щоб оцінювання показало найбільш вірогідні результати, воно повинно базуватись на певних принципах. Тому, зважаючи на неприділення науковцями належної уваги базовим засадам оцінювання коучингу, нами систематизовані ключові принципи даного процесу (табл.1).

Таблиця 1.

Принципи оцінювання коучингу

Принципи	Сутність принципів
1. Зрозумілості	Полягає у розробленні таких критеріїв оцінювання, які будуть доступними та зрозумілими усім учасникам процесу оцінювання.
2. Періодичності	Оцінювання повинне носити не одноразовий характер, а здійснюватись періодично.
3. Ефективності	Результати оцінювання коучингу повинні забезпечувати ефективність прийняття рішень у сфері розвитку персоналу.
4. Достовірності	Оцінювання повинне забезпечувати керівництву отримання достовірної інформації про рівень коучингу.
5. Комплексності	Полягає у розробленні комплексу критеріїв згідно яких здійснюватиметься оцінювання
6. Системності	Передбачає проведення оцінювання як для керованої так і для керуючої системи
7. Відповідності	Оцінювання розвитку працівників повинно здійснюватись відповідно до програм розвитку персоналу та стратегії розвитку підприємства.
8. Цілеспрямованості	Оцінювання коучингу повинне проводитись з певними конкретними цілями, досягнення яких свідчатиме про певний рівень розвитку коучингу.

систематизовано автором на підставі [1,2]

1. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств. Полікритеріальна концепція та інструментарій. / Ольга Мельник.- Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010.-340с. 2. Кузьмін О.Є. Формування системи оцінювання діяльності підприємства з урахуванням інтересів груп економіко-управлінського впливу /О.Є. Кузьмін, І.Б. Олексів// Актуальні проблеми економіки.-2011.- №2.- С. 77-88.

А.Г. Бистров
СНУ ім. В. Даля, м Луганськ

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ОБ'ЄКТІВ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© Бистров А.Г., 2011

Організаційно-управлінські інновації є специфічним видом інновацій, які в основному спрямовані на зміну поведінки і дій виконавців та при їх реалізації знаходиться під істотною дією соціально-психологічних чинників. Під організаційно-управлінськими інноваціям розуміється впровадження новацій у будь-яку сферу діяльності, пов'язану з управлінням підприємством та організацією його діяльності, яка дозволяє досягти росту показників результативності, якості, ефективності, функціонування системи управління підприємства і досягнення цілей, які перед нею ставляться.

Виходячи зі змісту та сенсу поняття організаційно-управлінських інновацій, витікає, що вони включають дві групи інновацій : інновації, пов'язані зі зміною управлінських дій відповідного персоналу, а це керівники і фахівці підприємства, задіяні в системі управління та інновації, пов'язані з організацією виробничих процесів і зміною ієрархічних організаційних структур. Такий підхід до розуміння суті і напрямку організаційно-управлінських інновацій вимагає систематизації і визначення об'єктів, де вони реалізуються. Оскільки їх реалізація тісно пов'язана з поведінкою виконавців, то кожен об'єкт визначає круг виконавців, їх характеристику і специфіку та посилює значущість тих або інших чинників, що впливають на успішність впровадження організаційно-управлінських інновацій, особливо соціально-психологічних чинників. Це визначає необхідність систематизації та розуміння об'єктів, які є споживачами організаційно-управлінських інновацій. Якщо організаційно-управлінські інновації торкаються управлінських дій та організації різних процесів, то і об'єкти виділяються за цими ж ознаками. Це означає, що необхідно розглянути систему управління та її структуру, і виробничу систему, з її структурою.

У спеціальній літературі ця проблема досліджується досить широко. Питання організації, структура організації, виробничі системи вивчаються в різних наукових дисциплінах, таких як: теорія організації, організація виробничих процесів, організація підприємств та у ряді інших. Найбільш великими, відомими і найбільш комплексними дослідженнями, присвяченими цій проблемі, слід віднести дослідження, проведені такими ученими, як Б. З. Мільнер, О. Г. Туровець, Н.И. Новицький, Д.А. Новіков та ін.

Узагальнюючи підходи різних авторів, ми розглядаємо виробничу систему підприємства, як сукупність взаємодіючих елементів, включаючи підрозділи основного виробництва, що забезпечують випуск продукції підприємства, підрозділи, що забезпечують працездатність основних виробництв підприємства (ремонтні, інструментальні, енергетичні), підрозділи технічної підготовки виробництва, підрозділи, що забезпечують управління якістю, логістичне забезпечення.

Основні виробничі процеси формують вимоги до обслуговуючих елементів виробничої системи, що забезпечують. Виробничі процеси визначають вимоги до ремонту устаткування,

інструментального та енергетичного обслуговування. Процеси ресурсного забезпечення визначають зміст і вимогу до логістичних операцій. Забезпечення якості продукції реалізується на основі взаємодії з елементом, що відповідає за якість продукції, і взаємодіє з ним по каналах прямого та зворотного зв'язку. Це уявлення про виробничу систему може бути трансформоване як у виробничій діяльності, так і в наданні послуг. Багато підприємств, що не є виробничими, а надають послуги, також реалізують організаційно-управлінські інновації та мають приблизно той же набір елементів, але що мають різний зміст процесів. Так, наприклад, якщо ми маємо підприємство, яке надає нематеріальні послуги, а послуги інформаційно-інтелектуальні, то воно також має підрозділи, що дають основну продукцію, підрозділи, які забезпечують роботу цих підрозділів, логістичне і якісне забезпечення цих процесів. Тому схема досить загальна, але зміст процесів міняється залежно від типів діяльності, масштабів та характеристик діяльності підприємства.

Таким чином, для того, щоб визначитися з об'єктами організаційних інновацій, ми можемо їх формувати виходячи з виявленої структури виробничої системи та процесів, що відбуваються, усередині неї.

Аналогічний підхід реалізується при визначенні об'єктів управлінських інновацій. Об'єкти управлінських інновацій формуються виходячи із структури системи управління, елементів з яких вона складається, і використовуваних інструментів, технологій управління, технічних засобів і так далі. Саме структурний аналіз системи управління дозволяє виділити об'єкти, на які спрямовані, як управлінські, так і організаційні інновації та систематизувати їх. В результаті систематизації виходить безліч об'єктів, що володіють певними властивостями і характеристиками, які необхідно враховувати при організації робіт з впровадження та реалізації інновацій, що стосуються цих об'єктів. Виходячи з того, що організаційно-управлінські інновації стосуються, в першу чергу організаційної поведінки виконавців, то вони тісно взаємодіють з соціально-психологічними чинниками.

Виділення окремих груп об'єктів, їх особливостей і характеристик, дозволяє визначитися з найбільш значущими соціально-психологічними чинниками, які повинні враховуватися при реалізації програм впровадження інновацій і, які дозволяють більш повно використовувати наявний потенціал підприємства.

ПРОБЛЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ

© Босак А.О., Босак О.А., Голоджун Я.І., 2011

Керівництво малих та середніх підприємств переважно не приділяє особливої уваги роботі, яка пов'язана з розвитком персоналу. Це пояснюється невеликою чисельністю працюючих у штатному розписі підприємства. За такої кількості працівників витратити гроші на постійне утримання спеціаліста, який займався б розробкою та впровадженням програм розвитку інтелектуальної активності персоналу дуже затратно по відношенню до видимого економічного ефекту. У таких умовах постає проблема стимулювання інтелектуальної активності, зокрема шляхом нематеріального стимулювання.

Розвиток персоналу, як потенційна частина менеджменту малих та середніх підприємств, сьогодні зіштовхнувся з низкою перешкод, які заважають зростанню індивідуальної ефективності.

Насамперед – це нерозуміння керівниками підприємств (або керівниками їх HR-служб) можливої віддачі від інвестиції в інтелектуальний капітал підприємства, та врахування ними лише прямого економічного ефекту від такого роду інвестицій. Дана проблема полягає в першу чергу в тому, що часто на вітчизняних підприємствах малого та середнього бізнесу посади керівників підприємств та HR-служб займають працівники без відповідної управлінської освіти. Часто це люди, які досить довго працюють на підприємстві і переростають з класу виробничого чи допоміжного персоналу в управлінський.

Перевагою такого стану речей є те, що дані управлінці пройшли весь виробничий процес і добре розуміють стан речей на виробництві та його проблеми. Недоліком є те, що не маючи відповідної освіти менеджера, незважаючи на можливі набуті чи природні навички управління на інтуїтивному рівні дані працівники зазвичай бачать лише поверхневі аспекти управління. Тому такі підприємства часто зустрічаються з проблемою нерозуміння важливості розвитку персоналу, зокрема розвитку його інтелектуальної активності, а також сутності нематеріального стимулювання персоналу.

У тих випадках коли доцільність розвитку персоналу зрозуміла для керівництва підприємства постає проблема у розрахунку відповідних показників. Розвиток інтелектуальної активності персоналу, навіть методами нематеріального стимулювання, потребує грошових вливань в тих чи інших формах. Але видимої віддачі в грошовій формі від подібних інвестицій немає. Тобто рентабельність інвестицій порахувати дуже складно.

У цьому випадку потрібно враховувати соціальні ефекти, ефект від збільшення ініціативності та продуктивності праці, ефект від створення та накопичення інтелектуального капіталу підприємства. Отже, існує значимий економічний ефект від інвестицій у розвиток інтелектуальної активності персоналу, але не як прямий наслідок, а як похідна від вище перелічених ефектів.

Наприклад, наслідком розвитку персоналу, зокрема підвищення його кваліфікації, застосування нематеріальних методів стимулювання інтелектуальної діяльності, які звертаються не до нижчих (фізіологічних) потреб особистості, а до потреб самовираження та сатисфакції внутрішньоособистісних потреб, є збільшення загальної продуктивності праці, збільшення ініціативності та інтелектуальної активності, а також створення первинного інтелектуального капіталу підприємства і його подальше накопичення.

- Збільшення продуктивності праці можна виміряти в грошовому еквіваленті, а отже є видимий економічний ефект (Е).;
- Збільшення ініціативності та інтелектуальної активності персоналу веде до створення та

накопичення інтелектуального капіталу підприємства (Е'). Економічний ефект в першій похідній;

- Отже, створений і накопичений інтелектуальний капітал (тут маємо на увазі сукупність вартості інноваційних розробок, НДДКР, вартість інтелектуально-виробничого потенціалу персоналу) можна оцінювати в грошовому вимірі. Маємо економічний ефект в другій похідній (Е'').

Крім того, одною з найвагоміших проблем в даній сфері є тривалий термін окупності інвестицій в розвиток персоналу, зокрема в його інтелектуальний потенціал. Постає серйозна проблема невпевненості в завтрашньому дні. Якщо врахувати особливості сучасної української економіки, та структуру вітчизняного ринку праці, існує проблема плинності кадрів. Причому плинність кадрів гендерно має різні причини [1, с. 39-41]. Так, наприклад, серед чоловіків здебільшого причинами звільнення є пошук нових, більш привабливих, джерел фінансування, особливо в період створення сім'ї. А серед – це жінок декретні відпустки, по закінченню яких дуже часто міняється ситуація на ринку праці, і на підприємстві, відповідно попереднє працевлаштування зазвичай сильно ускладнене.

Отже, в силу вище перелічених чинників збільшується шанс настання і вага ризиків інвестування в розвиток інтелектуальної активності персоналу в умовах сучасної економіки.

Одним з вирішень даної проблеми є стимулювання інтелектуальної активності не шляхом капітальних інвестицій в підвищення кваліфікації та навчання персоналу, а шляхом створення відповідних факторів зацікавленості (за допомогою методів нематеріального стимулювання), та факторів оточення (за допомогою створення відповідних умов праці), оскільки вони в сукупності можуть складати до 40% чинників, які впливають на інтелектуальну активність персоналу [2, с. 303-304].

Такі методи потребують менших грошових затрат, але поглинають більше часу, в окремих випадках потребують введення окремої посади HR-менеджера.

Таким чином, можна забезпечити не менший вплив на розвиток інтелектуальної активності персоналу ніж за допомогою капітальних вливань в освіту, з меншими витратами ресурсів (як матеріальних, так і нематеріальних), та більш швидким результатом.

Але такий підхід буде достатнім лише на початкових етапах розвитку персоналу та формування інтелектуального капіталу підприємства. Потрібно поєднувати дані види інвестицій, адже інвестиції в освіту персоналу мають найвищу окупність. При десятипроцентному підвищенні рівня освіти сумарна продуктивність зростає на 8,6%. Для порівняння: при такому ж підвищенні основних фондів продуктивність підвищиться лише на 3,4% [3, с.133-134].

Напрямок інвестицій у розвиток інтелектуальної активності є дуже перспективним, особливо в наукомістких підприємствах, частка яких з кожним днем стає більшою. Так, наприклад, розробка авторського програмного забезпечення займає 80% прибутку на ринку комп'ютерної техніки порівняно з 20% прибутків від збуту самого обладнання. Зважаючи на те, що інтелектуальна активність не має як такої прямої собівартості (собівартість продукту інтелектуальності вимірюється лише часом та інтелектуальною й творчою зрілістю персоналу), а основними витратами в цьому напрямку є витрати на стимулювання персоналу до збільшення інтелектуальної активності - нематеріальна складова такого стимулювання може мати невелику вартість у грошовому вираженні, але досить великий результуючий показник стимулювання.

1. Босак О.А. Проблеми розвитку економічно активного населення України: гендерний аспект / О.А. Босак; матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та аспірантів "Наука і соціальні проблеми суспільства", Сімферополь, 9-10 квітня 2009 р. / Національна Академія Природоохоронного і курортного будівництва. – Сімферополь, 2009. - 183 с. 2. Лукичева Л.И. Управление интеллектуальным капиталом: Учебное пособие. 2-е изд., стер. / Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2008. – 552 с. 3. Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Т.А. Стюарт; Пер. с англ. - М.: Поколение, 2007. - 368 с.

ОКРЕМІ ПРОБЛЕМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ

© Валинкін О.О., 2011

Менеджмент будь-якого підприємства на сучасному етапі розвитку світової економіки, що характеризується поширенням на всі сфери процесів глобалізації, потребує нових підходів в галузі управління інформаційним забезпеченням. Це твердження актуальне і для агропромислового виробництва, адже підприємства цієї галузі, як свідчить практика, значно відстають в порівнянні з промисловими в питаннях забезпечення інформацією, її технічними засобами обробки та каналами передачі. Така ситуація обумовлюється низкою як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів. До перших належить сама специфіка розташування сільськогосподарських підприємств, їх віддаленість від інформаційно-насичених центрів (великі міста), до других, на нашу думку, слід віднести схильність до консерватизму, традиціоналізму мешканців сільських територій та керівників сільськогосподарських підприємств.

В той же час, слід наголосити, що світова економіка, в тому числі і сільське господарство, набувають нової якості. Йдеться про процеси, пов'язані з переходом до інформаційного суспільства. На цьому шляху суб'єкти господарювання аграрного сектора опиняються в ситуації, коли вони позбавлені повноцінного доступу до швидкісних та надійних каналів обміну інформацією.

Наші дослідження свідчать про те, що лише окремі агроформування Сумської області використовують широкосмуговий доступ до мережі Інтернет, натомість, переважно засовуються вузькі канали. Необхідно зауважити, що не завжди така ситуація обумовлюється відсутністю відповідної інфраструктури. В даному разі даються взнаки згадані вище суб'єктивні фактори: більшість менеджерів аграрних підприємств використовує лише можливості електронної пошти, і тільки окремі організації мають власну сторінку в мережі Інтернет. Втім, поява нової генерації менеджерів дає підстави сподіватись на більш інтенсивне використання новітніх технологій в сільському господарстві.

Окремої уваги потребують засоби обробки інформації. Ми маємо на увазі проблему використання контрафактного програмного забезпечення, проте зміни в законодавстві, в свідомості керівників, спричиняють придбання ліцензій на використання згаданих об'єктів авторського права. Позитивним прикладом є ТДВ «Маяк» (с. Боромля Тростянецького району Сумської області), яке в минулому році придбало ліцензійне програмне забезпечення компанії «Майкрософт». Також це підприємство активно застосовує програмний комплекс «Бест Звіт Плюс», призначений для підготовки звітності та подання її до державних контролюючих органів. Крім того, ТДВ «Маяк» має ліцензію на використання програми «1С: Бухгалтерія сільськогосподарського підприємства для України» для шести робочих місць. Зазначимо, що подібний перелік програмного забезпечення для обробки інформації є типовим для суб'єктів господарювання аграрної сфери.

В той же час, зауважимо, що далеко не всі сільськогосподарські підприємства Сумської області використовують продукти серії «1С Бухгалтерія». Натомість, впродовж тривалого часу вони застосовують специфічне програмне забезпечення, що було розроблено та встановлено декілька років тому, або взагалі не користуються комп'ютерами для обробки інформації. Так, є випадки, коли в сільськогосподарському підприємстві встановлено лише один комп'ютер, сфера застосування якого обмежується друком документів.

Очевидно, проблема впровадження новітніх засобів обробки та передачі інформації в управлінні діяльністю сільськогосподарських підприємств є не найважливішою, проте вона є одним з суттєвих факторів підвищення ефективності господарювання і тому потребує значної уваги.

ПРЕДМЕТ І ЦІЛІ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ

© Ванькович Л.Я., 2011

Теоретичні й прикладні аспекти управління знаннями підприємства у вітчизняній економічній науці ще мало досліджені.

Управління знаннями можна розуміти як створення наукомісткої продукції [1], сукупності навичок, досвіду, вмінь, якими можна ділитися в організації. Підприємства охоче винагороджують оригінальні ідеї та пропозиції щодо покращення певних моментів. Крім матеріальних продуктів, процеси створення знань можуть також сприяти створенню на підприємстві ноу-хау, методів роботи та бізнес-процесів [2].

Управління знаннями вже протягом декількох років за кордоном користується великою популярністю, що підтверджується великою кількістю публікацій і організаційних ініціатив. У вітчизняній науці цей напрямок лише набирає розвитку. Кілька років тому у сфері управління знаннями можна було також побачити два різних підходи: орієнтація на створення знань та інновацій, характерних як для теоретиків, так і японських компаній, а також зусилля на збір, розподіл і збереження знань, що найбільш характерно для США і країн Західної Європи. У даний час ці відмінності стають розмитими, і проблематика знань в організаціях цікавлять більшість структурних підрозділів підприємств та керівних груп. Проте кожна з них наголошує на певних особливостях, передусім в розрізі предмету і цілей управління знаннями.

Проблематика ціленаправленості управління знаннями досліджувалась вітчизняними і зарубіжними теоретиками та практиками, серед них найґрунтовніші праці Н. Коби, Р. Вечорковського, К. Козьмінського, Д. Ємельняка та ін. [3]. Узагальнивши їхні, а також власні результати, можна представити різні інтерпретації управління знаннями та виокремити відповідні предмет і цілі управління знаннями підприємств в наступних сферах управління:

- у менеджменті персоналу – розвиток корпоративної культури, орієнтованої на творчість і обмін, та інтелектуального капіталу;
- у стратегічному менеджменті – розвиток засобів знань і компетенції;
- умаркетингу – отримання знань з ринкового середовища і використання їх для розвитку інноваційності продукції та процесів;
- у фінансовому менеджменті – оцінювання інтелектуального капіталу та підвищення вартості підприємства шляхом розвитку нематеріальних активів;
- в адмініструванні (в інформаційних системах управління) – нагромадження, кодування і поширення за допомогою інформаційних засобів; створення знань, штучного інтелекту та експертних систем;
- в управлінні процесами і якістю – проектування процедур і структур, що забезпечують збір та використання знань;
- у підприємництві – започаткування і ведення підприємницької діяльності, заснованої на знаннях, наукомістких підприємств.

1. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński. *Zarządzanie wiedzą*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008. 2. Ванькович, Л.Я. *Про значення управління знаннями в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства [Текст] : Тези доповідей II міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми формування та реалізації конкурентної політики (молодіжний аспект)» 15-16 вересня 2011 р. / Л.Я. Ванькович ; – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2011. – С.24.* 3. K. Klincewicz. *Knowledge Management. Development, Diffusion and Rejection*. Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 2004.

ПРОБЛЕМИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

© Вербицька Г.Л., 2011

Перехід України до ринкової економіки змусив вітчизняні підприємства діяти в конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свою «нішу» на ринку товарів та послуг, опанувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. Це потребує збільшення внеску кожного працівника в досягнення цілей підприємства, тому проблема мотивування працівників на підприємствах України набула важливого значення, адже лише створена належна мотиваційна основа, здатна спонукати працівників підприємств до ефективної діяльності.

Мотивування полягає в спонуканні персоналу до ефективної, сумлінної діяльності для досягнення цілей підприємства, тобто у визначенні потреб персоналу, розробці систем винагороди за виконану роботу, використанні різних форм оплати праці, застосуванні стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності. Керівник підприємства повинен розуміти, що ні прекрасні складені плани, ні досконала структура організації самі по собі не спонукають людей до роботи. Саме ефективна система мотивування покликана забезпечити високоякісне й сумлінне виконання працівниками підприємства своїх обов'язків.

При формуванні системи мотивування працівників на вітчизняних підприємствах доцільно скористатися світовим досвідом. Із всього розмаїття моделей систем мотивації праці можна виділити, як найбільш характерні, японську, американську, французьку, англійську, німецьку, шведську моделі.

Японська модель мотивування персоналу базується на трьох факторах: професійна майстерність, вік, стаж роботи. Вік і стаж є основою для визначення традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці є базою для обчислення трудової тарифної ставки, яка називається «ставкою за кваліфікацію». Використання трудової ставки виключає можливість автоматичного зростання заробітної плати без підвищення кваліфікації працівника та зростання його трудового внеску, що посилює мотивацію до праці.

Американська модель мотивування праці ґрунтується на матеріальних стимулах. Найбільшого розповсюдження отримали різноманітні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями, та різноманітні форми преміювання. Гнучкість системи оплати праці досягається завдяки періодичній атестації співробітників, на основі якої встановлюється рівень оплати праці працівників на наступний період. Зарплата переглядається, як правило, в перший рік роботи кожних три місяці, після року роботи – раз в півроку або рік.

Французька модель мотивування працівників містить дві складові при формуванні системи оплати праці: індексацію заробітної плати в залежності від вартості життя та індивідуалізацію оплати праці. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом врахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника.

В Великобританії існують дві модифікації системи оплати праці, що залежать від прибутку підприємства: грошова, основу якої становить регулярна доплата відповідної частки прибутку до встановленої заробітної плати, і акціонерна, яка передбачає часткову оплату у вигляді акцій. Крім того заробітна плата на деяких підприємствах Великобританії не є стабільною, а залежить від прибутку підприємств.

Німецька модель мотивації праці ґрунтується на гармонійній комбінації з стимулювання праці і соціальних гарантій. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що

держава створює умови для всіх громадян, зупиняє прояви несправедливості і захищає всіх обділених і беззахисних.

Шведська модель мотивації праці відрізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років, шведські профспілки на переговорах щодо переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати.

Проведене аналізування моделей мотивації трудової діяльності розвинутих країн показало, що система мотивування праці не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Сьогодні основним мотивуючим чинником працівників вітчизняних підприємств є бажання мати гарантовану заробітну плату. При цьому ні інтенсивність, ні якість праці в розрахунок не беруться, переважає бажання мати спокійну роботу з невеликим, але гарантованим заробітком, ніж інтенсивну роботу з високою оплатою.

У процесі мотивування слід брати до уваги об'єктивні й суб'єктивні фактори, що впливають на поведінку людей. Так, для британців та американців найбільше значення має повага. Для французів та індійців – специфіка роботи, яку вони виконують. Для німців – люди, з якими вони працюють. Для японців – зарплата. Мотивація співробітників має багато різноманітних форм у всіх куточках світу.

Розробивши систему мотивації, спрямовану на задоволення потреб працівників підприємства відповідно до того, що вони вважають важливим, можна створити сприятливіші умови для досягнення цілей організації. Так, для молодих працівників важливими є кар'єра, життєвий успіх. У працівників передпенсійного віку сильними мотивами підвищення продуктивності праці є визнання їх авторитету, цінності, незамінності для фірми тощо. Для індивідів, чиє фінансове становище є відносно благополучним, моральні мотиви можуть бути значно вагомішими, ніж матеріальні. Такі працівники надають великого значення і змісту роботи, отримують задоволення від самого процесу роботи і від досягнутого результату. Скрутне фінансове становище зумовлює переважання матеріальних мотивів над моральними. Тому уміння розрізнити потреби працівників є основою формування у них активної трудової поведінки та досягнення підприємством основної мети – максимізації прибутку.

Системи матеріального стимулювання повинні бути прості і зрозумілі кожному працівнику, бути гнучкими, що дають можливість відразу ж заохочувати кожен позитивний результат роботи. Розміри заохочення повинні бути економічно і психологічно обґрунтовані (більше і рідше; частіше, але менше). Заохочення персоналу важливо організувати за такими показниками, що сприймаються кожним як правильні.

Для розвитку трудової активності необхідна правова основа відносин керівника і виконавця, при якій працівнику дається право самостійно обирати лінію трудового поведіння в рамках чітко зафіксованих правових норм. Це не суперечить принципу єдиноначальності на виробництві. Зміцнення і використання правових методів керування в сфері праці засновані на чіткому й однозначному розподілі прав і відповідальності, що є необхідною умовою захищеності працівника від сваволі як адміністрації, так і колективу, служать більш чіткому розмежуванню зон контрольованого і мотивованого поведіння. При цьому природне внутрішньовиробниче протиріччя економічних інтересів керівників і виконавців стає джерелом розвитку, і через його вирішення забезпечується підвищення ефективності праці.

Оцінка керівником процесу виконання персоналом поставленого завдання також робить на людей мотивуючий вплив. Інтерес керівника до того, що робить працівник, похвала, зауваження, допомога й інші форми управлінського впливу стимулюють підлеглого до кращого виконання своїх обов'язків.

Зміна обставин роботи, пріоритетів працівника тощо змінює і силу мотивації. Тому на підприємствах слід постійно здійснювати моніторинг мотивуючого середовища, своєчасно реагувати на зміни середовища зміною мотивуючих факторів.

ПІДГОТОВКА ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ В КОНТЕКСТІ ПРОВЕДЕННЯ В УКРАЇНІ ЄВРО 2012

© Винничук Р.О., 2011

Виборовши право проводити чемпіонат Європи з футболу, Україна отримала потужний шанс покращити свій імідж. Проте з іншого боку – це висока планка, до якої є стимул підтягувати усі необхідні ресурси, зокрема туристичні. Тут і готельна мережа, і заклади харчування та розваг, і транспортні перевізники. І особливу увагу в умовах підготовки до Євро слід звернути на рівень кваліфікованості та освіченості персоналу, задіяного у цій галузі, адже персонал – це обличчя будь-якого туристичного закладу. Підготовку туристичних кадрів в Україні здійснює 146 навчальних закладів, проте лише 6 з них мають належну базу для підготовки таких фахівців. Окрім того, індустрія гостинності в Україні тільки розвивається і навчальним закладам бракує практичних напрацювань, а теоретичний рівень не завжди є на належному і потрібному рівні. Очевидно, що за таких умов, забезпечення необхідної кількості туристичних кадрів з належним рівнем вмінь, знань та навичок в галузі туризму є досить проблематичним. У зв'язку з цим керівники організацій повинні самостійно проводити навчання своїх працівників, підвищувати їхню кваліфікацію тощо. Для ефективності таких заходів виявляється доцільним об'єднатися готельерам, рестораторам та іншим учасникам туристичного бізнесу. Такі об'єднання допоможуть в умовах жорсткого часового обмеження мобілізувати усі наявні сили, ефективно оцінити існуючий рівень компетенцій персоналу, виявити слабкі сторони, оперативно зреагувати на існуючі проблеми та виправити їх.

Щодо готовності до Євро 2012, то на сьогодні асоціацією рестораторів Львова виявлено такі основні проблеми як мовний бар'єр працівників, високий рівень плинності кадрів і у зв'язку з цим небажання вкладати кошти в розвиток персоналу, який завтра може звільнитися, а також неналежний рівень сервісу та доброзичливості.

Слід зазначити, що у Львові вже зроблено перші кроки щодо розвитку персоналу організацій індустрії туризму, зокрема ресторанного та готельного бізнесу. Одним з таких кроків є створення Галицької Школи Гостинності за сприяння Німецько-Українського Навчального Центру. Концепція щодо створення цього Центру була розроблена в рамках проекту GIZ – Німецького Товариства технічної співпраці, яке надає допомогу уряду України у підготовці до футбольного турніру. Метою даної Школи є проведення спеціалізованих тренінгів та навчання для працівників, які задіяні у гастрономії, адже на сьогодні туристично зорієнтований Львів відчуває не лише брак професіоналів у секторі обслуговування гастрономії чи готелів, але й взагалі нестачу кадрів. Основою розробки концепції зі створення навчального центру стало тісне співробітництво з представниками зацікавлених сторін, до яких відносяться громада міста Львова, Львівський Центр розвитку туризму, представники ресторанів та готелів, а також навчальні установи, котрі готують спеціалістів для індустрії гостинності та неурядові організації. Окремим напрямом кар'єрного зростання працівників готельної індустрії може бути на першому етапі робота в хостелах, які можуть бути експериментальними площадками для формування фахівців готельної галузі.

Додатковою можливістю для надання якісних туристичних послуг може бути мотивація працівників до саморозвитку та самовдосконалення. Це може бути у вигляді премії чи надбавки до зарплати, перспектива кар'єрного зростання, а також нематеріальна мотивація у вигляді похвали, визнання кращим працівником місяця тощо.

Таким чином лише за умови повного усвідомлення власниками турбізнесу та іншими учасниками процесу необхідності у якісній та оперативній підготовці своїх працівників, Україна достойно виглядатиме на європейському туристичному ринку.

ТИПІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ

© Воронкова А.Е., Коренєв Е.Н., Зеленкіна К.І., 2011

Ринкова економіка передбачає різного роду інтеракцію суб'єктів економічної діяльності, в рамках якої здійснюється рух різного роду ресурсів. Відповідно до ресурсного підходу, стає можливим надати декілька трактувань співробітництва.

1. Взаємовідносини, побудовані між двома і більше організаціями, засновані на взаємному обміні тими чи іншими ресурсами в рамках потоків ресурсів, виключаючи грошовий потік.

До подібної форми взаємодії слід віднести взаємодію між підприємствами на основі бартерних відносин, різного роду форми і види заліків, а так само взаємодії між підприємствами різних сфер діяльності на рівні обміну кадрами. Окреме місце у цій сфері співробітництва займають науково-дослідні та навчальні інститути, які надають результати своєї діяльності, нові винаходи, кваліфіковані кадри підприємствам промислового та інших секторів економіки. До виділеної форми відноситься також поняття стратегічного альянсу, який є важливим і центральним елементом стратегії забезпечення конкурентних переваг. Найчастіше стратегічні альянси - це союзи між кількома підприємствами-конкурентами (дійсними чи потенційними), які мають намір спільно здійснювати конкретний проект або специфічну діяльність, об'єднуючи компетенції, ресурси, необхідні для реалізації цього проекту. У рамках стратегічних альянсів між фірмами встановлюються відносини суперництва і співробітництва, оскільки партнери зберігають свою незалежність.

2. Окреме коло підприємств, в силу своїх можливостей, мають ряд напрямків розвитку, не пов'язаних з прямою агресивною конкуренцією. Їх спрямованість відповідає поняттю «кооперація».

Істотні відмінності у видах кооперації - це відмінності у характері і цілях кооперативної діяльності. З цієї точки зору кооперація поділялася згідно із законодавством про кооперацію на виробничу, споживчу (у сфері споживання) і змішану (комплексну). Цей характер взаємодії зберігається і зараз для підприємств, які об'єднують свої зусилля при реалізації тих чи інших проектів.

Дані критерії виділення видів кооперації мають принципове значення для обліку специфіки джерел цих видів діяльності та їх відтворення при визначенні умов та формування і функціонування кооперативів. У зв'язку з цим можна виділити: 1. кооперацію для виробництва різних видів товарів, надання побутових, культурних, науково-технічних, посередницьких та інших послуг, будівництва. Ефективне, прибуткове виробництво товарів і послуг - основне і головне джерело відтворення даного виду кооперації та доходів її учасників. Така кооперація представлена сукупністю підприємств, а також і більш простими господарськими утвореннями у виробничій та соціальній сферах; 2. кооперацію, що забезпечує ефективні колективні форми організації споживчого господарства і поліпшення за рахунок цього умов життя. Джерелом утворення та розвитку діяльності таких кооперативів є об'єднані кошти населення. Переважно такі кооперативи розвиваються з метою поліпшення житлових умов, організації відпочинку і т. ін. Такого роду співпраця характеризуються замкнутістю зв'язку та раціональністю використання всіх доступних ресурсів, за окремими потоками. Для цих взаємодій характерна суворая спеціалізація.

3. Наступний тип представляє взаємодія підприємств виключно на договірній, формальній основі, в основі якої лежить грошовий потік і потік готової продукції. Такого роду взаємини суворо регламентовані законодавством, договорами купівлі - продажу, поставки та ін.

Таким чином, диференціація потоків ресурсів, що протікають в процесі інтеракції підприємств дозволяє говорити про такі типи взаємодії, як обмін ресурсів (соконкуренція), кооперація, контракція.

ФУНКЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ КРЕАТИВНИХ КОЛЕКТИВІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

© Горячка О.О., 2011

Для усвідомлення необхідності, масштабності, змісту та характеру організаційних змін, спрямованих на покращання параметрів функціонування підприємств, їхній вихід із різноманітних криз чи запобігання банкрутству, варто створювати на підприємствах певний дорадчий чи функціональний орган у формі креативного колективу, котрий спеціалізуватиметься саме на виробленні раціональних пропозицій щодо цілеспрямованих інноваційних перетворень. Проведені дослідження дають змогу стверджувати, що інноваційний креативний колектив – це сукупність осіб, що об'єдналися з метою розроблення пропозицій, механізмів, заходів щодо інноваційного розвитку підприємства, а також вирішення проблем його функціонування.

Як свідчить аналізування літературних джерел та практики функціонування підприємств, до основних функцій інноваційних креативних колективів можна віднести такі:

- розроблення пропозицій щодо удосконалення виробничих, логістичних, управлінських та ін. процесів, підвищення продуктивності праці;
- визначення заходів, спрямованих на оптимізування витрат та мінімізацію втрат;
- ідентифікування основних напрямів та механізмів організаційних перетворень;
- формування, обговорення та робота над реалізацією інноваційних проектів підприємства;
- діагностика ефективності впровадження інновацій на підприємстві;
- пошук шляхів вирішення проблем функціонування підприємства у різноманітних сферах;
- формування банку раціоналізаторських пропозицій від усіх працівників підприємства;
- розроблення заходів щодо стабілізації діяльності підприємства у кризових та посткризових умовах;

- обґрунтування необхідності та формування пропозицій щодо здійснення реорганізацій, реструктуризацій, реалізації інтеграційних процесів на підприємствах тощо.

Масштабність, характер та обсяг функцій інноваційних креативних колективів залежить від значного переліку чинників, зокрема, цілей та завдань таких колективів, формату їх утворення (у формі тимчасового комітету, постійно діючого комітету, спеціалізованого підрозділу підприємства, зовнішньої агентської групи), структури задіяних учасників (однорідної чи неоднорідної), статусу колективів (формального чи неформального), періоду функціонування, рівня дислокації в межах організаційної структури управління тощо.

Якщо інноваційні креативні колективи формуються з метою виконання лише певної вузької функції (наприклад, ліквідація браку, втрат, підвищення продуктивності праці на певній ділянці роботи, впровадження локальних інновацій тощо), то вони зазвичай ліквідовуються після реалізації визначених цілей та завдань. Якщо ж такі колективи функціонують на підприємстві на постійних засадах, то і коло їхніх цілей є доволі широким, при цьому встановлені завдання можуть постійно змінюватись залежно від параметрів середовища функціонування.

Слід зазначити, що важливою проблемою на підприємствах є чітке окреслення функцій інноваційних креативних колективів, щоб вони не дублювали функцій чинних структурних підрозділів підприємства. Інноваційні креативні колективи можуть формуватись для вирішення різноманітних за характером та масштабністю організаційних завдань, налічувати у своєму складі працівників та зовнішніх фахівців, функціонувати офіційно та неофіційно, інтегруватись у структуру управління підприємством чи функціонувати поза структурою, але такі колективи є ключовими агентами організаційних перетворень та забезпечення інноваційного розвитку.

СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «СТАН ПІДПРИЄМСТВА»

© Даніч В.М., Пархоменко Н.О., 2011

В сучасних умовах діяльності підприємств доволі часто використовують поняття «стан підприємства», причому найчастіше цим словосполученням підкреслюють негативні тенденції роботи, коли мова йде про нестабільний або критичний стан підприємства. Виходячи з зазначеного, для економічної науки цікавим є визначення поняття «стан підприємства».

Взагалі, поняття «стан» вперше використовується філософами стародавнього світу, представниками якого вважаються Сократ та Аристотель. За визначенням Аристотеля, «стан ототожнюється з видами якостей, властивостей речі». Під «станом» І. Ньютон розумів рух тіл та їх спокій. В роботах П.С. Лапласа та Г.В. Лейбніца, виникає поняття «стан системи», яке має загальну особливість – стан об'єкта, який знаходиться в певному взаємозв'язку та взаємозалежності. І. Кант під «станом» розуміє конкретні форми прояву буття субстанції (об'єкту). Г.В. Гегель визначає поняття «стан» як категорію якості, кількості та міри [1]. Сучасна енциклопедія дає наступне визначення цьому поняттю: «стан – це абстрактний термін, що означає безліч стабільних значень змінних параметрів об'єкту. Стан характеризується тим, що описує змінні властивості об'єкту. Стан стабільний до тих пір, поки над об'єктом не буде виконано дію; якщо над об'єктом буде виконано деяку дію, його стан може змінитися» [2].

Метою дослідження є аналіз та визначення сутності поняття «стан підприємства».

Поняття «стан» використовується у різних науках, а саме у фізиці, хімії, біології, історії, медицині, економіці. Поняття «стан підприємства», яке є економічною категорією, використовується в теорії фінансів, управління, ризиків, банкрутства. При цьому єдиного визначення сутності цього поняття не розроблено, а використовується поняття «стан підприємства» з позиції конкретної науки. Як зазначає Н.М. Ветрова, в теорії фінансів стан підприємства оцінюється з позиції фінансового аспекту; у теорії управління – з позиції ухвалення адекватних управлінських рішень для різних умов функціонування і, зокрема, кризових; у теорії банкрутства – з позиції оцінки одного стану: банкрутство як втрата фінансової здатності функціонування суб'єкта господарювання [3].

Найчастіше зустрічається визначення поняття «стан підприємства» у теорії фінансів. Так, О.В. Кіндрат надає наступне визначення, «фінансовий стан підприємства – важлива характеристика потенціалу економічної діяльності підприємства при ринковому середовищі, репрезентація можливостей його економічних ресурсів на ринках капіталу та інвестицій» [4]. С.А. Рогоза підкреслює, що «фінансовий стан підприємства – це сутнісна характеристика діяльності підприємства забезпечувати достатній рівень фінансування фінансово-господарської діяльності та здатність ефективно здійснювати її в майбутньому» [5]. О.О. Прокопенко надає наступне поняття «фінансового стану, як економічної категорії, яка визначає реальну та потенційну фінансову спроможність підприємства, за допомогою якої можна організувати розрахунки та забезпечити стабільність фінансових ресурсів» [6]. На думку авторів фінансового словника, «фінансовий стан – це сукупність економічних та фінансових показників, які характеризують спроможність підприємства до сталого розвитку» [7]. І.Т. Балабанов робить акцент на конкурентоспроможності і дає наступне визначення: «Фінансовий стан господарюючого суб'єкта – це характеристика його фінансової конкурентоспроможності (тобто платоспроможності, кредитоспроможності), використання фінансових ресурсів і капіталу, виконання зобов'язань перед державою і іншими господарюючими суб'єктами» [8].

В фізиці, техніці, теорії автоматичного управління під «станом об'єкта управління» розуміється такий набір параметрів (характеристик), знання яких в початковий момент часу в

сукупності зі знаннями законів (правил, механізмів) розвитку (руху), дозволяє визначити значення цих параметрів у будь-який наступний момент часу [2]. Тобто стан це такий набір параметрів, який описує систему в її розвитку (динаміці). В теорії управління під «станом системи управління» розуміється мінімальна і достатня інформація про історію системи, оцінка значень показників її характеристик, необхідних для організації процесів в системі в майбутньому [2].

Стан підприємства відбивається як деяке явище при якому процес його прояву є процесом реалізації можливостей функціонування при перетворенні можливостей на дійсність [9], зазначає Н.І. Приходько. Для будь-якого підприємства стан виступає сукупністю параметрів його діяльності, які зумовлюють тенденції майбутніх процесів функціонування як системи. На думку Н.М. Ветрової та Н.В. Кузьміної, стан підприємства – це віддзеркалення характеристик підприємства як системи, що знаходиться під дією елементів зовнішнього середовища на певний момент часу при вихідних, що досягаються параметрами діяльності (результатами) [10]. При цьому функціонування підприємства безпосередньо залежить від взаємодії і взаємозалежності таких складових, як: організаційно-виробнича, фінансова, ресурсна, конкурентоспроможність, що характеризують його діяльність.

Таким чином, вивчивши філософське визначення терміну «стан» та характеристики поняття з точки зору фінансів, техніки, теорії управління, під «станом підприємства» будемо вважати змінні параметри його діяльності, які відображають певне положення відносно майбутнього його функціонування.

Отже, для систем не дуже складних, вищезазначені визначення поняття «стану» є доречними, але для великих і складних систем, якими є соціально-економічні системи, такі визначення не є достовірними. Причиною цього виступає відсутність такого набору параметрів, доводиться вибирати набір параметрів, який дозволяє прогнозувати розвиток під впливом основних чинників, як керованих так і некерованих. Визначення цього переліку чинників є найбільш складним та актуальним завданням управління розвитком соціально-економічної системи.

1. Симанов А.Л. Понятие «состояние» как философская категория / А.Л. Симанов. – Новосибирск: Наука, 1982. – 245 с. 2. Стан. Словник. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Состояние> 3. Ветрова Н.М. Суцність и классификация состояния предприятия в рамках экономической диагностики / Н.М. Ветрова, Н.В. Кузьмина. // Экономика Крыма. – 2010.- № 1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Ekonk/2010_30/039_vetrova.pdf. 4. Кіндрат О.В. Суцність та зміст поняття «фінансовий стан підприємства / О.В. Кіндрат. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.7. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlntu/21_7/207_Kin.pdf 5. Рогоза С.А. Характеристика підходів до визначення поняття «фінансовий стан підприємства/ С.А. Рогоза.Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/9_KPSN_2011/Economics/10_83897.doc.htm 6. Прокопенко О.О. Теоретичні підходи до визначення поняття «фінансовий стан підприємства» / О.О. Прокопенко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://eprints.kname.edu.ua/21501/1/228-231_Прокопенко_ОО.pdf 7. Фінансово-економічний словник. — К.: Знання, 2007. — 1072 с. 8. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 208 с. 9. Приходько Н.І. Поняття фінансового стану підприємства: деякі аспекти його визначення / Н.І. Приходько. // ФІП ФІП PSE, 2010. - т. 8, № 2, vol. 8, No. 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/philp/2010_2/10pripon.pdf. 10. Кузьміна Н.В. Стан підприємства як економічної системи: генезис і розвиток поняття / Н.В. Кузьміна. // Економіка будівництва і міського господарства. – 2010. – Т.6. - № 1. – С. 53-58.

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО АПАРАТУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

© Дарміць Р.З., Босак А.О., 2011

Апарат управління (далі – АУ) – це складна, скоординована система, що полягає у поєднанні горизонтального і вертикального поділів управлінської праці (сформована на цій базі структура управління або "скелет") з відповідним штатом менеджерів, які виконують функції управління на підприємстві, впливають на керовану систему та підпорядковані єдиним загальним правилам, цілям і місії організації [1].

Апарат управління підприємства у процесі свого функціонування потребує перманентного поточного та заключного оцінювання, що пояснюється як вимогами результативності, так і затратності. Використані для цього показники доцільно поєднати у певну систему з огляду на принципи управління, логіки, теорії систем (організацій), особливості соціальної взаємодії тощо. Система показників щодо оцінювання будь-якого об'єкту (явища, системи, процесу, діяльності тощо) повинна опиратись на відповідні обґрунтування щодо збалансованості, цілісності, науковості, практичності та доцільності. Забезпечення вказаних умов пов'язане як з підбором відповідно використовуваних показників, так і з їх оптимальним поєднанням; це, своєю чергою, зумовлює необхідність врахування таких особливостей:

- підбір напрямів оцінювання щодо певного об'єкту;
- підбір кількості показників для кожного напрямку та подальший вибір ключових із них;
- підбір/розрахунок вагомостей в системі поєднання різних показників чи показників за окремо обраними напрямками оцінювання;
- передбачення можливості та доцільності розрахунку інтегрального інформативного показника та шкалювання результатів з відповідним смисловим навантаженням;
- врахування специфіки оцінюваного об'єкту – обмеження впливу оцінок не суттєвих (менш важливих) сторін/аспектів; елімінування взаємозалежності, повторюваності тощо;
- відносна простота розрахунку, можливість використання існуючого інформаційного забезпечення та даних наявних офіційно використовуваних статистичних звітностей; обмеження потреб пошуку додаткового масиву інформаційних рядів;
- подолання/обмеження впливу випадкових (форс-мажорних) обставин та суб'єктивності в процесі оцінювання;
- можливість адекватного трактування та використання результатів з метою формування відповідних висновків і підстав/передумов для розроблення конкретних заходів/рекомендацій;
- поєднання індивідуальності (унікальності) та типовості відповідно підібраної системи (сукупності) з можливістю варіювання структури показників для цілей порівняння однорідних та неоднорідних об'єктів (галузі/підгалузі, регіони, локальні одиниці тощо), а також виявлення позаструктурних особливостей/ознак тощо;
- пріоритет позиції об'єктивної спрямованості/доцільності конкретного показника над формальними підходами до розрахунку/трактування;
- доцільність/коректність врахування показників статичної і динамічної щодо певного аспекту оцінюваного об'єкту;
- виокремлення суттєвих (необхідних і достатніх) ознак поняття (об'єкту) для його коректного оцінювання.

1. Кузьмін О.С., Дарміць Р.З. *Управлінський апарат. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3. / Ред. кол.: Мочерний С.В. (відп. Ред.) та ін. – К.: Видавничий центр „Академія”, 2002. – 952 с. (с. 771-772)*

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ ПРОФІЛЮ ЦІННОСТІ ПОСАДИ ДЛЯ ФАХІВЦІВ З МАРКЕТИНГУ

© Держак Н.О., 2011

Діяльність співробітників служб маркетингу має цілий ряд особливостей. Зокрема, на відміну від працівників іншої сфери, працівники служб маркетингу мають істотно менше можливостей впливати на результати своєї праці. Разом з тим, значна частина їх діяльності полягає в активному залученні потенційних покупців, в проведенні консультацій з питань, що цікавлять покупців, і в переконанні їх зупинити свій вибір на пропонованих товарах, але на те, чи відбудеться зрештою продаж товару як бажаний результат, продавець може робити лише обмежений вплив.

Результат здійсненої роботи визначається двояко: як зусилля по досягненню результату в процесі праці (відношення, що виявилось, до роботи) і як досягнутий результат праці. Зусилля по досягненню результату визначаються за допомогою методів оцінки персоналу, і оплата праці ставиться в залежність від них. Результат праці можна, у свою чергу, вимірювати за допомогою показників обороту (у грошовому або натуральному виразі); на цій основі встановлюють відрядна або преміальна системи зарплати. Часто у сфері маркетингу використовується особлива форма оплати праці, а саме комісійна винагорода. При цьому фахівець з маркетингу додатково до основної заробітної плати отримує встановлювану залежно від обороту винагороду у формі фіксованого відсотка з обороту (комісійні), що є по суті оплатою за результатами.

У даному дослідженні використовуються класичні категорії системи оплати праці, що використовуються для всіх керівників і фахівців підприємства. Враховуючи особливості роботи служби маркетингу, оклади вищі за тарифні ставки працівників служб маркетингу можуть встановлюватися індивідуально. Така система окладів повинна враховувати вимоги до співробітників, результативність праці, гласність і довідність системи оплати праці, економічна ефективність підприємства, вимоги ринку праці.

Вирішальними з вище перелічених критеріїв оплати праці співробітників служб маркетингу є вимоги до посади і досягнуті результати. Вимоги до посади веде до кращої оплати того, хто її займає. Для оцінки посади менеджера з маркетингу на багатьох підприємствах промислово розвинених країн застосовуються методи, що базуються на методі профілю цінності посади.

Профіль значущості посади фахівця з маркетингу виходить з того, що кожне робоче місце в організації існує для того, щоб досягалися певні результати. По цьому головне для будь-якої посади керівника або фахівця підприємства - це знання, розумова діяльність, рівень відповідальності. Зведемо вказані критерії в таблицю 1.

Таблиця 1

Основні критерії аналітичної оцінки посади фахівця з маркетингу

Знання і навички	Розумова діяльність	Рівень відповідальності
Ділові і спеціальні знання і навички	Системність мислення	Свобода дій
Знання менеджменту	Рамки мислення	Характер впливу
Комунікативні навички	Креативність мислення	Кількісні показники

Таким чином, розглянутий метод здатний вказати на проблематичні аспекти оцінки керівних посад та посад фахівців з маркетингу і забезпечити вище керівництво інформацією для ухвалення рішень в контексті мотивації та оплати праці таких співробітників. Більш того, результати такого аналізу надають керівництву фірми інформацію для можливої сегментації і вироблення індивідуального підходу до персоналу з різними перевагами.

ФОРМУВАННЯ КАЛЕНДАРНО-ПЛАНОВИХ НОРМАТИВІВ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОДУКТІВ

© Дібніс Г.І., Шарко О.Р., 2011

Управлінська діяльність на підприємстві відіграє важливу роль, тому що результативність та ефективність роботи підприємства та його підрозділів визначаються якісним рівнем використання ними управлінських продуктів, які є продуктами діяльності саме управлінського персоналу. До основних управлінських продуктів автори відносять управлінську інформацію, управлінське рішення та управлінську роботу (дію). Якщо є продукт, то повинна бути і система, яка його відтворює, і процеси, і центри відповідальності. Проте чітко вираженої такої системи на підприємстві немає, тому контролювати ці процеси та споживати управлінські продукти високої якості не є можливим. Для забезпечення якості, необхідної кількості та строків розробки управлінських продуктів необхідно чітко налагодити процес планування. Даний процес відноситься до завдань операційного управління розробкою управлінських продуктів, що є підсистемою системи управління підприємством.

Основою розробки операційно-календарних планів є розрахунки календарно-планових нормативів. Календарно-планові нормативи в класичному розумінні є набором питомих (норм) і граничних (нормативних) величин, які є постійними впродовж планового періоду і на основі яких розраховуються планові завдання і організуються виробничі процеси. Система календарно-планових нормативів суттєво залежить, в першу чергу, від організаційного типу виробництва, тобто від повторюваності одних і тих же робіт. У теорії організації виділяються три базові типи виробництва: за відсутності регулярної повторюваності – індивідуальне виробництво; за наявності регулярної повторюваності – серійне виробництво; при постійності виконанні одних і тих же робіт – масове виробництво.

Стосовно розробки управлінських продуктів система нормативів відрізняється змістом і методами розрахунку необхідних складових. Раніше визначена специфіка управлінських продуктів показує, що є присутніми усі три типи виробництва, але домінує індивідуальний і серійний типи, і тільки в окремих випадках може спостерігатися масовий. До основних календарно-планових нормативів операційного управління розробкою управлінських продуктів автори відносять норматив трудомісткості цілого виробу, норматив тривалості фази розробки управлінських продуктів певного виду, норматив тривалості життєвого циклу готового продукту, періодичність запусків розробки управлінських продуктів, частота розробки управлінських продуктів, норматив партійності розробки управлінських продуктів, норматив темпу і ритму виконання робіт.

Виходячи з того, що управлінських продуктів має дорогу фізичну природу, чим матеріальні об'єкти, то в основі визначення нормативів лежать інші принципи і підходи. Відмінності календарно-планових нормативів операційного управління розробкою управлінських продуктів полягають у значно меншій кількості видів використовуваних резервів, по суті, в ході отримання управлінських продуктів основним є резерв часу, запаси в даному випадку не мають сенсу, хоча відносно управлінській інформації формується певний надлишок, який можна віднести до резервних запасів. Нормативи регулярності виконання робіт в цілому спостерігається практично тим же списком, що і в матеріальному виробництві. Нормативи трудомісткості мають загальну природу, як для матеріальних продуктів, так і для управлінських продуктів.

Представлені календарно-планові нормативи дозволяють більш ефективно організувати і планувати діяльність системи операційного управління розробкою управлінських продуктів і підвищують якість роботи управлінського персоналу всього підприємства.

ПРОБЛЕМИ «ТІНЬОВОЇ ЗАЙНЯТОСТІ» В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

© Завербна М.С., 2011

Проблема зайнятості є однією з основних проблем соціально-економічного розвитку України. Пошук роботи є доволі складним і тривалим процесом, насамперед для молоді. І з кожним роком ця проблема поглиблюється.

Як свідчать економісти в Україні більше чверті працездатного населення немає постійної роботи.

«Тіньова зайнятість» (використання праці найманих працівників без укладання трудових договорів) і «тіньова заробітна плата» («зарплата в конвертах») - ці явища останнім часом значно поширилися в Україні.

Переважна більшість українців хоч раз у своєму житті стикалися з явищами тіньової зайнятості та зарплатою «в конверті». На сьогодні з цим масово стикається молодь.

Як заявив виконавчий віце-президент Конфедерації роботодавців Олексій Мірошниченко, за оцінками роботодавців, на сьогодні «в тіні» працюють близько 5-7 млн. українців.

Основними причинами існування тіньової зайнятості є: високе податкове навантаження; складна система оподаткування; низький рівень заробітної плати у державному секторі; надмірне регулювання діяльності малого підприємництва; низька якість державних послуг.

Але незважаючи на це, така система праці має ряд недоліків, для самих працівників, серед яких не нормований робочий день; позбавлення працівників соціального, пенсійного та медичного забезпечення; відсутність записів про місце праці у трудовій книжці.

Існування тіньової зайнятості призводить до ряду серйозних проблем, а саме:

- руйнування фіскальної (податкової) бази, яка виконує ряд функцій держави;
- виникнення обмежень на розширення виробництва і економічного зростання країни відповідно;
- залучення кримінальних грошей до економіки країни;
- негативний вплив на інвестиційну привабливість країни.

Виділяються два види тіньової зайнятості:

1. Зайнятість у кримінальній економіці;
2. Зайнятість у прихованій економіці.

Зайнятість у кримінальній економіці – повністю нелегальна діяльність як у сфері виробництва, так і у сфері обігу.

Зайнятість у прихованій економіці – нелегальна діяльність в рамках легальної зайнятості [1].

Серед стимулюючих заходів, що можуть сприяти детінізації ринку праці, можна назвати наступні:

- зменшення відрахувань до соціальних фондів;
- спрощення податкового законодавства;
- зменшення кількості податкових пільг;
- спрощення системи адміністрування податків;
- покращення якості державних послуг [2].

1. Петрова І.Л. Заходи економічної та соціальної політики в сегменті неформальної зайнятості // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 3. – С. 3-7; 2. Бондалетова Т.О., Борецька О.В. Детінізація ринку праці як один із шляхів наповнення бюджету пенсійного фонду України. [Електронний ресурс]: <http://intkonf.org/bondaletova-to-boretska-ov-detinizatsiya-rinku-pratsi-yak-odin-iz-shlyahiv-napovnennya-byudzhetu-pensiyynogo-fondu-ukrayini/>

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ НОВОЇ РЕАЛЬНОСТІ

© Захарчин Г.М., Андрусів С.Я., 2011

Сьогодні відбуваються глобальні зміни загально цивілізаційного масштабу, які мають багатовекторний і багатоаспектний характер, пронизуючи всі сфери суспільства. Якісно новий етап розвитку людства зумовлює необхідність пошуку нових підходів до організації соціально-економічної життєдіяльності людини та здійснення управлінських процесів. Усвідомлення, теоретичне осмислення і узагальнення сутності та характеру цих змін значно відстає від потреб практики. Динамічність процесу змін та їхня масштабність засвідчують, що без розуміння тенденцій сучасного розвитку неможливо забезпечити ефективний менеджмент взагалі, і менеджмент персоналу, зокрема. Звичайно, що часовий фактор істотно впливає на рівень реалізованості теоретичних розробок і, якщо він вимірюється великим інтервалом, то теоретичні ідеї не відповідають потребам сьогодення і перестають бути актуальними. З огляду на це, виникає гостра необхідність синтезу теорії та практики в системі управління персоналом. в умовах нової реальності.

Теоретичні аспекти управління персоналом в умовах нової реальності та глобальних трансформацій охоплюють, насамперед, пошук нової філософії та ідеології управління персоналом; формування іншої парадигми та концепції розуміння ролі людського фактора; створення сучасної стратегії управління персоналом, в якій домінуватимуть якісні аспекти благополуччя людини. Сучасна управлінська парадигма повинна ґрунтуватися на синтезі культури та відповідальності, які покликані забезпечити порядок не тільки на окремо взятому підприємстві, але й суспільстві загалом. Ідеологічною основою сучасного менеджменту персоналу має стати організаційна культура, відповідальність буде джерелом його розвитку. Організаційна культура, як ідеологія управління, впливає на управління персоналом через об'єктивно-суб'єктивні елементи, зокрема: цінності, функції, регламентувальні процедури, комунікації та систему відповідальності. Цінності є певним ідеалом, еталоном і, одночасно, предметом особливого пошанування й вартісності для людини. В контексті управління персоналом можна стверджувати, що система цінностей формується як суб'єктом управління, так і об'єктом, і за умови узгодження їхніх дій організаційна культура стає вагомим внутрішнім ресурсом підвищення ефективності діяльності підприємства. Використання організаційної культури як ідеології управління персоналом уможливується завдяки функціям, які вона виконує: мотиваційної, просвітницько-виховної, селективної, інтегруючої та інших. Організаційна культура відображає етичні аспекти взаємовідносин на підприємстві, зокрема, через соціальний пакет, який містить й конкурентну мотиваційну складову.

Нова філософія управління персоналом передбачає усвідомлення людини як самодостатньої цінності і основного джерела прогресу суспільства, що уможливує її активне залучення до всіх процесів. Людина-це не просто працівник будь-якого рівня, а особистість, яка має свої прагнення, інтереси та мотиви праці в колективі, тому вона в певний спосіб повинна бути залучена до всіх, навіть управлінських, процесів, які відбуваються в організації.

У концепцію управління персоналом необхідно закладати категорії, які відповідають якісним параметрам і співзвучні картині світу сьогодення, зокрема: якість, цілісність, сутність, системність, синергетичність, гармонійність, які повинні стати основними принципами концепції управління персоналом. Концепція повинна містити сутнісну характеристику змісту управління персоналом та відображати перспективи його розвитку. Сучасна концепція управління персоналом повинна ґрунтуватися на соціокультурній реальності, яка ознаменувала початок ХХІ століття і

характеризується: потребою в новій світоглядній орієнтації та само актуалізації особистості, новими можливостями для гармонійних відносин не тільки між персоналом організації, але й між діловими партнерами, суттєвими змінами в ієрархії цінностей, новими ментальними установками.

Прикладні аспекти управління персоналом є також багатограними, витікають із реальної діяльності підприємств і зумовлені широким спектром передумов : різке загострення конкуренції на світовому ринку, що змушує шукати внутрішні ресурси забезпечення конкурентоспроможності, не пов'язані з технічною базою, а ,відтак, людина стає в центрі уваги; поширення гуманістичних тенденцій у виробничо-технічну та управлінську сфери, які культивують загальнолюдські цінності; об'єктивні процеси організаційного відродження, яким притаманне усвідомлене вивчення організаційної поведінки; позитивна динаміка організаційних перетворень.

Управління персоналом є найскладнішим і найвідповідальнішим видом діяльності, що вимагає особливої системи професійної підготовки керівників-менеджерів, оскільки появились нові цілі , змінився характер ділових відносин та формується парадигма управління, зорієнтована на морально-етичні цінності. З огляду на це, до проблем управління персоналом особливо дотична сфера освіти, завдяки якій національна економіка зможе поповнитися не просто фахівцями з управління, але й компетентними особистостями, яким притаманна висока духовність, активний інтелект, національна ідентичність, широкий світогляд і, без сумніву, інноваційність у всіх її найкращих проявах.

Важливим завданням в практичному сенсі є вивчення глибинних основ внутрішнього світу особи і колективу, який в межах організації впливатиме на формування позиції лідера і вибору властивих тільки його внутрішній структурі форм взаємодії із колективом. Це серйозна проблема, оскільки має відношення до полярних категорій: лідер - команда, і особливо загострено сприймається в українській економіці з огляду на відсутність національного досвіду ефективно поєднувати сильне лідерство (критерії національного менеджера-лідера не чітко сформульовані в науковому та господарському світі) та форми командної співпраці.

Серед прикладних аспектів виділяють чисто технологічні процеси, які передбачають виконання конкретних функцій чи здійснення відповідних процедур з управління персоналом. Сюди безпосередньо відносимо: кадрове планування в організаціях, процеси набору та відбору кадрів , оцінювання та атестацію персоналу, забезпечення навчання, перепідготовки та розвитку персоналу, процедуру звільнення персоналу, здійснення облікових процедур та діловодства, оцінювання ефективності управління персоналом та інші.

Зрозуміло, що змінюючи концептуальні підходи та філософію управління персоналом, перелічені вище прикладні технології також повинні модернізуватися. І не дивно, що сьогодні популярними стають нові HR - практики, які стрімко поширюються в діловому світі. Зокрема, в практичній діяльності ейчари особливу увагу звертають на адаптацію персоналу і не тільки до зовнішніх викликів, але, насамперед, до залучення нових працівників до колективу організації. Для полегшення і спрощення адаптації до нової організації та колективу службі управління персоналом доцільно розробляти Кодекс із адаптації (назва може бути іншою), в якому відобразатимуться ціннісні орієнтири поведінки персоналу організації, «фірменний» підхід до роботи з персоналом, а також нормативні параметри, тобто, методики відбору кандидатів на посади, методики оцінювання та проведення атестації персоналу, опис мотиваційного механізму, технології навчання персоналу, стандарти ділових документів, взірці анкетування із проблемних питань, які хвилюють персонал, тощо. Кодекс із адаптації є доповнювальним документом до Кодексу корпоративної культури, в якому цінності, система взаємовідносин і правил поведінки, ритуали, традиції описуються відповідно до філософії, яку сповідує організація, і завдяки цьому буде забезпечено системний підхід до адаптації персоналу.

На відміну від теоретичних, прикладні аспекти управління персоналом вимагають щоденної уваги, а самі ейчари повинні постійно шукати нові форми і методи роботи з персоналом.

ВИЗНАЧЕННЯ БАЗОВОЇ МОДЕЛІ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛУГАНСЬКОГО РЕГІОНУ

© Ігнатова О.В., Гелецька Г.О., 2011

Не зважаючи на те, що Україна знаходиться в процесі реструктуризації економіки і, за показниками зовнішньоекономічної діяльності, займає далеко не лідируючі позиції в світі, вона має великий експортний потенціал, і масу нових конкурентоздатних розробок в різних галузях економіки, які не можуть бути втілені в життя через нестачу капіталу. Тому дослідження і аналіз зовнішньоекономічної діяльності є особливо актуальними зараз, в період становлення і розвитку економіки. Залежність економіки України від зовнішніх чинників обумовлена товарною структурою її зовнішньої торгівлі [1]. Отже, не можна недооцінювати роль зовнішньоекономічної діяльності в економіці України.

Саме тому актуалізуються процеси вибору методів і моделей, які дають можливість аналізувати ситуацію, що склалася, для окремого регіону з урахуванням державних програм, що реалізуються, і особливостей експортно-орієнтованої діяльності підприємств, виявляти тенденції і прогнозувати об'єми експорту і імпорту товарів з урахуванням потенційних можливостей окремих підприємств.

Система управлінською регулювання промислового комплексу в регіоні повинна містити гнучке поєднання програмно цільових методів і підходів по удосконаленню, як правових відносин, так і інвестиційного клімату, підкріплених механізмами стимулювання зовнішньоекономічної діяльності. Такий підхід дозволить здійснювати "оперативне маневрування" з використанням комбінацій різних методів забезпечення промислового зростання, найбільш адекватних певним етапам в економічному житті України [2].

Спадаюча тенденція розвитку зовнішньоекономічної діяльності України, через значення експорту, як найбільш характерного показника, представлена на рис 1.

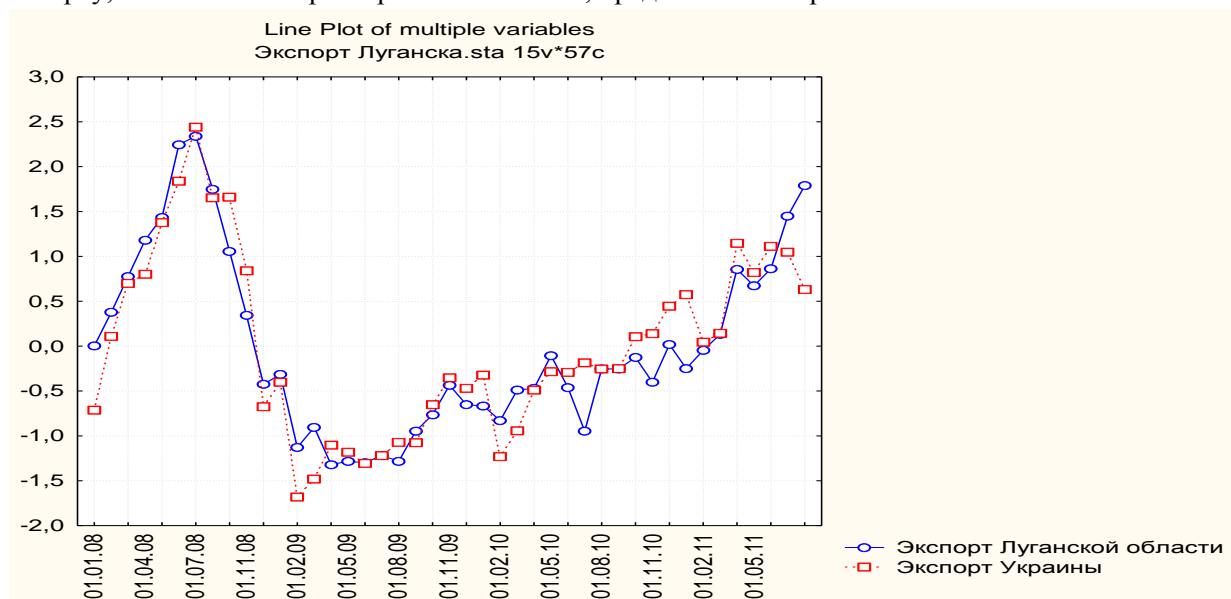


Рис. 1 Динаміка експорту товарів України і Луганського регіону (січень 2008-червень 2011).

Аналіз спрямованості розвитку експорту України та Луганського регіону визначив те, що розвиток експорту України не у повній мірі відповідає спрямованості розвитку регіонів, тому

дослідження проведено на прикладі окремого регіону – Луганського.

Ефективність використання моделі декомпозиції тимчасового ряду була виявлена у попередній статті авторів [3, с. 14-20]. У даному випадку запропоновано побудову моделі з продовження тимчасового ряду (рис.2).

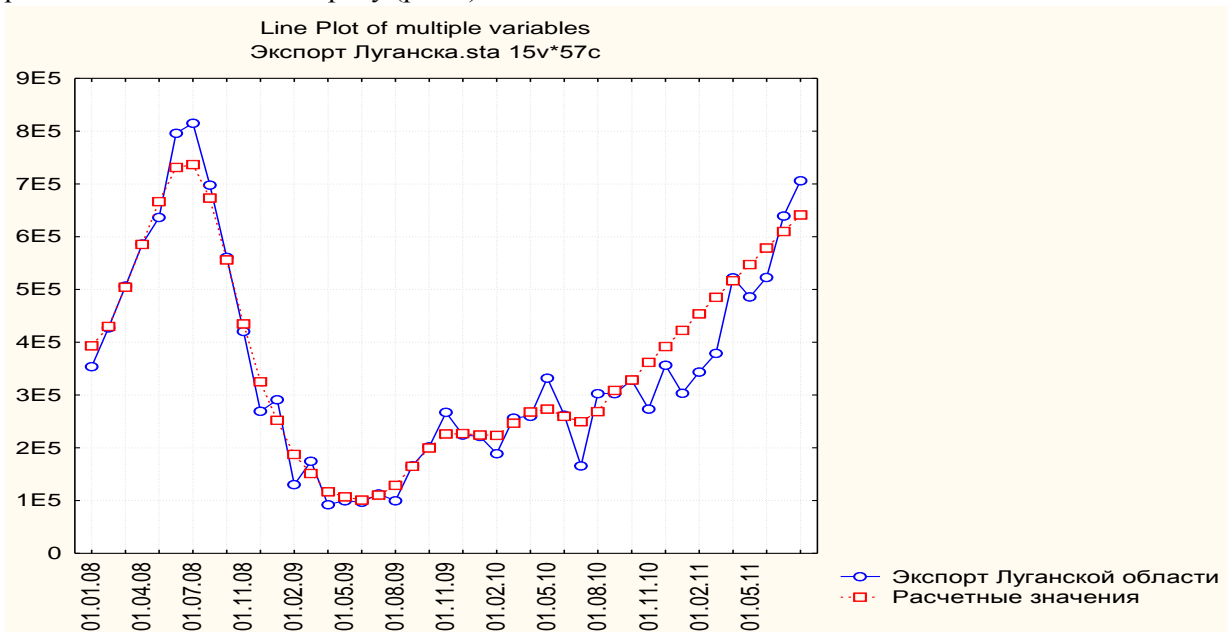


Рис. 2 Динаміка теоретичних і розрахункових значенні об'ємів експорту Луганського регіону

Продовження тимчасового ряду до червня 2011 ствердило короткостроковий прогноз об'ємів експорту товарів підприємствами Луганського регіону [3, с. 19], та адекватність виявленої тенденції зростання експортоорієнтованої продукції. Тобто запропоновану модель можливо запропонувати для короткострокового прогнозування Луганського регіону.

Доцільним вважається продовження дослідження для виявлення моделей прогнозування на більш тривалий час.

1. Корнієнко Є. С. Економетричні моделі зовнішньоекономічної діяльності економіки України [Текст] : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.03.02 / Корнієнко Євгенія Станіславівна ; Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка - К., 2003. – 21 с. 2. Ноджак Л.С. Інтегрований підхід до менеджменту ЗЕД : сутність та складі елементи [Електронний ресурс] / Л. С. Ноджак, О. О. Лебедева. - Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/VNULP/Management/2007_606/11.pdf. 3. Игнатова Е.В. Особенности развития экспортоориентированной деятельности предприятий Луганской области / Е.В. Игнатова, А.А. Гелецкая // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-вд СНУ ім. В. Даля, 2010 / № 4(36). – С. 14-20.

СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ХАРАКТЕРИСТИКА ТА СПОСОБИ ВИРІШЕННЯ

© Кабан Х.В., 2011

Донедавна вважалося що стрес – це поняття яке має відношення виключно до професій, які пов'язані з небезпекою чи надзвичайними ситуаціями. Сьогодні ж ми стикаємось з новим розумінням цього поняття, яке відноситься до будь-якого підприємства, та є предметом дослідження багатьох науковців. Поняття стрес-менеджмент з'явилося на Заході та розглядається як комплекс заходів по запобіганню стресу та реабілітації людини після його появи. Звичайно, стрес-менеджмент не в змозі вплинути на фізичні стрес-фактори, проте впливати на перебіг стресу він може і повинен незалежно від природи стрес-фактору [1]. Тому важливим є пошук шляхів підвищення, укріплення стресостійкості людини.

Стресостійкість менеджера - це його здатність свідомо протистояти тривалому стресу, оскільки ми знаємо, що постійне перебування у нервовому напруженні негативно впливає на роботу організму та й на безпосереднє виконання обов'язків працівниками. Актуальність теми також підтверджується появою терміну «синдром менеджера». Синдрому менеджера схильні люди будь-якого віку та будь-якої професії. Менеджер занадто сильно концентрується на своїх проблемах та невдачах, значну частину доби присвячує справам, веде сидячий спосіб життя (за комп'ютером, або, навпаки, знаходиться в постійних переїздах) і постійно не висипається. «Синдром менеджера» дуже швидко відображається на роботі організму загалом. У людини порушуються процеси обміну речовин, слабшає імунна система [2].

Стрес (англ.stress - напруга) – це явище, яке викликається великими або малими обсягами робіт, необхідність зживатися один з одним, конфліктом ролей, їх невизначеністю, сумом, безцільністю існування, відсутністю важливої справи, фізичними, психологічними та іншими причинами. Розрізняють такі види стресу як ейфоричний та дистрес. Ейфоричний стрес, пов'язаний з закоханістю, одруженням, народженням дитини, вдалим проведенням відпустки, приємним знайомством, несподіваною винагородою тощо. Такий стрес приносить задоволення, радість, щастя, приємні емоції і підвищує захисні сили організму. Дистрес, пов'язаний з хворобами, невдачами, конфліктами, неприсмними життєвими ситуаціями та обставинами, розлученням, втратою коханої людини тощо. Такий стрес викликає переживання, страхи, неспокій, зумовлює виникнення депресії, хвороб, руйнує здоров'я [3].

Стрес можна розглядати з різних точок зору, та класифікувати його за різними ознаками [1-4]:

За місцем виникнення можна виділити: стрес на виробництві; стрес у системі управління; стрес поза організаційний.

- За характером емоцій: позитивний; негативний;
- За складом учасників: груповий; міжособистісний;
- За джерелом походження: особистий; робочий; суспільний;
- За характером впливу: матеріальний; духовний.

Для того щоб підприємство функціонувало ефективно усіма цими стресами потрібно управляти, спрямовувати їх у корисне русло. Управління стресами - це процес цілеспрямованої дії на персонал організації в цілях адаптації особи до стресової ситуації, усунення джерел стресу і опанування методами їх нейтралізації усім персоналом.

Щоб навчитись вміло управляти стресом керівники можуть використати деякі з наведених способів:

– розробити систему пріоритетів в своїй роботі (важливою умовою успішного керівництва є правильне визначення терміновості, та якості роботи, яка повинна бути виконана);

– навчитись говорити "ні", коли досягнута межа напруги, після якої неможливо брати додаткове навантаження; (не варто завантажувати себе великим об'ємом роботи, якщо можна цього уникнути).

Одним з простих способів зменшення стресу є звичайне фізичне навантаження. Зі щоденними навантаженнями дуже допомагає зміна положення, зміна роду роботи. Варто робити перерви при виконанні розумової роботи, наприклад піти на прогулянку [4].

Щодо наведеної вище класифікації можемо запропонувати декілька шляхів управління стресом. Щоб управляти стресом на виробництві, необхідно правильно організувати роботу, скласти план ходу операцій на виробництві, визначити необхідний обсяг роботи для кожного працівника. Щодо стресу у системі управління, то тут слід звернути увагу на поведінку керівників, їх відношення до підлеглих. Управлінцям необхідно делегувати свої повноваження в такій мірі, щоб він сам міг виконати те що повинен, і щоб обсяг делегованих ним повноважень іншим, також відповідав можливостям працівників. Керувати позаорганізаційним стресом для менеджерів важче, оскільки не можливо проконтролювати його виникнення, але зі своєї сторони, керівники повинні створювати належні умови для підлеглих, щоб цей стрес не впливав на роботу, яку вони виконують.

Позитивний та негативний стреси незважаючи на своє протилежне значення можуть однаково несприятливо впливати на роботу. Оскільки негативний стрес пригнічує працівника, то під таким впливом він не здатний добре виконувати свої обов'язки. Позитивний стрес може також призвести до зниження продуктивності, оскільки під його впливом людина стає розсіяною, неуважною, оскільки вона думає про причини цього стресу. Щоб позитивний стрес дійсно добре відобразився на роботі, необхідно щоб джерелом його зародження також була робота.

Якщо на підприємстві виник груповий стрес, то до його вирішення також слід підійти комплексно. Як і у будь-якому іншому випадку спершу слід визначити проблему, причину масового незадоволення. Щоб вивести колектив зі стресу менеджеру потрібно організувати спільний захід, який дозволить зблизитись колегам по роботі у неробочій обстановці. В неформальній ситуації краще вирішуються проблеми, які стосуються багатьох людей. В міжособистісному стресі стрес-фактором є конкретна особа. Якщо керівник зауважив що спілкування двох працівників призводить одного з них у стресовий стан, то краще розділити їх роботу, перевести їх в різні групи, тобто звести до мінімуму їх спілкування.

Особистий, та робочий стрес можуть вирішуватись так як і міжособистісний, чи груповий відповідно. Щодо суспільного – то джерелом його появи є незадоволеність загальним станом речей, таких як економічне, політичне, культурне становище країни в якій проживає працівник.

Управління матеріальним стресом передбачає збільшення заробітної плати працівників, видача премій за виконання чи перевиконання плану, за особливі заслуги. Для усунення духовного стресу менеджерам слід вивчати особливості характеру, рівень знань підлеглих, удосконалювати комунікації, використовувати відповідний стиль керівництва.

Отже, ми розглянули поняття «стрес» та управління ним на підприємстві, познайомились з новим медичним терміном «синдром менеджера». До запропонованих видів стресу, які визначаються за різними ознаками: місцем виникнення, характером емоцій, складом учасників, джерелом походження та характером впливу було представлено способи управління, які можуть бути практично використані на будь-якому підприємстві. Запорукою успіху в управлінні стресом є бажання і можливості керівників розглядати дану проблему.

1. Валентин Лученко *Стрес-менеджмент.*- [Електронний ресурс].: Режим доступу до ресурсу: <http://luchenko.com>. 2. Довідник захворювань: синдром менеджера: [Електронний ресурс] .: Режим доступу до ресурсу: <http://diseases.org.ua/view/256>. 3. Кузьмін О.Є. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібн.* / Кузьмін О.Є., Мельник О.Г.. – Львів, 2007ю – 121с. 4. Рульєв В. А. *Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич.* – К. :Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

КОГНІТИВНИЙ ПІДХІД ДО ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА

© Калюжна Н.Г., Головкова К.Ю., 2011

Необхідною передумовою формування ефективної системи інформаційного забезпечення ЗЕД підприємства є створення розподілених інформаційних технологій і систем, що включають людину і його знання як активний елемент, тобто інтелектуальних. Створення таких систем найбільш доцільно здійснювати на основі методології системної інформатизації. Її зміст визначається наступними положеннями:

- сфера зовнішньоекономічної діяльності як об'єкт інформатизації являє собою вкладену систему, виділену за метою, функціями, елементами, зв'язками та параметрами динаміки еволюції;
- глобальні процеси у сфері зовнішньоекономічної діяльності відображаються погодженою багаторівневою системою інформаційних потоків;
- інформатизація являє собою процес прогресивного розвитку знань про сферу зовнішньоекономічної діяльності, що реалізується в інформаційних технологіях і системах як процес інтелектуалізації;
- інтелектуальні інформаційні технології і системи формуються і розвиваються в умовах еволюції сфери зовнішньоекономічної діяльності на основі когнітивно-продуктивної метатехнології, яка передбачає наслідування когнітивному підходу.

Когнітивний підхід до інформатизації ЗЕД підприємства має бути спрямований на активізацію інтелектуальних процесів суб'єктів прийняття рішень щодо управління ЗЕД та віднаходження засобів фіксації його уявлення певної проблемної ситуації у вигляді формальної моделі. На базі такого підходу формується ієрархічна система знань про зовнішньоекономічну діяльність – моделей, погоджених зі структурою інформаційних потоків, створюються методичне забезпечення і технологічна платформа для ефективного рішення задач управління ЗЕД.

Центральне місце в цілісному еволюційному уявленні про сферу ЗЕД підприємства як об'єкт інформатизації займає сукупність «вкладених» систем, що включає макросистему (сферу зовнішньоекономічної діяльності) і систему (інтелектуальну інформаційну систему). Основна задача інформатизації – зберегти цілісність процесу придбання знань в умовах еволюції сфери зовнішньоекономічної діяльності. У такому випадку відповідно до цілісного-еволюційного підходу елементарним осередком придбання знань є К-канал – система, що складається з інтегрованої бази знань і програмно-технічних засобів, що забезпечують формування нового знання і продуктивні дії відповідно до проблемної ситуації. Структурі «вкладених» К-каналів (макросистемного і системного) відповідає структура реалізованих у них процесів придбання знань – К-процесів. У свою чергу, у рамках кожного К-процесу реалізується одна або кілька інтелектуальних функцій.

Ефективна конфігурація моделей, методичного забезпечення і технологічної платформи інформатизації зовнішньоекономічної і митної діяльності за умови їхньої спільної еволюції формується на основі відповідної метатехнології.

У цілому когнітивний підхід визначає наступні умови інформатизації зовнішньоекономічної діяльності: формування знань про конкретні напрямки зовнішньоекономічної діяльності в контексті глобальних представлень; забезпечення адекватної відповідності між інтелектуальними функціями, К-процесами, реалізованими інформаційними системами, і складною структурою моделей зовнішньоекономічної діяльності; погоджений розвиток метатехнології, методичного й інформаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності як відкритої системи.

РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

© Клімковський М.І., 2011

Для досягнення динамічного розвитку інноваційної діяльності велике значення має належне використання людського капіталу. Звідси випливають проблеми професійно-кваліфікаційного рівня працівників, стану соціально-трудова відносин, ефективності трудової діяльності, підвищення рівня мотивації. Особливого значення набуває той факт, щоб можливості трудового потенціалу як окремих працівників, так і трудових колективів у цілому, що задіяні в інноваційній діяльності, були б зосереджені на досягнення важливих цілей у процесі впровадження інновацій. Тут важливим є координація зусиль у трьох сферах: освіти, науки та підприємницької діяльності.

В освітній сфері має бути реалізована комплексна система заходів, що спрямована на суттєве підвищення якості освіти, досягнення такого її рівня, який дав би можливість належного кадрового забезпечення інноваційної діяльності. Для досягнення цього вирішальне значення має визначення відповідних напрямів розвитку освіти на стратегічну перспективу, належне її фінансове забезпечення, оптимізація структури підготовки фахівців, яка була б приведена у відповідність до реальних потреб у сфері інновацій. Ця оптимізація має стосуватись як кількісної сторони кадрового забезпечення, так і суттєвого підвищення їх якісного рівня.

По відношенні до проблеми розвитку кадрового потенціалу науки найважливішим є суттєве зменшення розриву, який утворився між рівнем розвитку української та європейської науки. Це головним чином стосується самої системи формування та розвитку саме кадрового потенціалу. До надзвичайно проблемних у цьому напрямку завдань слід віднести рівень та ефективність кадрового потенціалу по відношенні до встановлених пріоритетів інноваційного розвитку. До цих проблем слід віднести стан фінансування в галузі науки, а також рівень оплати праці, що головним чином призводить до різкого зниження мотивації наукової діяльності, і що є однією із причин відтоку значної частини науковців, в основному найбільш мобільної, за межі України. Крім того, належне фінансування дало б можливість створити відповідні умови праці науковців, підвищити стан матеріально-технічної бази наукових інститутів, зорієнтованих на інноваційну діяльність, і на їх основі сформувати сучасні конкурентоздатні високотехнологічні наукові центри.

Слід також звернути увагу на одну з причин, яка гальмує розвиток кадрового потенціалу науки, а саме на наявну систему оцінки результативності діяльності науковців, що на сьогодні вимагає удосконалення. З цією метою необхідним є удосконалення процесу управління науковими кадрами шляхом здійснення оцінки їх відповідності до встановлених основних напрямів інноваційної діяльності, проведення належної атестації робочих місць. Відповідний моніторинг у цьому напрямку має бути спрямований на встановлення фактичної наявності належним чином підготовлених науковців-дослідників, якісного рівня наукових шкіл і напрямів, стану реальних наукових напрацювань, доступу до міжнародних науково-інформаційних ресурсів, налагодженні належних зв'язків між учасниками інноваційного процесу, активізації впровадження науково-технічних розробок в реальні програми та проекти, що мають інноваційний характер.

У сфері підприємництва необхідно розробити системний підхід, що спрямований на неухильне зростання ролі інноваційної складової у виробничо-господарській діяльності. Ця інноваційна складова має враховувати використання такого кадрового потенціалу, який має володіти високим рівнем знань та інформації, включаючи відповідні навички, практичний досвід, професійно-кваліфікаційний рівень та культуру. Це дало б можливість значно підвищити ефективність підприємницької діяльності за рахунок зростання продуктивності та якості праці, а також призвело б до створення нових високотехнологічних робочих місць.

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД У ВИРІШЕННІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

© Косенко В.В., Кадикова І.М., 2011

Сьогодні українська наукова спільнота зазвичай погоджується з таким визначенням економіки знань: це економіка, в якій і спеціалізовані, і повсякденні знання є джерелом зростання. Застосування таких знань разом із природними ресурсами, капіталом і працею роблять домінуючим фактором процеси їх нагромадження й використання, у результаті чого постійно зростає конкурентоспроможність економіки. В економіці знань визначальним є інтелектуальний потенціал суспільства, на який вона спирається і який є сукупністю повсякденних (буденних) і спеціалізованих (наукових) знань, нагромаджених у свідомості людей та матеріалізованих у технологічних способах виробництва [1, 2]. Вочевидь, що питання менеджменту персоналу тут посідають ключове місце, адже саме він є суб'єктом джерела зростання, про яке йде мова.

Становлення в Україні економіки знань (*knowledge economy*) вимагає використання менеджменту знань (*knowledge management*) на підприємствах.

Впровадження процесного підходу до управлінської практики підприємства робить його орієнтованим на підвищення ефективності як загального менеджменту, так і менеджменту персоналу, і тайм-менеджменту на будь-якому ієрархічному рівні. Управління знаннями через формалізацію та опис процесів, що притаманні діяльності організації, стає пріоритетним напрямком розвитку як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

У вітчизняній науковій літературі вже багато уваги приділяється розкриттю методик виділення процесів в організації, способів побудови мережі бізнес-процесів, методик моделювання процесів у нотації IDEFO, IDEF3, DFD та ARIS та їх порівняльні характеристики [3]. Докладно викладені методики опису та регламентації процесів організації, їх складових частин, побудови системи показників ефективності процесів і циклу безперервного підвищення ефективності.

Проте існує проблема практичного впровадження та використання процесного підходу до управління підприємствами. Основних причин, на наш погляд, дві. По-перше, початковий етап формалізації та опису процесів характеризується великою трудомісткістю. Це зумовлено, зокрема, тим, що часто алгоритми виконання процесів містяться "в голові" досвідченого персоналу, їх опис у нотаціях IDEFO, IDEF3, DFD чи ARIS потребує значних витрат часу. Тут в пригоді стануть сучасні спеціалізовані програмні засоби, наприклад, такі як BP Win та Business Studio.

По-друге, на окремо взятому підприємстві існує проблема нестачі фахівців, що володіли б навичками опису процесів зокрема та реалізації менеджменту на засадах процесного підходу. А альтернативний шлях - залучення консалтингових компаній - досить дорогий спосіб.

Водночас все більше компаній вбачають перспективність переходу до управління на засадах процесного підходу, оскільки це один з найбільш прогресивних, сучасних методів управління, який полягає в побудові системи бізнес-процесів організації та управління цими бізнес-процесами для досягнення максимальної ефективності діяльності.

1. Геєць В. Характер перехідних процесів до економік знань / В. М. Геєць // *Економіка України*. – 2004. – № 4. – С. 4-14.; 2. Яковенко Л.І. Інноваційний характер економіки знань / Л.І. Яковенко // *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. - 2010. - № 2. - С. 141-145; 3. Рєпин В.В., Елиферов В.Г. *Процесный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов* / В.В. Рєпин // М.: *Стандарты и качество*. - 2004. - 408 с.

ПЕНСІЙНА РЕФОРМА В УКРАЇНІ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

© Крупка М.І., Приймак І.І., 2011

Пенсійна реформа в Україні розпочалася ще в 2004 році зі вступом в дію законів України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» та «Про недержавне пенсійне забезпечення». Вона передбачає переорієнтацію нинішньої системи пенсійного забезпечення до запровадження трьохрівневої пенсійної системи: перший рівень – солідарна система загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, другий рівень – накопичувальна система загальнообов'язкового державного пенсійного страхування та третій рівень – недержавне пенсійне забезпечення. Однак, реалізувати задекларовану пенсійну реформу в Україні ще не вдалося – не запрацювала обов'язкова накопичувальна система пенсійного страхування, потребує збалансування й солідарна система пенсійного забезпечення громадян.

На сьогодні в умовах дефіциту бюджетних коштів та високої частки тіньової економіки в Україні більшість пенсіонерів отримують мінімальний рівень соціального захисту. Водночас зростає фінансовий тягар утримання пенсійної системи, який лягає на працююче населення та бюджет країни. Головними проблемами, які обумовлюють необхідність проведення подальшого реформування української пенсійної системи є:

- несприятлива демографічна ситуація: в Україні сьогодні 13,7 млн пенсіонерів і 14,4 млн осіб працюючого населення – на 100 працівників припадає 98 пенсіонерів;

- відсутня належна диференціація пенсій залежно від трудового стажу та страхових внесків: сьогодні 1,5 млн пенсіонерів отримують пенсії в межах одного прожиткового мінімуму, а 10,1 млн пенсіонерів – в межах двох прожиткових мінімумів;

- значний розрив між розмірами пенсій жінок і чоловіків: середній розмір пенсії за віком у жінок становить в середньому 993,09 грн, у чоловіків – 1441,93 грн;

- великий розрив між мінімальною та максимальною пенсією (1:50): більшість пенсіонерів отримують пенсію на рівні 800 грн, тоді як максимальна пенсія для окремих посадових осіб сягає 40 тис. грн;

- незбалансований бюджет Пенсійного фонду України: у 2010 році дефіцит його бюджету становив 34,4 млрд грн, у 2011 році очікується, що він складе 17,8 млрд грн або 8,7% від загальних видатків фонду.

З метою вирішення цих проблем, створення умов для подальшого удосконалення системи пенсійного забезпечення громадян та повноцінного впровадження багаторівневої пенсійної системи в Україні 8 липня 2011 року прийнято Закон України «Про заходи щодо законодавчого забезпечення реформування пенсійної системи» №3668 (далі – закон №3668), який вступає в дію вже з 1 жовтня цього року. Водночас, для скорочення дефіциту Пенсійного фонду України цим законом передбачено низку заходів, зокрема:

- обмежено максимальний розмір пенсії – він не може перевищувати десяти прожиткових мінімумів для осіб, які втратили працездатність;

- внесено зміни до порядку призначення «спеціальних» пенсій, а саме: зменшено розмір пенсії з 90 до 80 % заробітної плати державних службовців; обмежено заробіток для призначення пенсії народним депутатам, суддям, прокурорам, військовослужбовцям сумою заробітної плати, на яку нараховують єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, як для інших категорій пенсіонерів; підвищено пенсійний вік для чоловіків – державних службовців до 62 років, починаючи з 2013 року, поступово, за 4 роки та скасовано інститут продовження перебування на посаді; збільшено необхідну вислугу для призначення пенсії військовослужбовцям та деяким іншим особам з 20 до 25 років, при цьому запроваджено її календарне обчислення;

- для зацікавлення осіб до більш тривалого трудового життя та стимулювання до більш пізнього виходу на пенсію спрощено механізм збільшення розміру пенсії за вибором особи при

відстроченні терміну виходу на пенсію, в межах перших 5 років підвищуватимуть пенсії на 0,5 % за кожен місяць більш пізнього виходу на пенсію, у разі роботи понад 5 років – збільшувати на 0,75 % при виході на пенсію;

- підвищено мінімально необхідний страховий стаж для одержання пенсії за віком з 5 до 15 років;

- для новопризначених пенсій підвищено нормативну тривалість страхового стажу для призначення пенсії за віком у мінімальному розмірі для жінок з 20 до 30 років та для чоловіків з 25 до 35 років;

- підвищено пенсійний вік для жінок, які отримують пенсію відповідно до загального закону з 55 до 60 років починаючи з 1 жовтня 2011 року, поступово збільшуючи його на 6 місяців кожного року протягом 10 років.

Зауважимо, що зазначені заходи повинні забезпечити економію бюджету Пенсійного фонду України, за оцінками авторів закону, в 2011 році на 211,6 млн грн, а в 2012 році вже 2,5 млрд грн, а це трохи більше 1% його бюджету. Отже, ця реформа не досягає свого основного завдання – збалансувати солідарну систему загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, а по суті проведена лише для того, щоб отримати черговий транш кредиту від Міжнародного валютного фонду.

Поряд з тим значний резонанс в суспільстві отримала норма, яка передбачає підвищення пенсійного віку для жінок до 60 років. Такий непопулярний крок є цілком виправданим, адже в Україні був найнижчий пенсійний вік для жінок та один з найвищих показників тривалості їхнього життя після виходу на пенсію (23-25 років) серед країн Європи та може забезпечити деяку економію коштів Пенсійного фонду. Крім того, у зв'язку з підвищенням пенсійного віку для жінок передбачені компенсатори: за кожні пів року більш пізнього виходу на пенсію жінка одержить збільшену на 2,5% пенсію (за 5 років відстрочки пенсія збільшиться на 25%), тимчасово впродовж 3 років жінкам надано можливість добровільного виходу на пенсію при досягненні 55 років за умов наявності необхідного страхового стажу. Негативним наслідком такого підвищення пенсійного віку буде скорочення кількості робочих місць та зростання безробіття серед молоді.

За відсутності кардинальних змін в солідарній системі пенсійного страхування знову на невизначений термін відкладено головне завдання реформи – запровадження накопичувального загальнообов'язкового державного пенсійного страхування. Разом з тим, закон №3668 конкретизує умови запровадження та параметри функціонування накопичувальної системи: дата початку роботи II рівня пенсійної системи – 1 січня того року, в якому буде забезпечено бездефіцитність Пенсійного фонду; учасниками цієї системи будуть особи, яким на дату її запровадження виповниться не більше 35 років; розмір страхового внеску на дату впровадження системи передбачається встановити у розмірі 2% із подальшим його щорічним підвищенням на 1% до досягнення 7%; адміністрування страхових внесків накопичувальної системи проводитиме Пенсійний фонд України. Через 2 роки після початку сплати страхових внесків до накопичувальної системи її учасники матимуть право обирати недержавні пенсійні фонди, в яких накопичуватимуться їхні пенсійні кошти. Вважаємо, що саме накопичувальна система пенсійного страхування дозволить урізноманітнити джерела отримання особою доходів у старості, зробити порядок призначення пенсій більш справедливим та сприятиме залученню додаткових інвестицій в економіку держави, а тому запроваджувати її треба вже впродовж найближчих 2-3 років.

На нашу думку, послідовна та виважена пенсійна реформа в Україні є одним з основних напрямів стабілізації фінансової системи держави. Однак, її проведення без реалізації заходів щодо збільшення кількості робочих місць і без створення умов для зростання та виведення з тіні заробітної плати, яка є базою нарахування й джерелом сплати страхових внесків до Пенсійного фонду, не матиме очікуваних наслідків, а сама реформа перетвориться в низку «косметичних» змін, які лише погіршують пенсійне забезпечення громадян.

1. Закон України «Про заходи щодо законодавчого забезпечення реформування пенсійної системи» №3668 від 8 липня 2011 року.

ПЛАНУВАННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА (УПРАВИТЕЛЯ) З АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

© Лаврів Л. А., 2011

Забезпечення ефективного функціонування будь-якої організації вимагає цілеспрямованого управління з боку її керівництва. У свою чергу, цілеорієнтоване управління об'єктивно пов'язане із виробленням та реалізацією цілей діяльності організації і планів їх досягнення, тобто із плануванням. Різні аспекти планування діяльності підприємств висвітлені у працях зарубіжних (І. Ансофф, А. Зелль, Г. Мінцберг, А. Томпсон та ін.) і вітчизняних дослідників (О. Г. Біла, Г. М. Тарасюк, Л. А. Швайка, Л. І. Шваб, З. Є. Шершньова і ін.). Водночас питання, пов'язані із реалізацією планування у діяльності менеджера (управителя) з адміністративної діяльності, залишаються відкритими як у практичній, так і теоретичній площині.

Планування діяльності організації – функція управлінської діяльності, яка полягає у визначенні її систематизації цілей організації і її структурних підрозділів та конкретизації завдань, засобів і послідовності їх досягнення, з деталізацією матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань. У системі управління організацією, де знаходять поєднання різні види менеджменту (адміністративний, виробничий, фінансовий, маркетинговий, інноваційний та ін.), використання інструментарію планування дозволяє керівництву організації взаємоузгодити пріоритети, цілі та методи діяльності за цими напрямками й, використовуючи потенціал і ресурси організації, досягнути відповідних бажаних результатів. Тому володіння основами планування є невід'ємною складовою професії керівника.

Так, відповідно до нормативних вимог [1], на сучасному етапі усі керівники підприємств, установ, організацій повинні розробляти планові та керівні матеріали, а професіонали та фахівці різних категорій повинні вміти реалізовувати плани в межах своєї діяльності. Менеджер (управитель) з адміністративної діяльності, згідно передбачених для його посади завдань та обов'язків: бере участь у розробленні перспективних та поточних планів відповідно до загальної стратегії розвитку організації; у межах своєї компетенції розробляє аналітичні, довідкові та інші матеріали; готує аналітичні довідки, пропозиції, доповіді, звіти на основі аналізу показників розвитку організації або підпорядкованого структурного підрозділу; проводить моніторинг ефективності обраної стратегії, на основі якого розробляє рекомендації щодо перспектив розвитку організації; бере участь у формуванні заходів щодо визначення корпоративної стратегії організації та, в межах наданих йому повноважень, контролює її виконання тощо.

Таким чином, значний обсяг функціональних завдань менеджера (управителя) з адміністративної діяльності пов'язаний із реалізацією інструментів планування. Водночас, в сучасних умовах реалізація планування в управлінській практиці часто супроводжується низкою проблем, зокрема: не на усіх вітчизняних підприємствах та організаціях застосовуються стратегічні підходи до планування, тоді як у зарубіжній практиці їх використання вже стало нормою; поточні плани діяльності в умовах динамічних змін ринкового середовища формуються відокремлено від перспективних; залишається відкритою проблема моніторингу та контролю за реалізацією запланованих цілей тощо. Ці та інші проблеми свідчать про необхідність приділення більшої уваги питанням планування у діяльності менеджерів з адміністративної діяльності, адже планування дозволяє науково обґрунтувати стратегію і цілі розвитку організації, здійснити вибір найбільш раціональних способів їх реалізації та привести до досягнення очікуваних у майбутньому результатів.

1. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 року № 336 «Про затвердження Випуску 1 «Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності» Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників»

РОЛЬ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

©Лазоренко Л.В., 2011

Заробітна плата як економічна категорія належить до найскладніших. Поряд з такими категоріями, як прибуток, податки, зайнятість, вона є одним з головних елементів, свого роду нервовим центром суспільного організму. У сучасних економічних умовах заробітна плата набуває досить суттєвого значення, оскільки саме вона виступає головною метою діяльності переважної кількості працівників у різних сферах виробництва та послуг.

Традиційно прийнято вважати, що мотивуючий характер заробітної плати підсилюється при значних підвищеннях її розмірів. Однак в науковій практиці існують підходи, що значно розширюють пізнання особливостей механізму матеріального стимулювання. Увагу заслуговує ідея М.Я. Когана про трансформацію стимулу, згідно якої чим вищий рівень організаційного ступеню, на якому знаходиться певний стимул, тим нижчий рівень його відчуття працівником [3, с. 222].

Останнє дає підстави для припущення про наявність певної межі можливого зростання заробітної плати, при досягненні якої її стимулююча функція може почати знижуватись, а при подальшому зростанні очевидно і зовсім припинити свій вплив на трудову активність. Проте, на сьогоднішній день заробітна плата – це вершина айсберга системи стимулювання персоналу компанії.

Для повнішого розуміння сутності заробітної плати як категорії ринкової економіки треба звернути увагу на такі принципи положення [2,с.321]:

- заробітна плата формується на межі відношень сфери безпосереднього виробництва і відношень обміну робочої сили;
- заробітна плата має забезпечувати об'єктивно необхідний для відтворення робочої сили й ефективного функціонування виробництва обсяг життєвих благ, які працівник має отримати в обмін на свою працю;
- заробітна плата є водночас і макро-, і мікроекономічною категорією;
- заробітна плата – це важлива складова виробництва, її рівень зв'язаний як з потребами працівника, так і з процесом виробництва, його результатом, оскільки джерела коштів на відтворення робочої сили створюються у сфері виробництва і їх формування не виходить за межі конкретного підприємства.

Спираючись на ці вихідні положення, зробимо спробу сформулювати поняття про сутність заробітної плати, що відповідає сучасним економічним умовам. На нашу думку, це можна зробити за умов розгляду заробітної плати принаймні з п'яти позицій.

По-перше, заробітна плата – це економічна категорія, що відображає відносини між власником підприємства і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості.

По-друге, Відповідно до Закону України «Про оплату праці» заробітна плата — це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу [1, с.4].

По-третє, в сучасному товарному виробництві, що базується на найманій робочій силі, заробітна плата – це елемент ринку праці, що виступає як ціна, за якою найманий працівник продає свою робочу силу. З огляду на це заробітна плата виражає ринкову вартість використання найманої робочої сили.

По-четверте, для найманого працівника заробітна плата – це його трудовий дохід, який він отримує в результаті реалізації здатності до праці, і який має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили.

По-п'яте, для підприємства заробітна плата – це елемент витрат на виробництво, що включаються до собівартості продукції і водночас головний чинник забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці.

Отже, заробітна плата має бути водночас і «годувальницею», і «пряником», і «батоном», і «кермом». Ці функції заробітної плати тісно взаємозв'язані, і лише за їхньої сукупної наявності досягається ефективна організація заробітної плати. Протиставлення, а тим більше гіпертрофія будь-якої з них сприяє, як свідчить і світовий, і вітчизняний досвід, кризовим явищам в економіці.

1. Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 року №108/95-ВР 2. Бойчик І. М. Економіка підприємств. Навч. посібник. - К: Атіка, 2004.- 480 с. 3. Коган М.Я. Деякі питання розробки преміальних систем. Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Ринкова інфраструктура і зовнішньоекономічна діяльність регіонів: Зб. наук. пр. Вип. V / Відпов. ред. М.І. Долішній. – Львів: НАНУ. ІРД, 1998. – 288 с

КОУЧИНГ: PROS AND CONS

© Лев Н.Ю., 2011

Коучинг є одним з найбільш популярних інструментів розвитку ТОП менеджменту, кадрового резерву і потенціалу працівників в світі, тому попит на нього постійно зростає. В Україні з коучингом тільки знайомляться. Він знаходиться на етапі становлення і бурхливого розвитку інтересу до нього. Однак, за даними дослідження Amplua Insights, основною проблемою, яка постає перед компаніями, є вибір кваліфікованого коуча. Ситуація ускладнюється ще й тим, що коучів з'являється все більше, але, нажаль, якість послуг, які надаються коучами, не завжди висока.

Так склалось, що слово коучинг, як і багато інших новітніх термінів іншомовного походження, не відображає суті самого поняття. І це часто призводить до нерозуміння та його спотворення. Етимологічно слово коучинг походить від англійського «coach», яке на початку 90-х рр. XIX століття увійшло в спортивний лексикон як назва спортивного тренера, а згодом стало означати будь-яку діяльність, пов'язану з навчанням, тренуванням, направленням, допомогою. І справді, поняття коучингу почалось у спорті, коли Тімоті Геллвей, гарвардський педагог - теоретик, знавець тенісу, почав дослідження в області навчання гри в теніс і гольф. Його першим викликом була книга «Внутрішня гра в теніс» (The Inner Game of Tennis), в якій поняття «внутрішня» перш за все відносилось до внутрішнього стану самого гравця. Як сказав сам Геллвей, «суперник у власній голові страшніший за того, який знаходиться з іншого боку сітки». Він стверджував, що якщо тренер (коуч) зможе допомогти спортсмену позбутися душевних хвилювань, що заважають в грі, або зменшити їх, то у того з'являться несподівані природні здібності, а коучу вже не потрібно буде підвищувати технічне навантаження [1]. Згодом, поняття коучингу було введено в бізнес, і на даний момент випереджає спортивний коучинг на багато років.

Помилковою є думка, що коуч – це викладач, вчитель, який не вибрав викладання основною професією і тепер реалізує себе в цій сфері, але це не зовсім так. Основна відмінність коуча від викладача в тому, що коуч не дає готових рішень чи правильних порад.

Тімоті Геллвей визначив суть коучингу. Коучинг – розкриття потенціалу людини з ціллю максимального підвищення її ефективності. Коучинг не вчить, а допомагає вчитись. Це мистецтво створення – за допомогою спілкування та поведінки – середовища, яке полегшує просування людини до бажаних цілей так, щоб воно приносило задоволення [2]. Іншим класиком коучингу є Джон Уйтмор, який визначає його як засіб сприяння, допомоги іншій людині в пошуку його власних рішень або його просування в будь-якій складній ситуації. Коучинг принципово відрізняється від менторства, інструктування, наставництва. Він концентрується на майбутніх можливостях, а не на минулих помилках. Коучинг є відносно новим поняттям в бізнесі. І перед тим, як пов'язувати свою справу з ним, не обхідно визначити його переваги та недоліки.

У підприємницькому середовищі коучинг може допомогти удосконалити власне діяльність, якою займається підприємство, мотивувати працівників, розкрити їхній потенціал, знайти нові напрямки розвитку. Основними перевагами застосування бізнес – коучингу є зменшення витрат; зростання прибутків; підвищення загального настрою та продуктивності. Щодо недоліків то варто відзначити те, що думка коуча може дещо відрізнятись від думки власників бізнесу та керівників, що може призвести до внутрішніх конфліктів. Малим та середнім компаніям потрібно зважено обдумувати застосування коучингу, тому що не завжди результат виправдовує затрати. Однак зарубіжний досвід свідчить про ефективність застосування коучингу в управлінні персоналом.

1. Джон Уйтмор *Коучинг високої ефективності* / Пер. с англ. - М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168с. 2. Голви Т. *Работа как внутренняя игра: Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте* / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005 – 252с.

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОЕКТУ

© Леонова С.В., 2011

Зараз в Україні спостерігається підвищене зацікавлення проектним менеджментом (ПМ) (проджект менеджмент, проектний менеджмент, управління проектами, проектне управління) як концепцією організації діяльності та управлінської культури, що використовується для високоефективної реалізації проектів.

Враховуючи новизну проектного менеджменту, як професійної сфери діяльності, існує велика кількість інтерпретацій цього поняття. Нерідко проджект менеджмент трактується як підрозділ системного аналізу, управління системами, АСУ ТП, інформаційних технологій або ототожнюється з такими видами управлінської діяльності, як адміністрування, керівництво, контролінг. Зокрема, проектний менеджмент, як вид професійної діяльності, включає планування, організування, моніторинг і контролювання всіх аспектів проекту в ході безперервного досягнення його цілей (згідно з ISO 10006). Менеджмент проектів у ширшому розумінні - це професійна діяльність, орієнтована на отримання ефективних результатів шляхом успішного здійснення проектів як цілеспрямованих змін. Одним з основних понять проектного менеджменту є поняття "команда", а в управлінні проектами - менеджмент людських ресурсів проекту, що включає в себе процеси планування, формування і створення команди (Team Building), її розвитку та забезпечення діяльності (Team Development), трансформації або розформування команди.

Формування і створення команди передбачає процес певного цілеспрямованого способу взаємодії людей в групі (команді), що дозволяє ефективно реалізовувати їхній професійний, інтелектуальний і творчий потенціал згідно зі стратегічними цілями цієї групи (команди). Команда в цьому випадку розглядається як група людей, які взаємодоповнюють і взаємозаміняють один одного в процесі досягнення поставлених цілей. Створення команди - процес трансформації сукупності індивідумів з різними інтересами, кваліфікацією та досвідом в цілісну й ефективну робочу одиницю. Складність формування та розвитку ефективної Команди Менеджменту Проекту пов'язана з можливістю використання різного роду підходів в межах виконання проекту:

1. Системний підхід: команда менеджменту проекту - це суб'єкт управління стосовно процесів і об'єктів управління у проекті з усіма властивими йому завданнями і функціями.
2. Психологічний підхід: команда менеджменту проекту – це суб'єкт, якому притаманні самоврядування і саморозвиток. У проектному менеджменті ця позиція визначається через саморозвиток, самопозиціонування і самомотивацію команди менеджменту проекту.
3. Проектний підхід: команда менеджменту проекту - це наскрізна складова технології здійснення проекту, що перебуває в постійному розвитку.

Однак основна проблема при створенні команди менеджменту проекту не стільки в 3-х паралельних формах її реалізації, в кількості і якості елементів, а в тому, що вся ця сукупність елементів повинна працювати злагоджено і цілеспрямовано. Досить складно виділити пріоритети у цій сукупності, тому що для досягнення різних цілей і на різних фазах життєвого циклу проекту вони можуть змінюватися. Тому формування і розвиток Команди Менеджменту Проекту потребують таких технологій, які дозволяли б проводити інтеграцію членів команди менеджменту проекту у робочий простір конкретного проекту у процесі його реалізації під певні цілі і завдання. Такі технології вимагають крос-культурної та крос-професійної інтеграції і використовуються як при створенні команди менеджменту проекту, так і при інтеграції Команди Менеджменту Проекту в проект.

Людський потенціал проекту - це сукупність професійних, ділових, особистісних якостей

учасників проекту та членів команди проекту та їх можливостей (впливу, вагомості, зв'язків тощо), які можуть бути використані при здійсненні проекту. Трудові ресурси є частиною людського потенціалу, що розглядаються в проекті як ресурс, що підлягає кількісній оцінці. Персонал - це конкретні індивідууми, визначальною характеристикою яких є кваліфікація, виконання функціонально-посадових обов'язків та ін., що описується в рамках штатного розкладу проекту. Проект завжди містить об'єкти управління, керовані і некеровані в процесному вигляді. У проєкт менеджменті, з точки зору управління системами, об'єктом управління виступають трудові ресурси і штат проекту, тобто такі об'єкти управління, яким властива, в основному, кількісна оцінка. В сучасних умовах нестачі інформації і слабкої прогнозованості поведінки керованого об'єкта при прийнятті управлінських рішень об'єктами управління стають людські ресурси і персонал в якісній формі, а саме управління спрямовується на розвиток людського потенціалу проекту.

У проєктах, в яких людський чинник має вирішальне значення, орієнтація лише на управління трудовими ресурсами та штатом без урахування організаційної і професійної культур, індивідуальних особливостей членів команд та інших погано ідентифікованих і вимірюваних характеристик, часто призводить до конфліктів, ускладнень та низької ефективності всього проекту. Філософія організації, її культура, яка включає національну, корпоративну, організаційну і професійну, має набагато істотніше значення у досягненні успіху проекту, аніж технологічні та економічні ресурси, організаційна структура та дотримання термінів виконання проекту. Тому з метою створення ефективної команди менеджменту проекту необхідно гармонійно поєднувати різні системи цінностей, ментальності та специфіки діяльності, носіями яких є члени команди в інтегрованому просторі проекту.

Узагальнюючи вищевикладене, можна виокремити основні принципи формування ефективної Команди Менеджменту Проекту:

1. Підґрунтям ефективної Команди Менеджменту Проекту є організаційна та професійна культура проектного менеджменту.

2. У технологічному плані організаційна та професійна культура Команди Менеджменту Проекту визначається через систему цінностей, ментальність та гармонійне поєднання командної та індивідуальної діяльності.

3. Створення та розвиток Команди Менеджменту Проекту здійснюється за допомогою використання технологій інтеграції (які включають певні набори технологій, методів, засобів та інструментів з різних професійних сфер діяльності, адаптованих відповідно до поставлених цілей) членів Команди Менеджменту Проекту як всередині команди, так і спрямовані на інтеграцію команди в проєкт.

3. Як у самому проекті, так і в рішенні про реалізацію проекту повинні фігурувати питання щодо Командного Менеджменту Проекту (компетенція, рівень прийняття рішень, повноваження і відповідальність та ін.) та акумулювання й розподілу ресурсів (фінансових, часових, людських) на її формування, створення і розвиток.

1. Батенко Л. П., Загородніх О. Л., Ліщинська В. В. *Управління проєктами: Навч. посіб.* — К.: КНЕУ, 2003. — 231 с. 2. *Словник-довідник з питань управління проєктами / Українська асоціація управління проєктами під ред. Бушуєва С. Д.* — К.: Видавничий дім "Деловая Україна", 2001. — 640 с. 3. *Трілленберг Вілфрід. Проектний менеджмент. Конспект лекцій і семінарів.* — Тернопіль: Економічна думка, 2001. — 95 с. 4. *Управління проєктами, режим доступу:* http://buklib.net/index.php?option=com_jbook&catid=153

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

© Любимова К. О., 2011

Останнім часом поряд з глобальною перебудовою управління матеріальними та фінансовими ресурсами актуалізовано необхідність перегляду ставлення до проблеми управління людськими ресурсами. Так, Б. П. Будзан в [1] підкреслює важливість даної проблематики. Дійсно, якщо раніше головна увага приділялася розвитку пріоритетних галузей промисловості та формуванню структури ринку, потім сфері обслуговування, інформації та комунікації, тепер в умовах глобалізації домінуючими виявляються людські ресурси та підходи до управління ними з позицій розвитку та навчання.

В рамках переходу від парадигм «економічної людини» до «соціальної людини» [2] менеджеризм як американська теорія управління пересуває центр ваги правових питань у галузь соціології, суспільних відносин, людських стосунків, психофізіології праці, психотехніки, колективної психології. Персональний розвиток в сучасних умовах стає інтегрованою частиною робочого життя працівників, тому сама концепція розвитку починає, крім роботи, поширюватися на зайнятість та організацію [3].

На сьогоднішній час під системою управління розуміють певну сукупність взаємопов'язаних засобів, методів, підсистем підприємства, які забезпечують процес управління [4]. Так, те підприємство, яке ефективно використовує всю інформацію, отриману з зовнішнього середовища, дбає та коректно опрацьовує, розповсюджує в рамках внутрішньої організаційної архітектури, трансформує в знання (ТЗ – трансформація знання), конфігурує в новий підприємницький потенціал (КНПП – конфігурація нового підприємницького потенціалу), а потім доносить, розширює та оформлює в ключові компетенції (РОКК – розширення та оформлення ключових компетенцій), це підприємство витримує конкуренцію (ПК – підвищення конкурентоспроможності), забезпечивши вчасний розвиток власного організму та подальший успіх на рівні престижу (репутації, поваги, визнання), оригінальних ноу-хау, можливості розвивати потенціал знань (рис.).

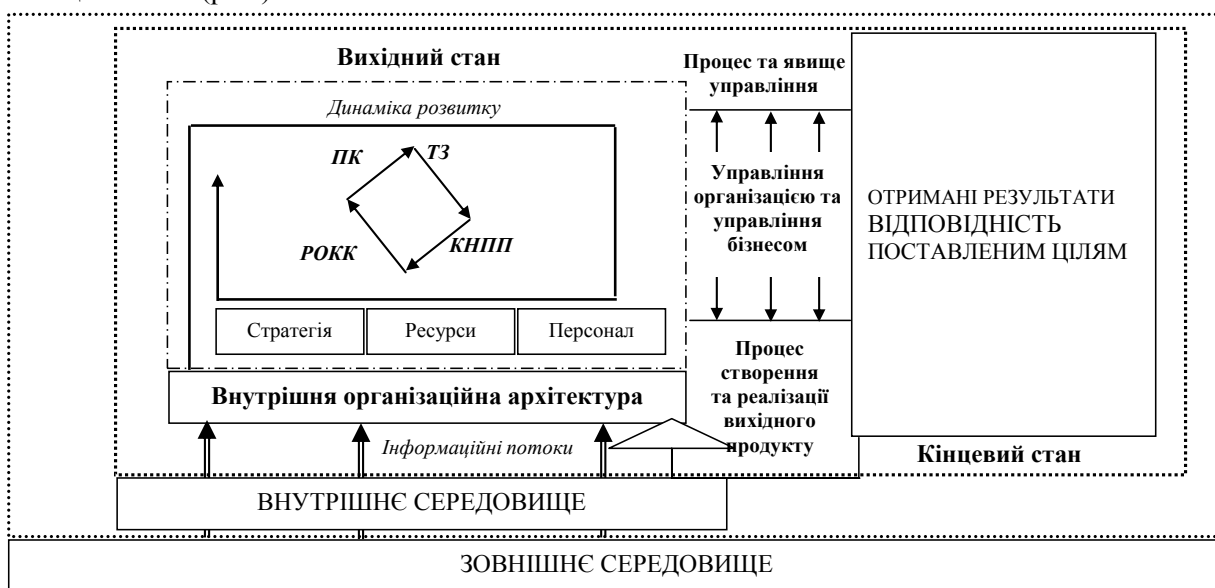


Рис. Сутність процесу управління на підприємстві
Джерело: сформовано автором

Управління від функції цільового збереження систем різної природи з власною структурою, змістом, режимом діяльності та розвитку, на які впливають багатогранні зовнішні зв'язки, переходить до цілеспрямованих дій, певного впливу, в т. ч. інформаційного, на системи, об'єкти та процеси задля досягнення встановленої мети, підтримуючи, поліпшуючи, змінюючи стан, поведінку та умови їх перетікання під впливом змінного середовища.

Якщо О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук в системі управління людськими ресурсами виділяють 11 функціональних підсистем, в т. ч. підсистему управління розвитком персоналу [5], та підкреслюють залежність складу й унікальність комбінації від розміру організації для кожного підприємства, ми провівши модифікацію, отримуємо склад реалізації системи управління персоналом підприємства, який за своєю сутністю відповідає основним напрямкам персонал-менеджменту, розробленим Г. Е. Слезингером і наведеним М. М. Глазовим та ін. в [6] в якості функцій управління персоналом. До системи управління персоналом включаємо 10 наступних підсистем: підсистему розвитку організаційної структури та культури управління, підсистему загального та лінійного менеджменту, підсистему стратегічного планування, підсистему інформаційного забезпечення та маркетингу, підсистему правового забезпечення управління, підсистему кадрового діловодства та управління рекрутинговою діяльністю й обліком персоналу, підсистему управління трудовими відносинами та забезпечення нормальних умов праці, підсистему управління стимулюванням та мотивацією персоналу, оплатою праці, підсистему управління розвитком персоналу, підсистему управління соціальним та сталим розвитком.

Підходи до управління персоналом підприємства впливатимуть на функціонування підсистеми управління розвитком персоналу. За останньою у загальному випадку закріплюється проведення навчання, підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників, адаптація співробітників, сприяння реалізації ділової кар'єри, здійснення оцінки кандидатів на вакантні посади, службово-професійне просування, професійна орієнтація і ротація, періодична оцінка кадрів, виявлення браку умінь/навичок тощо.

Разом з тим, усвідомлення заслугує той факт, що реальною основою підприємства є портфель його можливостей і здібностей [7], а реальною основою економіки країни – національний пул талантів та експертизи менеджменту [8]. Тому, з нашої точки зору, об'єктивна необхідність полягатиме в постійному оновленні, удосконаленні й адаптуванні до змінних умов, тобто в розвитку персоналу підприємств, при концентрації уваги на управлінні за цілями з врахуванням браку досвіду в визначенні критичних умінь та навичок, коли жодне сучасне підприємство не може функціонувати поза експертизою, сформованою розвинутими суспільствами, де саме менеджмент, згідно [9], забезпечує реальну ефективність знань та кваліфікованих людей.

1. Будзан Б. П. *Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи* / Б. П. Будзан. – К.: Основи, 2001. – 349 с.; 2. Дороніна М. С. *Людські ресурси виробничої організації. Діагностика, розвиток: моногр.* / М. С. Дороніна, К. В. Сатушева ; [за заг. ред. М. С. Дороніної]. – Харків: ХНЕУ, 2011. – 232 с.; 3. Gibb S. *Human resource development: foundations, process, context* / Stephen Gibb. – [3rd ed.]. – Palgrave Macmillan, 2011. – 456 p.; 4. Сімченко Н. О. *Соціально орієнтовані системи управління підприємствами: моногр.* / Н. О. Сімченко. – К.: ДКС Центр, 2010. – 340 с.; 5. Крушельницька О. В. *Управління персоналом: навч. посіб.* / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.; 6. Глазов М. М. *Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента [учебник]* / М. М. Глазов, И. П. Фирова, О. Н. Истомина ; [под ред. М. М. Глазова]. – СПб.: Андреевский издательский дом, 2007. – 251 с.; 7. Дойль П. *Менеджмент: стратегия и тактика* / Питер Дойль. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»); 8. O'Connor M. *Management development in Ireland: justifying the investment* / Marion O'Connor, John Mangan, John Cullen // *Journal of Management Development*. – 2006. – Vol. 25, # 4. – p. 325-349; 9. Друкер П. Ф. *Энциклопедия менеджмента* / Питер Ф. Друкер ; [пер. с англ. О. Л. Пелявского, под ред. Т. А. Гуреш]. – М.: Вильямс, 2004. – 432 с.

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ З УРАХУВАННЯМ ЕКОНОМІЧНИХ, СОЦІАЛЬНИХ І ЗАСАДНИЧИХ МОТИВАТОРІВ

© Любомудрова Н.П., Яворська Н.Р., 2011

До сучасних проблем менеджменту можна віднести і формування ефективних систем управління на основі використання якісного управлінського ресурсу. Зміни в ринковому секторі економіки призводять до активізації пошуку висококваліфікованих талановитих керівників. Тому дедалі актуальнішими стають завдання розроблення конкретних методик оцінювання та технологій діагностики і розвитку управлінських кадрів в процесі формування мотиваційної політики підприємств. Здебільшого, мотивація направлена на досягнення поточних фінансових показників, лише незначна частка менеджерів мотивовані в своїй діяльності на досягнення корпоративних стратегічних цілей. Саме тому необхідно враховувати вплив системи мотивації на досягнення стратегічних цілей підприємства як основний фактор її ефективності.

Оцінювання рівня мотивації працівників, доцільно розглядати не відокремлено, а на тлі показників розвитку економіки і рівня життя населення. Окремі аспекти цієї проблеми досліджували Б. Андрушків, А. Аслунд, І. Бондар, Дж. Гелбрейт, Дж. Гікс, О. Грішнова, Г. Захарчин, Т. Кір'ян, А. Колот, О. Кузьмін, В. Латік, Е. Лібанова, В. Мандибура, С. Панчишин, А. Пасховер, С. Пирожков, А. Ревенко, Дж. Сакс, Я. Такада, М. Туган-Барановський, Н. Холод, Л. Черенько, А. Чухно, М. Шаповал та інші.

До числа найважливіших показників рівня життя населення (соціальних стандартів) відносять мінімальну заробітну плату і прожитковий мінімум. За даними Держкомстату України за 2005-2009 рр. середньомісячна заробітна плата працівників України щорічно зростала на 23,9%, а працівників промисловості – на 21,6%. Схожими були і темпи приросту середньомісячної реальної заробітної плати: 23,4% - для працівників України; 20,9% - для працівників промисловості; 19,5% - для працівників машинобудування. Частка заробітної плати в доходах населення не перевищувала 45%, а соціальної допомоги та інших поточних трансферт – 40%. Слід звернути увагу на стійку тенденцію до зростання частки реальної заробітної плати у мінімальній заробітній платі та зростання рівня прожиткового мінімуму (у середньому щорічно на 13,5%).

Ефективність мотивації праці управлінського персоналу промислових підприємств бажано оцінювати за інтегральними показниками, які охоплюють індивідуальні (одиночні) показники ефективності мотиваторів, що безпосередньо чи опосередковано впливають на продуктивність праці персоналу. Як наголошується у праці [1] оцінювання ефективності впливу мотиваційної системи здійснюють на підставі певних припущень щодо структури системи мотиваційних механізмів, її формування та дії. Автори виділяють два критеріальні показники – економічний та соціальний, які формуються рядом мотиваторів. Дія мотиваторів на управлінський персонал підприємства спричиняє зміну рівня соціально-економічної мотивації, а, відповідно, рівня продуктивності праці. Нами пропонується при дослідженні ефективності системи мотивації праці персоналу промислових підприємств спиратися на такі основні припущення.

1. На продуктивність праці персоналу впливають різні мотиватори, які умовно можна згрупувати у три сукупності – економічні, соціальні і корпоративно-культурологічні (засадничі) мотиватори.

2. При оцінюванні рівня мотивації праці, тобто при оцінюванні ефективності мотиваційної системи, необхідно спиратися на принцип В.Парето, за яким на появу складної події вирішальний вплив має незначна кількість факторів (принцип 80:20). Таким чином при формуванні сукупності мотиваторів необхідно враховувати їх обмежену кількість.

3. Між рівнем мотивації праці управлінського персоналу і рівнями економічних та соціальних мотиваторів існує пряма залежність, однак, гранична ефективність дії мотиваторів знижується при зростанні їх рівня.

4. Дія корпоративно-культурологічних (засадничих) мотиваторів мультиплікативно позначається на ефективності мотиваційної системи, хоча прямо не залежить від рівня економічних і соціальних мотиваторів. При цьому слід визначити, чи домінують зовнішні цілі розвитку підприємства над внутрішньо-корпоративними, які враховують розвиток і вдосконалення самого персоналу, значущість і сприйняття цінностей організації колективом працівників.

Згідно з концепцією соціальних стандартів між прожитковим мінімумом (d_m), мінімальною середньомісячною заробітною платою (d_z^0) і середньомісячною заробітною платою працівників (d_z) мають виконуватися такі співвідношення [2]: $d_z^0 \geq 1,15 \cdot d_m$, $d_m \approx 0,4 \cdot \bar{d}_z$.

За припущенням 4 дія корпоративно-культурологічних (засадничих) мотиваторів проявляється опосередковано, тобто її можна відобразити з допомогою відповідного множника k , який приймає додатні значення. При цьому, якщо $k < 1$, то працівник не сприймає засадничі основи управління підприємством, якщо $k = 1$, то сприймає нейтрально, якщо $k > 1$, то – свідомо сприймає і підтримує. Зауважимо також, що подібне сприйняття є чисто індивідуальним, однак у середньому можна вважати, що воно може істотно різнитися для управлінського персоналу низової, середньої та верхньої ланок управління при незначних варіаціях у межах цих однорідних груп персоналу.

Оцінювальну функцію мотивації праці управлінського персоналу промислових підприємств $F(d_z, d_s)$ можна представити у такому вигляді:

$$F(d_z, d_s) = k \cdot [f_e(d_z) + f_c(d_s)] ,$$

де k – коригуючий коефіцієнт (мультиплікатор), $k \geq 0$; f_e – економічний критеріальний показник; f_c – соціальний критеріальний показник; d_z – середньомісячна заробітна плата персоналу; d_s – середньомісячні соціальні виплати на підприємстві.

Щоб оцінити ефективність системи мотивації персоналу, необхідно розробити шкалу відповідності кількісних значень оцінювальної функції якісним критеріям ефективності з урахуванням граничних значень показників $f_e(d_z)$, $f_c(d_s)$ і мультиплікатора k . Наприклад, при виконанні умови $0,5 > F(d_z, d_s) \geq 0$ можна вважати прийнятну систему мотивації неадекватною, такою, що не відповідає цілям і завданням управління організацією. Натомість, при виконанні умови $2 > F(d_z, d_s) \geq 1$, вважаємо мотивацію управлінського персоналу в цілому ефективною. Кількість параметрів якісної оцінки мотивації бажано обмежити для простоти і доступності її використання (від 4 до 6). Ці параметри можуть бути згруповані в „позитивну” і „негативну” оцінку мотивації.

Використання такого методичного підходу до оцінювання ефективності мотивації управлінського персоналу ґрунтується на дотриманні принципу об’єктивності, який забезпечується коректністю нескладних математичних розрахунків і доступністю інформаційних ресурсів. Важливим є і можливість індивідуалізації оцінювальної функції, оскільки ефективна мотивація управлінського персоналу передбачає як професійну, так і персоналізовану кар’єрно-управлінську складові.

1. Стрельчук Є.М., Коваленко Т.Л. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №8 (86). – С. 124-130. 2. Холод Н.М. Розподіл доходів та бідність у перехідних економіках: монографія / Назар Холод. – Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2009. – 442. 4. Любомудрова Н.П. Методи оцінки та мотивації підприємницької діяльності працівників різних рангів // Вісник ДУ „Львівська політехніка” „Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”. – 1999. – № 368.

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

© Мельман В.О., Беспалова Т.О., 2011

Мотивація професійної діяльності персоналу потребує індивідуального підходу та залежить не стільки від посади, обов'язків та повноважень фахівця, скільки від його спрямованості, особистісних якостей, відношення до професії та трудової діяльності.

Будь яка діяльність, у тому числі й професійна, виступає можливістю максимальної реалізації особистістю, перш за все, власних потреб, прагнень та інтересів. Однак зв'язки і відносини, що існують між цими поняттями, не є простими і однозначними. Вони утворюють досить складну систему і мають суперечливий діалектичний характер [1-3].

Розвиток потреб особистості у професійній сфері відбувається під впливом різноманітних факторів, а задоволення, головним чином, стає можливим завдяки ефективній професійній діяльності. Для персоналу однаково актуальними є різні потреби: матеріальні й духовні, індивідуальні та соціальні, реальні та ілюзорні, потреби особистості, соціальної групи та суспільства.

Однак, мотивація професійної діяльності персоналу, перш за все, характеризується міцністю і стійкістю особистісних мотивів. При цьому сила мотиву виступає показником непереборного прагнення суб'єкту професійної діяльності і оцінюється мірою та глибиною усвідомлення потреби і самого мотиву, а також його інтенсивності. В свою чергу, сила мотиву обумовлена як фізіологічними, так і психологічними факторами. До перших слід віднести силу мотиваційного збудження, а до других – цілеспрямованість та прогнозування результатів професійної діяльності, розуміння її сенсу, певна свобода творчості. Крім того, сила мотиву визначається і емоційною сферою персоналу [3].

Особливо важливу роль у мотивації персоналу відіграє можливість всебічної професійної самоактуалізації, оскільки професійні досягнення є результатом не лише здібностей та знань, але і бажанням та можливістю застосувати їх удосконалення для подальшого застосуванні на практиці [4].

Треба зазначити, що тісний зв'язок мотивів і потреб персоналу призводить до складності визначення мотивів у відриві від потреб. У професійній діяльності складні види активності особистості викликані не одним, а декількома факторами (потребами). В свою чергу, мотиви професійної діяльності особистості можуть бути як усвідомлюваними, так і неусвідомленими, що є справедливим і для трудової діяльності персоналу.

В якості висновку важливо наголосити, що сучасні економічні умови вимагають розвитку і впровадження індивідуального підходу до управління персоналом організації з ціллю забезпечення ефективної управлінської діяльності. Сьогодні важливим є розуміння, перш за все, актуальних потреб персоналу, визначення яких можливе за умов володіння керівником або менеджером з персоналу знаннями психологічних факторів мотивації професійної діяльності.

1. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2006. – С. 75 – 139; Варданян И.С. Исследование системы управления мотивацией персонала//Управление персоналом. – 2005. – №4. – С.58-63; Самоукина Н.В. Мотивация персонала как проблема // Управление персоналом. – 2004. - №4. – С.62-66; Мельман В.О. Мотиваційні фактори системи навчання персоналу // III Міжнародна науково-практична конференція «Стратегія інноваційного розвитку економіки: бізнес, наука, освіта»: збірник матеріалів. – Харків – НТУ «ХПІ», 2011. – С. 312-315.

ВПЛИВ ЛЮДСЬКОГО ТА ІНШИХ ФАКТОРІВ НА ІННОВАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ

© Мороз Л.І., 2011

У сучасних умовах застосування маркетингової товарної політики інноваційна діяльність підприємства повинна орієнтуватися не стільки на можливість підприємства-виробника, скільки на потреби і запити споживачів.

Зрозуміло, що основна проблема підприємств пов'язана з освоєнням різних виробництв, які мають свою специфіку і потребують залучення відповідних інвестицій і кадрів. Так, специфіка управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства в умовах інноваційного розвитку полягає у тому, що його управлінський апарат повинен займатися одночасно як питаннями закупівлі та постачання сировини, напівфабрикатів, так і розробкою продукції, її виробництвом та реалізацією.

Управлінський апарат також повинен регулювати господарські взаємовідносини між постачальниками і покупцями товарів і послуг з орієнтацією на основні принципи комерційної діяльності:

- знати способи зменшення комерційного ризику;
- найбільш вигідно виконувати комерційні операції;
- спрямовувати виробників на комерційно вигідні товари з врахуванням попиту споживачів;
- знати сучасні методи закупівлі і продажу товарів тощо.

Отже, зараз на підприємствах необхідно створити відповідну кадрову політику, яка полягає в ретельному плануванні, організації, мотивації і контролі персоналу, основою якої має бути принцип збереження досвідчених провідних співробітників і залучення нового персоналу у відповідності до інноваційних вимог їх професійного і особистого рівня [1]. Підприємство повинне розглядати свій персонал як капітал, який воно отримало в ході конкурентної боротьби, а витрати на нього – як дострокові інвестиції в інноваційну діяльність. Необхідно, щоб така кадрова політика орієнтувалася на встановлення з кожним співробітником, що займається інноваційною діяльністю, тривалих трудових відносин, заснованих на принципах соціального партнерства і дотримання вимог трудового законодавства щодо інноваційної діяльності.

Сьогодні реалізація принципів маркетингу та переосмислення інноваційної діяльності підприємств вимагає підготовки фахівців, здатних займатися цими питаннями.

На шляху пошуку продуктивної інноваційної ідеї існує безліч загальних, специфічних та індивідуальних проблем, які доцільно розглядати та оцінювати з різних точок зору [2]. Основними складовими такої оцінки доцільно вважати:

- компетентність, досвід та управлінські здібності персоналу;
- наявність споживачів та знання їх потреб;
- наявність відповідної технології для матеріальної реалізації ідеї.

Основним джерелом надходження нових ідей виступають існуючі і потенційні клієнти, фахівці сфери науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, патентознавці, винахідники.

Ключовою ланкою будь-якої організації завжди є керівник, який виконує основні завдання на підставі основних функцій керівника і принципів керівництва, основна мета діяльності якого полягає в скеруванні поведінки та дії підлеглих на досягнення мети підприємства. Незважаючи на необхідність досягнення поставленої перед колективом мети, керівник повинен:

- розробляти загальний план дій;

- координувати всі підрозділи управління;
- впливати на нижчі рівні управління і їх керівників;
- підбирати кадри;
- розкривати потенціал кожного працівника.

Там, де створені належні умови праці, збільшується продуктивність праці робітників, знижуються втрати робочого часу, покращуються внутрішній мікроклімат у колективі. Ці фактори, в свою чергу, допомагають знизити вартість ресурсів. Але інвесторів при цьому цікавить, у першу чергу, високий дохід при мінімальному ризику, тому принципово нові виробничі процеси можуть бути для них перешкодою до здійснення інвестицій, а ризик вимагає відповідної компенсації та оцінки.

Виробники також можуть чинити опір впровадженню нововведень, що пояснюється відсутністю точних вартісних оцінок, наприклад, собівартості виготовлення нових виробів, для визначення якої необхідне проведення робіт з технічної підготовки виробництва.

На сьогодні технологія є тим фактором, який чинить найбільший вплив на продуктивність праці, так як прогресивна технологія веде до її зростання, але щоб технологія сприяла цьому зростанню, керівництво повинне збалансувати вимоги технології з потребами людей, що її застосовують. Фахівці-технологи вивчають прийнятні способи виробництва нового товару і приступають до оформлення інформації, необхідної для подачі заявки на патент, досліджують проблеми якості і розробляють заходи для її забезпечення в новому продукті [3].

Саме персонал підприємства зі своїми знаннями і досвідом визначає можливості досягнення високої продуктивності праці, тому продуктивність доцільно розглядати у взаємозв'язку з управлінським персоналом, від роботи якого залежить його зростання.

Фахівці зі збуту здійснюють пошук потенційних споживачів нової продукції, яка потребує перебудови вже існуючої системи збуту. Відчуваючи реакцію споживачів, збутовики можуть підштовхнути виробників до розробки інноваційної продукції. Але споживачі завжди мають певну настороженість і консерватизм стосовно нових виробів, тому розробникам інноваційної продукції необхідно приділяти значну увагу ринкових дослідженням та створенню попиту на нову продукцію.

Увага повинна приділятися взаємовідносинам всіх суб'єктів інноваційного процесу при проходженні етапів від розробки до просування нової продукції на ринку. Наскільки правильно обрані канали розподілу товарів, форми і методи їх збуту, широта асортименту і якість послуг, пов'язаних з реалізацією продукції, – все це суттєво впливає на результати діяльності підприємства. Для успіху в інноваційній діяльності розробникам необхідно орієнтуватися на потреби і запити споживачів, виявлених у маркетингових дослідженнях. Але бувають випадки, коли розробникам важко пристосуватися до змін або взагалі працювати в нових умовах, тоді інновація зводиться лише до модифікації існуючої продукції та втрати підприємством його конкурентоспроможності.

Інноваційна діяльність буде мати шанси на успіх тільки при умові взаємодії великої кількості маркетингових, науково-технічних, виробничих рішень, які очолює й об'єднує людський фактор. Тобто ефективність інноваційної діяльності підприємства безпосередньо залежить від конкурентоспроможності персоналу, основу якої забезпечують рівень кваліфікації і компетентність персоналу, підвищення його кваліфікації, а також його психологічні і комунікаційні якості. Це дасть можливість формувати раціональні виробничі програми, оперативно реагувати на ринкову ситуацію, перемагати в умовах конкуренції та впроваджувати інновації в діяльності вітчизняних підприємств.

1. Мороз Л.І. Теоретичні та практичні аспекти вдосконалення кадрової політики українських підприємств // Науковий вісник Волинського національного університету ім. Лесі Українки: Економічні науки. – Луцьк: Вид-во ВНУ. – 2010. - № 4. – С. 36-41. 2. Щербань В.М., Таньков К.М., Задорожний І.С. Створення товару: маркетингове, конструкторське та технологічне забезпечення: Навчальний посібник. – К.: Професіонал, 2007. – 288 с. 3. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник. Вид. 2-ге, виправ. і доп./ За ред. В.О.Василенко. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 532 с.

МЕТОД РОЗРАХУНКУ ПОТЕНЦІАЛУ СПІЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОЛЕКТИВУ НА ОСНОВІ I_c

© Нікіфорова Л.О., 2011

Діяльність людей майже завжди має колективну, групову форму. Тому науковий інтерес представляють реальні соціальні групи, які можна виразити як спільність взаємодіючих один з одним суб'єктів з метою досягнення усвідомленої цілі; спільність, яка об'єктивно виступає як суб'єкт дії [1].

В малих референтних групах взаємодія людини з соціальним оточенням має переважно суб'єктивний характер. При розгляді соціально-психологічного механізму внутрішньогрупових відносин вітчизняні і зарубіжні вчені надають великої уваги проблемі спілкування (комунікації) [2, 3, 4]. В ході міжособових відносин особа виконує певну соціальну роль, а її поведінка в конкретній ситуації визначається тими правами і обов'язками, які відповідають соціальному значенню даної ролі. Важливе значення мають соціально-психологічні фактори, які не тільки регулюють внутрішньогрупові і міжгрупові відносини, але й зумовлюють спільну діяльність людей, тобто групові дії.

Проведення соціометричних замірів, опрацювання даних за допомогою соціоматриць, соціограм, індексів, показників та коефіцієнтів дають змогу виявити кількісні і якісні характеристики міжособових відношень в досліджуваних групах, окреслити соціометричну структуру внутрішньогрупових комунікацій [2, 3]. Серед багатьох індексів та коефіцієнтів, які характеризують міжособові відношення в попередніх роботах автора [1, 5] було виділено п'ять основних показників (коефіцієнт згуртованості; показник соціометричного статусу; показник емоціональної експансивності; індекс взаємності; показник конфліктності) за результатами кожного з яких можна було визначити позитивні чи негативні тенденції всередині досліджуваного колективу. Шляхом подальшого дослідження дані показники було ув'язано в систему, на основі якої було виведено єдиний інтегральний показник впливу міжособових відношень на рівень результативності праці всього колективу I_c . При цьому було використано експертний метод, з розрахунком коефіцієнта конкордації та метод синтезу [1, 5]:

$$I_c = q_1 \cdot W_c + q_2 \cdot P_c, \quad (1)$$

Значення $I_c \rightarrow 1$ буде відповідати високому рівню ефективності спільної діяльності колективу і свідчити про те, що даний виробничий колектив являє собою єдине ціле, є згуртований і пристосований до спільної роботи. Значення $I_c \rightarrow 0,5$ характеризує колектив, який ще є несформованим, а значення $I_c \rightarrow 0$ відповідають колективу, який є непрацездатним.

Відповідно до здійсненого експертного дослідження між показниками q_1 та q_2 для колективів приладобудівних підприємства [1, 5] визначається таке співвідношення: $q_1=0,6$; $q_2=0,4$, тому формула наведена вище формула інтерпретується у наступну:

$$I_c = 0,6 \cdot W_c + 0,4 \cdot P_c, \quad (2)$$

Так як показники «ділового комфорту» та «психологічного комфорту» мають максимальне значення 1, за умови відсутності негативних та байдужих виборів, то максимальна результативність спільної діяльності колективу, виміряна за I_c буде також дорівнювати 1.

Потенціал підвищення спільної економічної діяльності можна розрахувати за наступною

формулою:

$$P_{\text{едк}} = 1 - I_c, \quad (3)$$

Відповідно до формули (3) найбільш результативною буде спільна робота такого колективу, де виконується наступна умова:

$$P_{\text{едк}} = (1 - I_c) \rightarrow \min, \quad (4)$$

Виконання даної умови свідчить про те, що результативність спільної економічної діяльності колективу наближається до максимально можливої з позиції використання соціально-психологічних чинників. В протилежному випадку, виконання умови:

$$P_{\text{едк}} = (1 - I_c) \rightarrow \max, \quad (5)$$

свідчить про те, що соціально-психологічний клімат у колективі є «негативним» і у даному колективі склалися такі відносини між його членами, які негативно впливають на результати діяльності колективу, його працівники не вважають свій колектив достатньо професійним, кожен працівник такого колективу активно не згоден працювати та спілкуватися ні з яким іншим членом цього колективу.

Величина $P_{\text{едк}}$ виражена у відсотках показує на скільки можливо збільшити результативність спільної економічної діяльності колективу, використовуючи соціально-психологічні чинники мотивування персоналу і створивши позитивний соціально-психологічний клімат у колективі, а також підвищивши показник ділового комфорту колективу, шляхом підвищення професійного рівня кожного члена колективу.

Отже, аналізуючи результати, отримані за допомогою показника потенціалу підвищення спільної економічної діяльності менеджер має можливість оцінити ефективність впливу мотиваційних факторів, що використовуються на даний час, а також застосувати нові методи мотивування на основі соціально-психологічних чинників, які дадуть змогу використати існуючий потенціал підвищення результативності спільної економічної діяльності.

1. Нікіфорова Л. О. Специфіка взаємодії спілкування та діяльності працівників всередині малих соціальних груп: практичний аспект // Економічний простір – Дніпропетровськ: ПДАБА – 2009 – № 23 – С. 275 – 290. 2. Нікіфорова Л. О., Білоконь Я. В. Значення інноваційних підходів на основі соціально-психологічних чинників в системі ефективного управління персоналом // XV міжнародна науково-практична конференція «Фінанси України» (8-9 квітня, 2011р.) – Дніпропетровськ, 2011. – С. 89 – 90. 3. Морено Дж. Соціометрія: Експериментальний метод и наука об обществе. – М.: Иностр. лит., 2008. – 289 с. 4. Кузьмін О. Є. Керівництво організацією / О. Є Кузьмін., Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Процик. – Львів: Львівська політехніка, 2008. – 244 с. 5. Шиян А. А., Нікіфорова Л. О. Метод оцінювання ефективності економічної діяльності колективу підприємства на основі інтегральних показників // Економічний простір – Дніпропетровськ: ПДАБА – 2008 – № 17 – С. 157 – 166.

МЕХАНІЗМ ЦІЛЕПОЛЯГАННЯ В ПЛАНУВАННІ: ПОГЛЯД КРІЗЬ ТЕОРІЇ ФІРМ

© Овчаренко Є.І., 2011

Сучасний стан планування діяльності підприємств може бути характеризований як кризовий. Кризовість полягає, у більшій мірі, у ролі та значенні планування в управлінні підприємством, ніж у невідповідності його методичного інструментарію. За часів незалежності України дуже багато дослідників присвічували себе питанням удосконалення методології та методик планування діяльності підприємств. Науково обґрунтовано використання складних багатокритеріальних економіко-математичних моделей планування та управління діяльністю підприємств. Але, за великим рахунком, використовуваність процедур планування невпинно зменшується. На сьогодні, на жаль, можна констатувати, що переважна більшість підприємств, на загальноорганізаційному рівні, планування не використовує взагалі, обмежуючись проявами оперативного-календарного планування, які слід вважати, радше, проявами координування діяльності, ніж планування. Такий стан зумовлений змінами ідеології планування на загальносвітовому рівні. Та, на жаль, трансформації світогляду на національному рівні не відбувається.

Вивчаючи теорію та практику розвитку науки планування на теренах СНД ми можемо спостерігати нескінченну боротьбу методичних підходів у намаганнях покращити ефективність планування діяльності підприємств. Головним результатом такої боротьби, який підноситься як методичне удосконалення, є поява безлічі часткових рішень, що стосуються вирішення певної конкретної науково-практичної задачі. Можна виокремити два основних напрями удосконалення, в рамках яких йде тривале змагання: боротьба світоглядних та оптимізаційних процедур планування, та боротьба статичних та динамічних плануючих систем. У результаті, не відбувається ідеологічних змін поглядів у науці та практиці, які повинні стосуватися не того, "як планувати", а того, "що планувати".

Національна система планування діяльності підприємств, починаючи з моменту створення Держплану СРСР, будувалась на здобутках політичної економії К.Маркса та принципах планової економіки. За часів незалежності, при намаганні перейти до принципів ринкової економіки, економічний устрій України будувався на принципах неокласичної економічної теорії, які, у свою чергу, також були покладені в основу системи планування діяльності підприємств. У цьому аспекті первинний механізм системи планування – механізм цілеполягання (встановлення цілей) – працював подібно як в радянському історичному періоді, так і за часів незалежності. Планова економіка майже не припускала самостійності механізму цілеполягання на рівні окремого підприємства. Більш того, планова економіка та соціалістична ідеологія навіть не припускали можливості конфлікту цілей, як організаційного явища. Неокласична економічна теорія, яка збудована на принципах маржиналізму, визнавала самостійність механізму цілеполягання підприємства, але припускала наявність лише однієї головної мети діяльності підприємства – максимізації прибутку. При цьому, мета максимізації прибутку не має жодного конкурента у якості головної мети.

Принципи побудови та роботи механізму цілеполягання в плануванні зокрема, та в управлінні підприємством в цілому, визначаються постулатами "теорії фірми". Теорія фірми пояснює економічну поведінку фірми у різних умовах господарювання. Відмінність у цих умовах господарювання породжує множинність теорій фірми. Головне завдання теорії фірми – вивчення впливу, який надають індивідууми і групи людей на функціонування організації, на зміни, що відбуваються в ній, на забезпечення ефективної цілеспрямованої діяльності і отримання необхідних результатів. Історія економічної думки виокремлює три принципово різних теорії фірми:

маржиналістська, неінституціональна та біхевіористична. Традиційна маржиналістська теорія фірми трактує останню як абстрактний умовний об'єкт, який є індивідуальним центром ухвалення рішень, завданням якого є лише пристосування випуску і цін одного або двох уявних продуктів до простих уявних змін і даних. Рішення цього центру переслідують мету максимізувати прибуток (тобто зрівняти граничний дохід з граничними витратами) і приймаються на основі повної, досконалої інформації ("фірмі" відома її крива попиту). Маржиналістська фірма позбавлена свободи вибору: її рішення повністю детерміновані "середовищем", з якого надходять до неї сигнали не тільки про зміну попиту, але і про зміну витрат: заробітної плати, відсотка, податків, сигнали, які в маржиналістській теорії ціни виникають тільки за межами фірми. Фірма у розумінні нових інституціоналістів розуміється як сітка двосторонніх довгострокових контрактів між власниками ресурсів, які порозподіляють продукти та ресурси на ринках, де цінні сигнали грають відносно незначну роль. Раціональність поведінки фірми є змінною величиною, яка залежить від складності ситуації вибору, її повторності, інформації, яка є в наявності особи, що приймає рішення, та ступеня вмотивованості. Таким чином, функціонування фірми розглядається як проблема вибору оптимального контракту коаліцією власників ресурсів. Біхевіористична теорія фірми припускає перехід на конкретніший рівень розгляду фірми, на якому вона існує не як логічна конструкція, а як реально існуюча "ділова організація". Ця теорія найбезпосереднішим чином пов'язана з переглядом прийнятої моделі людини, відмови від передумов раціональності максимізації. Місце індивідуального раціонального максимізатора зайняла ієрархічно організована група людей, пов'язаних один з одним по вертикалі і горизонталі, що мають різні переваги і цільові функції, які складаються в результуючу стратегію всієї фірми. Конкретніший рівень аналізу вимагає реалістичнішого погляду на той рівень раціональності, яким насправді володіють люди, що приймають в організації рішення.

Отже, в залежності від ідеології певної теорії фірми формується та працює механізм цілеполягання фірми. Якщо в розумінні фірми спуститись до мікрорівня – рівня підприємства, то це буде система певних економічних, соціальних, виробничих та організаційних відносин. Побудова цих відносин розуміється різними теоріями фірми абсолютно по-різному і, як слідство, абсолютно по-різному формується та працює механізм цілеполягання. Останній, у свою чергу, визначає методологію та методичний інструментарій планування діяльності підприємства.

У західній економічній науці найбільш перспективною теорією фірми вважається біхевіористична. Вона розглядає фірму як коаліцію індивідів, що мають різні переваги і відповідно різні цілі, що не зводяться до достатньо широкого консенсусу. Передбачається, що не існує людини (підприємця, групи людей), яка могла б нав'язати свою волю всім останнім, контролюючи і стимулюючи їх. Суб'єктивний деспотизм учасників коаліції строго обмежений бюджетом організації і розподілом обов'язків і компетенції в її рамках. Більш того, в організаціях, що існують достатньо довго, складається свій набір формальних і неформальних процедур, які сприяють стабільності цілей організації. Коаліційна угода змінюється порівняно рідко, в основному, під дією руху рівня домагань різних учасників фірми. І найголовніше те, що різні цілі, яких добиваються різні підрозділи фірми, зовсім не обов'язково повинні інтегруватися в одну загальну мету. На практиці буває так, що в центрі уваги виявляється то одна, то інша з можливих цілей, які часто навіть протирічають одна одній. Саме така ідеологія повинна бути покладена в основу механізму встановлення цілей підприємства. Механізм цілеполягання, який припускає множинність цілей учасників підприємства, їх конфліктність та випадки неможливості зведення в єдину ціль, значно в більшій мірі відповідає реальній дійсності на сучасних підприємствах. Взаємовідносини учасників підприємства мають прояви суб'єктивізму та опортунізму, в особливій мірі це стосується відносин в системі "принципал-агент". Неокласична ідеологія, яка покладена в основу сучасного планування на підприємствах, не дає можливості врахувати розгалуженість, конфліктність та опортунізм цілей окремих учасників організації, тому ні процедура планування, ні її результати – планові рішення – не виконують своїх управлінських функцій. Застосування ідеології біхевіористичної теорії фірми в механізмі визначення загалу та взаємозв'язків цілей надасть можливість повернути планування у статус найважливішої управлінської функції та підвищити використовуваність планової інформації.

ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ

© Перепелюкова О.В., 2011

Удосконалення якісного складу робочої сили нині виступає одним з найважливіших умов прискорення інтенсифікації виробництва і подолання ресурсної обмеженості трудових ресурсів. У зв'язку з цим в економічній теорії та господарській практиці зростає інтерес до якісного розвитку і поліпшення використання трудового потенціалу країни, окремих регіонів.

Найважливішою особливістю періоду докорінної трансформації сучасної економіки України є кардинальна зміна сутності і значущості людини як нової сили суспільного прогресу. Саме людині, як виробнику і споживачеві, відводиться головна роль у соціально-економічному розвитку держави.

Економічна криза початку 90-х років і депресійний стан економіки подальших років призвели до різкого зниження народжуваності, що в кінцевому підсумку позначиться на стані трудового потенціалу регіонів країни в найближчі роки, коли це покоління досягне працездатного віку. Заходи, що вживаються в даний час урядом, спрямовані на підвищення народжуваності в Україні, безумовно, дадуть позитивні результати, але не вирішать докорінно проблеми приросту населення в країні найближчим часом. Збалансована, продумана міграційна політика держави також здатна зіграти певну позитивну роль у формуванні збалансованого ринку праці в Україні. Для розвитку суспільства, заснованого на знаннях, ключову роль набувають інформаційні ресурси та пов'язані з їх відтворенням і поширенням інформаційні та комунікаційні технології, а також сфери науки, інформатики, високих технологій. У пошуках нового підходу до виділення зростаючої ролі особистості в системі продуктивних сил стала поява у вітчизняній економічній літературі категорії «трудоий потенціал».

Поняття «потенціал» походить від латинського слова «potentia» і означає можливості окремої особи, суспільства, держави в певній галузі, які можуть бути використані для досягнення певної мети, здійснення плану, рішення якого-небудь завдання.

Таким чином, трудоий потенціал характеризує не тільки можливості які використовуються, але також наявність ще дремаючих, що не відбулися поки, в силу об'єктивних чи суб'єктивних умов, трудових можливостей людини, і які при необхідності здатні збагатити процес виробництва, тобто трудоий потенціал завжди містить певний резерв не реалізованих можливостей, який, однак, обумовлений не збігом потенційно формованих якостей працівника з поточними потребами виробництва і умовами їх практичного застосування. Поняття «робоча сила», «трудоі ресурси», «кадри» складають основу для інтерпретації сполученого з ними поняття - «трудоий потенціал». Різниця між ними представляється в тому, що якщо в першому випадку акцент робиться на актуальних соціальних якостях працівника, то в другому - на потенційних, тобто перспективних, або просто його незадіяних можливостей, здібностей та потреб [1].

Трудоий потенціал людини має свої межі, обумовлені його розумовими та фізичними здібностями, моральними й інтелектуальними якостями та іншими особистими характеристиками.

Трудоий потенціал має кілька аспектів: професійно-кваліфікаційний, психофізіологічний, творчий, мотиваційний і моральний. Тісний зв'язок з поняттями «робоча сила», «трудоі ресурси», «якість робочої сили», «людський капітал» має професійно-кваліфікаційний аспект трудового потенціалу, який включає рівень освіти, обсяг загальних і спеціальних знань, трудових навичок і вмінь.

Науково обгрунтоване визначення соціально-економічного змісту поняття "трудоий потенціал" сприятиме підвищенню наукового рівня вивчення проблем його формування і

використання. Дослідження закономірностей розвитку трудового потенціалу, визначення його структури і розмірів, а також визначення "трудоий потенціал" в системі економічних показників аналізу використання трудових ресурсів регіону мають велике наукове і практичне значення. Зокрема, уточнення кордонів трудового потенціалу в масштабі країни та її окремих економічних районів, вивчення тенденцій зміни його якісних характеристик є однією з найважливіших передумов підвищення наукового рівня аналізу економічних процесів в регіоні, а також розробки соціально-економічних заходів та забезпечення збалансованості коштів виробництва і робочої сили. Луганська область має величезний економічний і трудовий потенціал. Особливістю формування трудового потенціалу Луганської області на сучасному етапі є високі темпи його зростання. Відтворення головного елемента трудового потенціалу працездатного населення здійснюється високими темпами.

Зростання трудового потенціалу здійснюється передусім на основі якісного розвитку трудових ресурсів, підвищення культурно-технічного рівня трудящих [2]. Так, розподіл найманих працівників за рівнем освіти за видами економічної діяльності показав, що в 2010 році повну вищу освіту в області мали 27,0% громадян, неповну та базову освіту – 26,2%. У 2009 році повну вищу освіту в області мали 23,5%, неповну та базову освіту – 26,5%. Відповідно в 2005р. – 21,3% і 27,9%, тобто кількість осіб, які мають повну освіту зросла на 14,8%.

Структура розподілу працівників за рівнем освіти по видам економічної діяльності показала, що найбільшу питому вагу відносно повної вищої освіти у 2010 році мають працівники

фінансової сфери – 60,1% (2009р. – 59,1%, 2005р. – 49,4%, 2000р. – 36,2%); працівники державного управління – 59,7% (у 2009р. – 62,2%, 2005р. – 65,9%, 2000р. – 46,7%). Одним з найнижчих показників за рівнем освіти мають працівники сільського господарства – 13,8%, у промисловості – 17,3%. Розподіл працівників з неповною та базовою вищою освітою показав, що найбільш питома вага працівників у сфері охорони здоров'я (45,2%), у торгівлі – 32,8%, діяльність готелів та ресторанів – 31,4%. Найменша питома вага спостерігається у будівництві – 17,0%, освіти – 18,4%.

Можна зробити висновок, що з кожним роком зростає кількість фахівців, які мають вищу освіту. Тим самим підвищується якісний потенціал трудових ресурсів регіону. Це перш за все, зумовлено попитом на ринку праці на більш висококваліфікованих спеціалістів.

Необхідність поліпшення використання трудового потенціалу обумовлена зміною попиту та пропозиції на ринку праці регіону та суттєвими змінами демографічної ситуації. Трудовий потенціал регіону поки що використовується недостатньо повно і ефективно, особливо в сільській місцевості. У регіональних умовах великі резерви підвищення ефективності використання трудового потенціалу укладені в подальшому підвищенні рівня зайнятості населення на основі більш повного залучення його у виробництво.

Приріст працездатного населення може здійснюватись за рахунок залучення у виробництво трудящихся з депресивних регіонів Луганської області. До таких регіонів можна віднести міста та села, де не функціонують промислові та сільські підприємства.

1. Беккер Н. Экономический взгляд на жизнь // Вестник СпбГУ, 1993. -Серия 5.- Вып.3. - С. 125-138. 2. Статистичний щорічник Луганської області за 2010 рік: стат. зб. / Держкомстат України. Головне управління статистики у Луганській області; за ред. С.Г. Пілієва. – Луганськ, 2011. – 489 с.

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ДО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ

© Печенюк А.В., 2011

Запорукою ефективної роботи вищого навчального закладу, а отже і його високої конкурентоспроможності, є якісний склад науково-педагогічних працівників. Власне, якість науково-педагогічного потенціалу використовується як один з основних індикаторів при ліцензуванні, акредитації і визначенні рейтингу вищого закладу освіти. Відтак, необхідність забезпечення професійного розвитку науково-педагогічних працівників є одним з найважливіших завдань діяльності вищих навчальних закладів. Натомість, ефективне управління розвитком науково-педагогічних працівників неможливе без розуміння їх мотивів і потреб, а також правильного використання стимулів до професійного розвитку. Саме тому актуальним є дослідження особливостей мотивації науково-педагогічних працівників до професійного розвитку (самовдосконалення).

Вивчення складових мотивації та особливостей діяльності науково-педагогічних працівників дало право спроектувати дію механізму цієї системи (рис. 1). Визначальними особливостями системи мотивації науково-педагогічних працівників є потреби щодо здобуття та розширення професійних знань, які знаходять своє відображення в інтересі ведення наукової та науково-педагогічної діяльності. Усвідомлений інтерес науково-педагогічних працівників породжує мотиви, які можна класифікувати як матеріальні, соціальні та професійні. Для досягнення результатів в системі управління розвитком науково-педагогічних працівників адміністрація застосовує стимули. Окрім того, цей процес є неперервний, тому що отримання кінцевого результату щодо задоволення потреб нижчого рівня породжує потреби вищого рівня, а відтак вимагає перегляду складових системи.

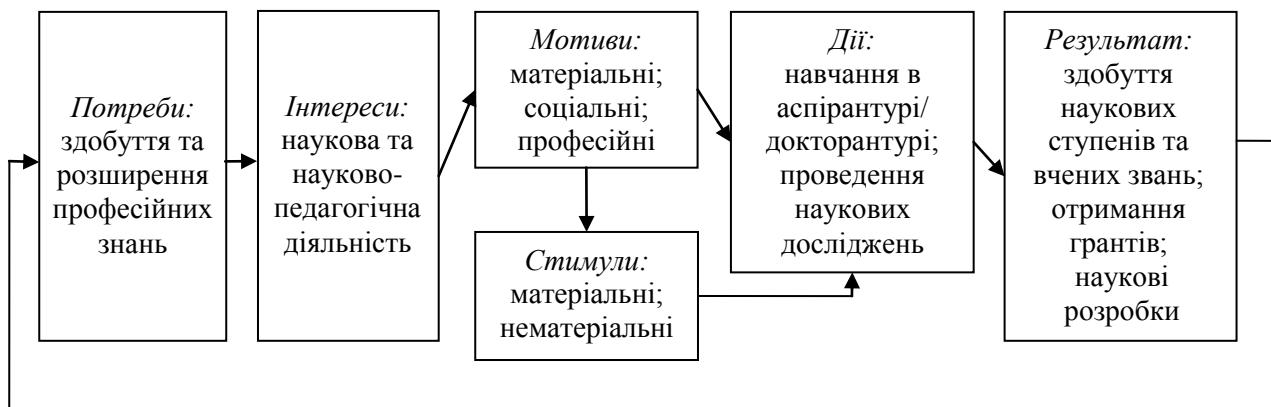


Рис. 1. Механізм системи мотивації професійного розвитку науково-педагогічних працівників

Як стверджує А. Маслоу, люди просто не знають свій потенціал і не розуміють користі самовдосконалення (розвитку). За умови, коли задоволенню основних потреб людини ніщо не загрожує, зростання приносить задоволення, і людина прагне стати настільки досконалою, наскільки дозволяють її здібності. Якби більша кількість людей досягла самоактуалізації, то могли б змінитися потреби людства в цілому і з'явилось би більше можливостей для задоволення потреб нижчих рівнів [1, с.48]. Саме тому теорія А. Маслоу найбільш варта уваги під час розгляду особливостей мотивації науково-педагогічних працівників до професійного розвитку, і стосовно них вона може мати наступну структуру (табл. 1).

Основні елементи мотивації науково-педагогічних працівників до професійного розвитку

Потреби	Мотиви	Стимули
Фізіологічні	Бажання підвищити рівень життя	Посадовий оклад, доплати, надбавки, премії. Авторські гонорари та винагороди, гранти. Міжнародні та державні премії, індивідуальні контракти. Матеріальна допомога.
Безпеки та захищеності	Бажання зберегти роботу	Надання квартир, місць в гуртожитках. Укладання довгострокових контрактів. Запровадження системи недержавного пенсійного страхування. Надання трудових позик, кредитів
Належності до певної соціальної групи	Бажання зберегти роботу в колективі	Проведення спільних заходів: круглих столів, науково-практичних конференцій, симпозіумів тощо. Виконання спільних наукових та науково-технічних робіт. Використання корпоративної атрибутики (гімн, значок, герб).
В повазі та визнанні з боку оточуючих	Прагнення отримати службове підвищення, розширити посадові повноваження	Надання нагород, присвоєння наукових ступенів та вчених звань. Схвальні відгуки на публічних заходах. Можливість участі у професійних конференціях та стажуванні. Можливість публікацій, видання власних праць тощо. Право працювати в руслі власних творчих планів
В самоствердженні (саморозвитку і самореалізації)	Інтерес до нововведень, нових знань і навичок; бажання розширити коло спілкувань та встановити нові контакти	Планування професійної кар'єри. Стимулювання щодо отримання вчених звань та наукових ступенів. Поглиблене вивчення основного та освоєння нових предметів. Виявлення особливостей та потенціалу кожного науково-педагогічного працівника.

Основними мотивами в управлінні професійним розвитком науково-педагогічних працівників є матеріальні. З огляду на це, адміністрація вищого навчального закладу може використовувати такі стимули для науково-педагогічних працівників як:

- зростання посадового окладу внаслідок обрання на вищу посаду;
- зростання розміру доплат внаслідок присудження наукового ступеня або присвоєння вченого звання;
- надання винагород за наукову та науково-педагогічну діяльність, передбачених законодавством;
- надання інших матеріальних виплат, передбачених колективним договором вищого навчального закладу.

Отже, особливістю мотивації науково-педагогічних працівників до професійного розвитку є постійна потреба у здобутті та розширенні професійних знань, що передбачає здійснення наукової та науково-педагогічної діяльності. Сприяння її безперервності вимагає розробки ефективної системи мотивації із використанням сукупності матеріальних та нематеріальних стимулів.

1. Кудрявцева Н. Особливості мотивації праці педагогічних працівників в сучасних умовах / Н. Кудрявцева // Україна: аспекти праці. – 2003. – № 1. – С. 48-50.

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СИСТЕМІ «ПОСТАЧАННЯ- ВИРОБНИЦТВО-ЗБУТ»

© Процик І.С., Комарницька Б.Б., 2011

В умовах ринкових відносин ключовим фактором розвитку підприємства є його працівники. Ефективна діяльність кожного підприємства на пряму залежить від раціонального використання усіх наявних ресурсів, в тому числі трудових. Належно розроблена система мотивування, яка включатиме як матеріальні так і моральні складові, сприятиме росту трудової активності працівників підприємства та забезпечувати його ефективну діяльність.

Дослідження діяльності машинобудівних підприємств Західної України показало, що вирішуючи першочергові проблеми функціонування підприємств (покращення фінансового стану, пошук інвесторів, впровадження новітніх технологій, збільшення обсягів реалізації продукції, оптимізація витрат тощо) керівництво нехтує проблемами управління персоналом, а особливо проблемами мотивування працівників. З огляду на це, метою дослідження є виявлення недоліків мотивування працівників машинобудівних підприємств в системі «постачання-виробництво-збут» та розроблення рекомендацій щодо їх усунення.

Дослідження фінансової та управлінської звітності машинобудівних підприємств Західної України за період 2005-2010 рр. щодо досліджуваної тематики показало наступні результати [1-3]: значну частину собівартості продукції підприємств займають витрати на оплату праці, близько 30%, проте існує тенденція невчасної виплати заробітної плати чи заборгованості у її виплаті (станом на 12.2010 р. сума заборгованості по Львівській області становила 71386,5 тис. грн.); у зв'язку з фінансовою нестабільністю підприємств основним заробітком працівників є основна заробітна плата; преміальна система застосовується переважно для працівників збутової діяльності за умови виконання плану реалізації продукції; спостерігається низький рівень оплати праці, незадовільні умови праці, відсутність можливості навчання та підвищення рівня кваліфікації, що спричиняють значну плінність кадрів, нестачу кваліфікованих працівників та збільшення кількості персоналу старших вікових груп; відсутність додаткових методів мотивування, зокрема методів морального мотивування; неузгодженість кадрової стратегії з стратегією розвитку підприємства або ж її відсутність.

Беручи до уваги вище перелічені факти мотивування працівників можна стверджувати, що основними причинами низького рівня мотивування є відсутність кадрової політики на підприємствах та неефективна система мотивування працівників.

Доцільно з метою усунення виявлених недоліків узгоджувати інтереси підприємства та працівників, що сприятиме досягненню спільних поставлених цілей. Ефективна система мотивування повинна також враховувати кількість та якість праці, яку застосував кожен працівник для виконання того чи іншого завдання, і базуватись на принципах різноманітності (застосування різних методів мотивування) та гнучкості (можливість заміщення за певних обставин одного методу мотивування іншим без втрати ефекту).

1. Бутинець Ф.Ф. Економічний аналіз: Навчальний посібник / Ф.Ф. Бутинець. – Житомир: ПП «Рута», 2003. -680 с.; 2. Фінансова звітність підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua>; 3. Статистична інформація [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.stat.lviv.ua/ukr/si/inf_2009.php?vid=1&code=15&show=1&show1=1;

ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ І МЕТОДИ ОЦІНКИ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ

©Ракова Л.Н., Карпенко К., 2011

Інвестиції в персонал для більшості українських підприємств нині набуває особливого значення. Це пов'язано з тим, що робота в умовах ринку пред'являє високі вимоги до рівня кваліфікації персоналу, їх знань і навичок, тоді як вони мають властивість без своєчасного оновлення швидко втрачати свою дієвість в умовах сучасної економіки, що змінюється. Компанії усвідомлюють, що навчання і розвиток персоналу є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якої організації, будь-якого бізнесу.

Інвестування в розвиток персоналу приносить підприємству більший прибуток, ніж інвестування у вдосконалення виробничих потужностей, тобто людський ресурс можна визначити як ключовий чинник ефективного використання усіх інших ресурсів, наявних у розпорядженні підприємства.

Інвестиції в людський капітал - цілеспрямоване вкладення засобів в галузі і сфери, які забезпечують поліпшення якісних параметрів людини, в першу чергу його робочої сили (рівня освіти, розвитку інтелекту, творчого потенціалу, фізичного і психічного здоров'я, системи мотивації, ціннісних установок і т. д.) [1].

Основною проблемою, з якою доводиться стикатися сучасним підприємствам, - це оцінка ефективності вкладень в людський капітал. Складнощі, що виникають при цьому, до певної міри пояснюються тим, що інвестиції в людський капітал мають ряд особливостей, що відрізняють їх від інших видів інвестицій [2]. А саме:

1. Віддача від інвестицій в людський капітал безпосередньо залежить від терміну життя його носія (від тривалості працездатного періоду). Чим раніше здійснюються вкладення в людину, тим швидше вони починають давати віддачу. Але треба мати на увазі, що якісні і тривалі інвестиції приносять більш високий і більш довготривалий ефект.

2. Людський капітал не лише схильний до фізичного і морального зносу, але і здатний накопичуватися і примножуватися. Знос людського капіталу визначається, по-перше, мірою природного зносу (старіння) людського організму і властивих йому психофізіологічних функцій, а по-друге, мірою морального (економічного) зносу внаслідок застарівання знань або зміни цінності отриманої ним освіти.

3. У міру накопичення людського капіталу його доходність підвищується до певної межі, яка обмежена верхньою межею активної трудової діяльності (активного працездатного віку), а потім різко знижується.

4. При формуванні людського капіталу має місце "загальний примножуваний ефект". Його суть полягає в тому, що в процесі навчання покращуються і зростають характеристики і здібності не лише у людини, яка вчиться, але і у того, хто вчить, що згодом призводить до росту доходів як першого, так і другого.

5. Не усі інвестиції в людину можуть бути визнані вкладеннями в людський капітал, а лише ті, які суспільно доцільні і економічно необхідні. Наприклад, витрати, пов'язані з кримінальною діяльністю, не є інвестиціями в людський капітал, оскільки суспільно недоцільні, а також шкідливі для суспільства.

6. Характер і види вкладень в людину обумовлені історичними, національними, культурними особливостями і традиціями. Так, рівень освіти і вибір професії дітьми, багато в чому залежать від сімейних традицій і рівня освіти їх батьків.

7. В порівнянні з інвестиціями в інші різні форми капіталу, інвестиції в людський капітал є

найбільш вигідними як з точки зору окремої людини, так і з точки зору усього суспільства [2, 3].

Структура вкладень в людський капітал включає наступні види інвестицій :

1. Освіта, підготовка на виробництві.
2. Охорона здоров'я.
3. Мотивація.
4. Пошук інформації і міграція.
5. Фундаментальні наукові розробки.
6. Екологія і здоровий спосіб життя.
7. Культура і дозвілля [2, 4].

З урахуванням сучасного рівня розвитку економіки існують різні методи оцінки ефективності вкладень в людський капітал. Для приведення вигод і витрат до одного моменту праці застосовують метод дисконтування. Згідно концепції людського капіталу різниця між дисконтованими величинами витрат і вигод - "чиста приведена вартість" - можна розглядати в якості критерію доцільності інвестиційного проекту в людський капітал.

Застосування на практиці цього методу ускладнюється тією обставиною, що важко вирішити, який рівень відсотка має бути вибраний в якості коефіцієнта дисконтування. Інвестиції в людський капітал є доцільними, якщо поточна вартість майбутніх вигод (грошових і моральних) більше або хоч би дорівнює витратам.

Одним з показників економічної ефективності людського капіталу є рівень інтелектуальності виробництва (чи кваліфікаційної місткості виробництва). Він обчислюється як відношення фонду освіти (інтелектуального капіталу) до валового національного продукту і показує, скільки грошових одиниць, закумуляованих в освітньому фонді, доводиться на кожну одиницю продукції.

Отже, можна зробити висновок, що виходячи з того, що стійкий розвиток і благополуччя нації залежить від рівня розвитку людського капіталу, у будь-якій державі, на будь-якому підприємстві потрібна послідовна і продумана політика у сфері розвитку людського капіталу і збалансованих інвестицій в людські ресурси.

1. *Економічний словник [Електронний ресурс]. - М., 2001. - Режим доступу до словника: http://franchise-kooperation.com/html/eiaanoeeoee_a_xaeiaaxaneeee_eaie.php.* 2. Тугускіна Г. *Оцінка ефективності інвестицій в людський капітал [Електронний ресурс].: Доступ до статті: <http://hr-portal.ru/article/otsenka-effektivnosti-investitsii-v-chelovecheskii-kapital>* 3. Добрынин А.И., Дятлов С.А., Циренова Е.Д. *Человеческий капитал в транзитной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. – СПб.: Наука, 1999. – 423 с.* 4. Сулейманова Л.Ш. *Человеческий капитал как фактор европейской экономической интеграции // Вестник ТИСБИ. 2005. N 1.*

АДМІНІСТРАТИВНИЙ РЕСУРС СУБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ

© Ромахова О.О., 2011

Адміністрування являє собою важливий вид управлінської діяльності на підприємстві. В залежності від розмірів підприємства, чисельності персоналу та сфери діяльності адміністративні функції на рівні вищого керівництва може виконувати окрема посадова особа (перший заступник, керівник окремого напрямку або тощо) або адміністративні функції можуть бути сконцентровані на рівні формального керівництва (керівники структурних підрозділів різних рівнів управління). В якості основного завдання адміністрування розглядається встановлення досягнення та підтримка визначеного рівня функціонування структурних підрозділів і підприємства в цілому.

Для реалізації адміністрування потрібні певні види ресурсів. Склалася помилкова думка про те, що під адміністративним ресурсом організації розуміється саме перебільшення владних повноважень або використання цих повноважень для особистих цілей суб'єкту управління. Таке відношення до адміністративного ресурсу сформувалося в наслідок впливу засобів масової інформації при висвітленні подій, які відбуваються в суспільстві за участю державних організацій та установ. Однак, адміністрування як вид діяльності, притаманне будь-якій організації і повинне розглядатися не тільки в межах державного управління.

Класичний вимір ресурсів управління не дозволяє розкрити специфіку адміністрування на підприємстві. Матеріали, люди, інформація певним чином визначають ресурси управління в цілому. До специфічних ресурсів адміністрування слід відносити щось більш специфічне.

Результати наукових та практичних досліджень роботи підприємств дозволяє сконцентрувати увагу на таких основних елементах адміністрування як повноваження та процедури. Дійсно, адміністратора від управлінця відрізняє те, що він досконало знає та вмє застосовувати певні процедури задля забезпечення результативності діяльності окремого виконавця та підприємства в цілому. Під процедурами, в даному випадку, слід розуміти чітку логічну послідовність операцій, яку розроблено на підставі нормативно-правових актів, які регулюють діяльність підприємства ззовні та з середини. Досконала процедура передбачає наявність вимог до виконавців, конкретних вимірників результату та строків виконання робіт. Наявність таких процедур в діяльності підприємства дозволяє отримати очікуваний результат від виконавців з найбільшою вірогідністю. В якості процедур на підприємстві можна розглядати окремі бізнес-процеси виконання виробничих або управлінських робіт, інструкції діяльності окремих виконавців, положення про розподіл окремих видів ресурсів і т.і.

Під повноваженнями, як складовими адміністративного ресурсу суб'єкту управління, слід розуміти чіткий розподіл та закріплення прав, обов'язків та відповідальності адміністраторів різних рівнів щодо забезпечення досягнення та підтримки певного рівня функціонування підприємства. Саме в межах адміністративних повноважень суб'єкту управління отримують ресурси (матеріальні, людські, інформаційні тощо) для виконання адміністративних функцій. Якщо в межах адміністративних повноважень недостатнім чином закріплені обов'язки та відповідальність адміністратора, саме в такому випадку й виникає перебільшення або використання службових повноважень в особистих цілях. Що й зумовлює розповсюдження хибного уявлення про сутність та структуру адміністративного ресурсу в цілому.

Визначений таким чином структурний склад адміністративних ресурсів дозволяє вимірювати стан та перспективи удосконалення адміністрування на будь-якому підприємстві. Чіткий розподіл повноважень та рівень процедурізації виконання робіт в організації дозволяє визначати вимоги до кваліфікаційного рівня адміністраторів, що забезпечує якісне функціонування системи адміністрування підприємства.

МОДЕЛЮВАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО КОМПОНЕНТА УНІВЕРСАЛЬНОГО АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО ЦИКЛУ РОБОТИ КЕРУЮЧОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

© Семенча І.Є., 2011

Якщо розглядати діяльність керуючої системи підприємства (фірми, установи) з позиції виконання нею своїх функціональних обов'язків, то, як відомо, будь-який керівник на своєму щаблі управління виконує однотипний набір основних функцій: планування – організація – мотивація та контроль. І, як досліджено раніше й викладено, наприклад, у [1, С.407], функціональна сторона у такому циклі робіт займає належне стрижньове місце, а функції контролю та мотивації є наскрізними. Але, між тим, як показує практика, для забезпечення дієздатності та цілісності спрацьовування керуючої системи на кожному рівні управління потрібне різне за часом на виконання та змістом наповнення робіт. Отже, між загальнотеоретичним підходом та практикою керування утворюється невідповідність, яка, на наш погляд, заслуговує уваги та подальших досліджень.

Для розв'язання поставленого завдання з'ясовано функціональний розподіл робіт в системі менеджменту. Для цього кожна основна функція представлена у вигляді трикутника, основа якого ототожнює максимальне навантаження керівника при виконанні робіт за даною функцією, а протилежна вершина відповідно майже відсутність навантаження. В основу конструкції покладено постулат про те, що діяльність керівника кожного рівня управління індивідуалізує базова для його рівня функція. Так основу діяльності керівника вищої ланки складає планування (П), середньої ланки – організація (О), нижньої ланки – контроль та мотивація (КМ). Отже, при накладанні трикутників функцій на кожному рівні управління отримують такі коефіцієнти:

- 1) вища ланка: П – 5, О – 1, КМ – 3;
- 2) середня ланка: П – 3, О – 5, КМ – 1;
- 3) нижня ланка: П – 1, О – 3, КМ – 5.

Крім того, в моделі пропонується розглядати й виконавчий рівень, адже дії керівників середньої та нижньої ланки віддзеркалюються на ньому також. Якщо побудувати відображення отриманої конструкції на цей рівень, отримаємо: О – 1, КМ – 3. На нашу думку, цей підхід цілком відповідає концепції самоменеджменту, коли працівник при виконанні повсякденних завдань сам організує свою діяльність, повинен відповідати за якість роботи, тобто, веде ретельний поточний контроль своїх дій та має певний рівень вмотивованості до праці.

Якщо розглянути отримані коефіцієнти з позиції циклу робіт керівника, то можна зробити висновок, що робоче навантаження на керівників нижньої ланки проходить поступово (1-3-5), для керівників середньої ланки наприкінці циклу взагалі йде на спад (3-5-1). А самим проблемним з точки зору забезпечення функціональності мають керівники вищої ланки, коли на зміну енерго- та часопоглинаючого планування приходить самоорганізація та організація своїх безпосередніх підлеглих, після чого потрібно знову активізувати свою діяльність в бік виконання контролюючих та мотивуючих заходів і вже по відношенню до всієї структури управління. Це може, на нашу думку, пояснити і той факт, що деяким першим особам підприємств (фірм, установ) інколи по різних причинах вже не вистачає професіоналізму, і тоді, як слідство, виникає невиконання рішень, порушення субординації, безліч неточностей і помилок, зниження мотивації.

1. Семенча І.Є. Оцінка шляхів аналізу моделі функціонування керівної системи / І.Є. Семенча // Торгівля і ринок України: Темат. зб. наук. пр. Вип. 22 / Голов. ред. О.О. Шубін. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 453 с. – С.402–408.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД МОЖЛИВОСТЕЙ ТА МІРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

© Серікова О.М., 2011

У зв'язку з постійними змінами в економіці, наявності економічної та політичної нестабільності єдиним напрямом у стратегії підприємства є забезпечення ефективного використання трудових ресурсів підприємства. Це обумовлено також важливістю та необхідністю реформування та реструктуризації підприємств.

Основною метою підприємства є підвищення ефективності його функціонування, що є можливим за допомогою досягнення економічних, науково-технічних, виробничо-комерційних цілей, забезпечення організації професійними кадрами та, що особливо хотілося б підкреслити, раціонального використання всіх ресурсів.

Однією з категорій, яка характеризує ресурсне забезпечення діяльності підприємства є трудовий потенціал. Важливість даного ресурсу в системі ефективного функціонування організації обумовлена тим, що саме носії трудового потенціалу, працівники організації, створюють додану вартість, впливають на інноваційний розвиток підприємства та його конкурентоспроможність.

Ефективність використання трудового потенціалу підприємства залежить від наявності повної та достовірної інформації стосовно його рівня, чинників, які впливають на даний процес. Тобто, необхідним є проведення його оцінки.

Оцінка трудового потенціалу – це процес, спрямований на аналітичну оцінку потенціалу працівників, отримання достовірної та повної інформації щодо потенційно можливого та наявного рівня реалізації трудового потенціалу, формування результативних оціночних процедур.

Метою даного оцінювання є підвищення ефективності використання та реалізації трудового потенціалу підприємства.

Основними завданнями останнього є: оцінка потенційно можливого трудового потенціалу підприємства, рівня його реалізації, форм та методів управління процесом використання; виявлення причин зниження рівня реалізації трудового потенціалу; формування ефективних методів управління процесом використання трудового потенціалу підприємства.

Таким чином, з метою ефективного управління персоналом необхідно оцінювати трудовий потенціал підприємства, що надасть можливість знизити плінність кадрів; підвищити ефективність трудової діяльності працівників, а це позитивно визначатиметься на рівні прибутковості, обігу капіталу тощо.

У комплексі питань, пов'язаних із розвитком інноваційної економіки України, важлива роль належить науковому опрацюванню сучасних підходів щодо ефективного використання трудового потенціалу підприємства. Останнє неможливо без розуміння та врахування основних характерних рис працівників.

Тобто, для підвищення рівня використання трудового потенціалу підприємства необхідно розуміти особливості певних груп працівників, а саме класифікувати осіб в залежності від потенційно можливого рівня трудової активності та наявного рівня його реалізації.

При оцінюванні трудового потенціалу підприємства ми пропонуємо виділяти наступні напрями: оцінювання типів працівників у процесі використання трудового потенціалу підприємства; оцінювання рівня реалізації (використання) трудового потенціалу.

Так, трудовий потенціал, на наш погляд, може бути класифіковано за такою ознакою, як ступінь реалізації: потенційно можливий та фактично реалізований.

Так, працівник на практиці може реалізувати не всі свої потенційні можливості через

недосконалу організацію праці, мотивацію тощо.

Для досягнення високих економічних результатів підприємства важливим та необхідним є перетворення потенційного трудового потенціалу на реалізований.

Тому, з позицій ефективного використання трудового потенціалу підприємства та кожного окремого працівника доцільно, виділяти типи працівників, що відображені у табл. 1.

Таблиця 1

Типи працівників в залежності від здатності та бажання працівника розвивати та більш ефективно використовувати власний трудовий потенціал

Бажання працівника до розвитку та підвищення рівня використання власного трудового потенціалу	Здатність працівника до розвитку та підвищення рівня використання власного трудового потенціалу		
	є	частково є	немає
є	1 “перспективний”	2 “активний”	3 “ризикований”
частково є	4 “немотивований”	5 “середньо мотивований”	6 “мотивований”
немає	7 “немотивований”	8 “ризикований”	9 “баласт”

Проаналізуємо більш детально кожну групу працівників за запропонованою типізацією.

Працівники першого типу – це найбільш важливий та конкурентоспроможний персонал, який характеризується постійним удосконаленням власного трудового потенціалу, що, в кінцевому результаті, відображається на результатах підприємства.

Працівники другого типу є активними до розвитку свого потенціалу, але їх здібності є дещо обмеженими.

У працівників третього типу відсутні чи мінімальні можливості до розвитку трудового потенціалу. Однак, така категорія персоналу є також необхідною при добросовісному виконанні своїх функцій та обов’язків. Так, немає необхідності розвивати прибиральницю чи певного клерка.

Четвертий тип працівників характеризується здатністю до розвитку трудового потенціалу, однак бажання це робити у нього немає. Це може бути пояснено невідповідною системою мотивації чи непрозорою системою доведення інформації до працівників. У даному випадку необхідним є впровадження заходів, спрямованих на підвищення рівня реалізації трудового потенціалу до максимально можливого.

Одночасно, для працівників п’ятого типу також доцільно створювати умови щодо підвищення рівня реалізації трудового потенціалу. Однак, інвестиції у його розвиток треба робити обережно з урахуванням оцінки ризику інвестицій.

Для працівників шостого типу є парадоксальна залежність: здатності майже відсутні, а розвиватися вони мають бажання. Як правило, це характерно для працівників, які повністю не усвідомлюють своїх можливостей та мають підвищену самооцінку. З метою уникнення складностей з даною категорією персоналу варто проводити об’єктивну оцінку трудового потенціалу та роз’яснювати їх можливості у відповідності до отриманих результатів.

У працівників сьомого типу відсутня мотивація до підвищення рівня реалізації трудового потенціалу. Причини у даному випадку співпадають з працівниками четвертого типу.

На відміну від сьомого, восьмий тип працівників відрізняється певними можливостями та слабкою мотивацією. За допомогою оцінки та мотивації є можливим підвищення їх рівня до максимально можливого.

Працівників з дев’ятої групи ми вважаємо за доцільне характеризувати, як «баласт» підприємства, оскільки вони не мають ані можливостей, ані бажання підвищувати рівень реалізації трудового потенціалу.

Такий підхід управління персоналом на основі типізації працівників залежно від можливостей та рівня реалізації трудового потенціалу надасть можливість виявити основні особливості трудової діяльності кожного працівника та запропонувати заходи щодо управління розвитком його потенціалу до максимально можливого.

АЛЬТЕРНАТИВИ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СПАДУ ВИРОБНИЦТВА

© Седова І.В., 2011

В умовах ринкової економіки підприємства функціонують в умовах конкурентної боротьби. Досягає комерційних успіхів те підприємство, яке вміло управляє ресурсами, раціонально їх використовує.

В межах ділової активності будь-яке підприємство переживає економічні цикли. Фази останніх можуть відрізнятися тривалістю, глибиною та причинами, однак, є об'єктивним явищем, що описується безліччю теорій та науковцями, серед яких: Артур Бернс та Веслі Мітчелл, М.І. Туган-Барановський, Д. Рікардо, Ж.Б. Сей, Джеймс Вільсон, Стенлі Джевонс, М. Аванс, М. Вірт, С. Вугляр, Томас Мальтус, С. де Сисмонді, Карл Робертс-Ягцов, Д.С. Міль, Самуельсон та інші. Приділяючи увагу різним причинам виникнення криз в економіці тієї чи іншої країни, слід зауважити, що це відображається на циклічних коливаннях діяльності підприємств.

Життєвий цикл організації – це стадії, які проходить організація в межах своєї ділової активності.

Аналіз наукової літератури надає можливість стверджувати, що автори дещо по різному підходять до виділення кількості стадій та їх назв.

Узагальнюючи, можна зауважити, що життєвий цикл організації – це перелік етапів, які проходить організація в межах своєї ділової активності та господарської діяльності. Серед таких етапів можна виділити: народження, дитинство, юність, зрілість, старість, відродження.

В даному дослідженні ми зупинимось на більш узагальненому та розповсюдженому підході щодо виділення стадій функціонування підприємства, а саме: становлення, зростання, зрілість, спад.

Виходячи з наведеного, стає зрозумілим, що в процесі економічної діяльності підприємства є фази, коли виникає необхідність залучення ресурсів, в тому числі і трудових, а є фази, коли, навпаки, необхідним є їх вилучення.

Не дивлячись на великий перелік та різноманітність способів залучення чи вилучення ресурсів, складним залишається питання стосовно вилучення персоналу, а саме управління персоналом в умовах кризи, на етапі спаду виробництва, що вимагає розвитку альтернативних методів управління останнім.

Безумовно, в умовах кризи чи сезонного спаду виробництва підприємства постають перед проблемою скорочення витрат, в тому числі і на персонал. Як показує аналіз практичного досвіду, більшість роботодавців в умовах спаду виробництва (надання послуг) просто скорочують чисельність персоналу, звільняючи його.

Однак, на думку певних науковців та практиків, серед яких: О.П. Єгоршин, М. Осейко, В.В. Осокіна, П. Рібаков, А. Шмідт, вивільнення персоналу супроводжується певними витратами. Зупинимось на витратах для роботодавця, серед яких варто назвати: зниження продуктивності праці в термін перед звільненням, витрати часу на обговорення процедури вивільнення, фінансові втрати у вигляді вихідної допомоги, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі тощо.

На наш погляд, вивільнення є не самим ефективним заходом. Так, негативними наслідками вивільнення працівників для роботодавця є: марні витрати на найм персоналу та його адаптацію; зниження продуктивності праці працівників, які звільнюються; виплата компенсацій згідно статті 44 Кодексу законів про працю; погіршення соціально-психологічного клімату; пошук нових працівників у період поживлення економіки та т. інш.

Не можна не погодитись з думкою В.М. Петюха, який стверджує, що вивільнення – серйозна психологічна проблема для працівника, яка пов'язана з втратою «обжитого» робочого місця, впевненості у завтрашньому дні. [1, с. 196].

З метою зменшення негативного впливу вивільнення персоналу варто застосовувати його альтернативи.

Науковцями пропонуються різні види. Так, це може бути відмова від премій, бонусів; відмова від послуг сторонніх організацій та виконання даних послуг працівниками даного підприємства; перенесення часу роботи та відпусток; уведення неповного робочого дня тощо.

Дотримуючись даної логіки міркування, ми пропонуємо виділяти наступні етапи щодо прийняття рішення про вивільнення та систематизованих альтернатив вивільнення.

Згідно з життєвим циклом ділової активності підприємства етапом, на якому відбувається скорочення персоналу є спад, «падіння». Ми пропонуємо на цьому етапі виділяти чотири підетапи, та, відповідно заходи альтернатив вивільнення на них.

Перше, це початок спаду (умови складаються таким чином, що підприємство може дозволити собі зберегти персонал). У даному випадку альтернативами вивільнення можуть бути:

- аутсорсинг – цілеспрямоване виділення і передавання певних функцій чи видів діяльності зовнішній організації [2, с. 185];

- аутстафінг – послуги виведення персоналу зі штату організації-замовника й зарахування його до штату організації-провайдера. [2, с. 234];

- передача найманих працівників іншим підприємствам; вибір робіт, проектів та навчання (наприклад, виробництво про запас, довготривалий технічний догляд, підвищення кваліфікації тощо); перенесення часу роботи та відпусток; внутріфірмові переміщення персоналу; скорочення інтенсивності праці (наприклад, відмова від відрядної праці) [1, с. 197-198].

- лізинг персоналу, який передбачає надання організації-провайдером необхідних організації-замовнику працівників у тимчасове користування [2, с. 210].

- зменшення матеріальної винагороди за принципом японських компаній, яка передбачає наявність чотирьох основних частин у системі оплати праці: прямих виплат (базової ставки та надбавки), побічних виплат (компенсацій), бонусів (премій), пенсійних виплат. На даному етапі відмова від пенсійних виплат.

Друге, це, безпосередньо, спад (стан погіршується, однак, керівництво намагається зберегти основний персонал). Збереження постійного складу персоналу може відбуватися за рахунок: скорочення робочого часу; неоплачуваних відпусток, відгулів та т. інш.; аутсорсингу; аутстафінгу; лізингу персоналу; зменшення матеріальної винагороди - відмова від пенсійних виплат та бонусів (премій).

Якщо стан далі погіршується збереження основного складу персоналу може відбуватися за рахунок:

- підтримки вивільнення: допомога в пошуках роботи;
- договори, контракти не поновлюються;
- вивільнення тимчасових працівників (неповний робочий час, сумісництво тощо), периферійної робочої сили (субпідрядники);
- зменшення матеріальної винагороди - відмова від пенсійних виплат, бонусів (премій), побічних виплат (компенсацій).

У критичному стані відбуваються окремі, тимчасові чи масові звільнення.

З наведеного видно, що, навіть, в умовах спаду виробництва на підприємстві можливим є його збереження на основі застосування альтернатив вивільнення, застосування яких зарекомендували себе позитивно в практиці зарубіжних підприємств розвинених країн світу.

1. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред.. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с. 2. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом: навч. посіб. / С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2009. – 399 с.

ЛІДЕРСТВО ЯК СКЛАДОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ЗРОСТАННЯ РИНКОВОЇ ВАРТОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Ситник Й.С., 2011

Безліч людей намагаються вивчати лідерство задаючи питання «Що це таке?», «Яка користь від лідерства?». Впродовж століть філософи і науковці, письменники і психологи намагаються осягнути сутність лідерства та дати відповідь на ці й інші питання. У підсумку є багато різноманітних визначень, які виходячи з обставин тлумачення та предмету дослідження є обгрунтованими. У розвитку теорії і практики лідерства, переважають дослідження у площині поведінкової психології, особистого лідерства та лідерства у групах. Зокрема, розглядають насамперед організаційне лідерство і особливості його прояву в діяльності керівника. В умовах сьогодення, немає сумнівів у тому, що лідерський ресурс доповнює формальні владні повноваження менеджерів і підвищує успішність реалізації ним управлінських функцій. Будучи лідером, керівник має можливість впливати на процеси самоорганізування колективу, зближувати індивідуальні і групові інтереси його учасників, а також успішно позиціонувати потреби бізнесу в зовнішньому середовищі. Це сприяє позитивній емоційній атмосфері в організації, налагоджує взаємини між підлеглими, підвищує згуртованість персоналу, робить керівника переконливим у вирішенні і попередженні міжособових конфліктів на підприємстві. Водночас, цікавим є напрямок дослідження того, як позиціонує себе організація на бізнесовому полі та зовнішньому середовищі, та як змінюється у динаміці її ринкова вартість, маючи чітко виражених лідерів / лідера у своєму внутрішньому середовищі.

Багато досліджень приводять до висновку, що розміри підприємств, наявність у них висококваліфікованого персоналу, значних технологічних інновацій, великих рекламних бюджетів не є запорукою зростання ні річного доходу ні ринкової вартості бізнесу. Хоч ринкова вартість є мірою здатності ділової моделі підприємства утворювати й утримувати капітал та найкращим показником її економічної потужності і потенціалу її майбутніх прибутків, на думку дослідників [1], вона має свої вади: вона непостійна, на неї впливають коливання на фондовій біржі, квартальні зміни кількості прибутку на акцію та рекомендації аналітиків. Нерухомість або зменшення ринкової вартості багатьох підприємств, як стверджують дослідники [1], є зразком застарілості традиційних ділових моделей які не відповідають новим пріоритетам клієнтів, а ось якість менеджменту на ці коливання начебто не впливає.

Але, якщо ділова модель є системою, що надає послуги споживачам та отримує таким чином прибуток, то вона є продуктом менеджерської уяви, втіленням його знань, навиків, стратегічного бачення розвитку ринків, лідерських якостей щодо переконання команди або інвесторів у своїй правоті, та значній силі волі щодо її реалізації.

Сучасна історія розвитку бізнесу в Європі, Америці, в Південно-Східній Азії, рухається в сторону чітко окресленої економічної лібералізації, патріотизму і економічного націоналізму, а також ІТ, біо- і нано-технологій, підкресленої скромності керівників. Цей рух на рівні підприємств неможливий без ясного усвідомлення процесу та перспективи таких перетворень безпосередньо топ менеджментом чи радою директорів промислових підприємств, без їх лідерських якостей.

Отже, лише ті підприємства, керівники яких є лідерами у внутрішньому і зовнішньому середовищі, які готові відповідати за успіхи і невдачі від прийнятих ними управлінських рішень, впроваджувати інноваційні ідеї, конкурентоспроможні ділові моделі і бачити їх перспективу, досягають вершини успіху і вважаються законодавцями моди у своїх видах економічної діяльності.

1. Сливоцький А. Міграція капіталу: Як у замислах на кілька років випередити своїх конкурентів: Пер. з англ. – К.: Унів. вид-во «Пульсари», 2001. – 296 с.

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

© Сімченко Н.О., 2011

Розвиток соціальної відповідальності підприємств значною мірою залежить від ефективності діяльності управлінського персоналу, зокрема від його відповідального ставлення до виконання стратегічно важливих завдань. Найбільш ґрунтовний аналіз становлення та розвитку феномену «соціально відповідальна діяльність» подано у працях іноземних вчених А. Керолла [1], Д. Віндзора [2], М. Шварца [3], Дж. Поста [4], Штойера [5] та ін. Серед вітчизняних вчених варто виділити розробки І. Булеєва, Н. Брюховецької [6], А. Лазоренко [7] та ін. Разом з тим поза увагою науковців залишається такий важливий аспект розвитку соціальної відповідальності підприємства як соціально відповідальна діяльність керівника в організації, зокрема мотиви її реалізації.

Здійснюючи дослідження передумов розвитку соціально відповідальної діяльності керівників, відзначимо доцільність ув'язання принципів їхньої поведінки з цілями діяльності соціально відповідального підприємства. З цієї точки зору виділимо такі характерні сфери прояву соціально відповідального поведінки підприємства: дотримання законів та норм; управління ризиками; підвищення ділової репутації; громадянський внесок у розвиток місцевих громад та суспільства в цілому. Соціально відповідальна поведінка дозволяє підприємству покращувати результати своєї діяльності, отримувати прибуток та сприяти економічному прогресу суспільства.

Одне з перших нормативних визначень соціальної відповідальності було надано Г. Боуеном [8]. На думку автора, соціальна відповідальність бізнесмена полягає в «реалізації тієї політики, прийнятті таких рішень або наслідуванні такої лінії поведінки, які були б бажаними з позицій цілей та цінностей суспільства» [8].

На сьогодні існують дві протилежні точки зору щодо сутності соціальної відповідальності менеджера організації [9]. Одна з них проголошує, що коли менеджер дотримується принципу отримання максимального прибутку, не порушуючи при цьому законів та норм державного регулювання, то він є соціально відповідальним. Інша позиція розуміє поняття соціальної відповідальності як врахування не тільки економічних та правових норм, але й людських та соціальних аспектів професійної діяльності менеджера.

З нашої точки зору, соціально відповідальна діяльність керівника – це така форма активної взаємодії керівника з колом внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін, яка б сприяла прийняттю якісних управлінських рішень з урахуванням норм економічної, юридичної, соціальної та морально-етичної відповідальності, що панують в суспільстві.

Імперативом розвитку соціально відповідальної діяльності керівника є ефективність формування та розвитку потенціалу успіху керівника та інноваційна спрямованість його діяльності. У зв'язку з цим особливої значущості набувають питання розвитку потенціалу керівника крізь призму сукупності його компетенцій, дослідження яких є предметом вивчення компетентнісного підходу. Компетентнісний підхід передбачає поступову переорієнтацію домінуючої освітньої парадигми на створення умов для оволодіння людиною комплексом компетенцій, які відображають її потенціал, здатність до активних форм взаємодії із зовнішнім оточенням.

Під потенціалом успіху керівника будемо розуміти сукупність ключових компетенцій, розвиток яких на збалансованій основі сприятиме досягненню успіху у здійсненні певних видів управлінської діяльності. Компетенції як сукупність знань, вмінь, навичок людини, її мотиваційних схильностей та психологічних особливостей – характеризують здібності того чи іншого працівника до продуктивної праці та ефективного розвитку.

Нами були проведені дослідження щодо виявлення сукупності компетенцій, реалізація яких

сприяє розвитку соціально відповідальної діяльності керівників різних рівнів управління. Однією з ключових управлінських компетенцій є лідерство. Важливість цієї компетенції відзначили 24,4 % управлінців (загальна кількість опитаних – 178 осіб), з них 25 % керівників вищого рівня управління; 24,7 % та 22,7 % – середнього та нижчого рівнів відповідно. У процесі дослідження особливостей реалізації компетенції «лідерство» нами було виявлено такі поведінкові індикатори опису цієї компетенції, як бачення, довіра, знання, відповідальність, зміни. Результати досліджень розкрили важливість для лідера ще однієї якості – емоційної інтелігентності, що передбачає самопоінформованість, саморегуляцію, мотивацію до досягнень, емпатію, соціальні навички. Значущість такої компетенції відзначили 18,53 % керівників.

Розглядаючи потенціал успіху керівника крізь призму компетенцій, зазначимо, що поряд із такими компетенціями як лідерство, емоційна компетентність, суттєву роль у забезпеченні успішності діяльності відіграє компетенція «мотивація соціально відповідальної діяльності». Важливим аспектом зростання мотивації керівника до провадження соціально відповідальної діяльності є його ставлення до виконуваної роботи. Згідно з проведеними дослідженнями ключовими факторами підвищення відповідальності управлінської роботи є спрямованість на результат (21,18 % відповідей); уміння зосередитися на цілях (18,23 %); захопленість роботою (10,34 %); стресостійкість (13,79 %) та ін. Отримані результати щільно взаємопов'язані з набором компетенцій, від яких залежить успіх діяльності керівника. Так, розглянута нами ключова управлінська компетенція «лідерство» безпосередньо характеризується проявом таких якостей, як спрямованість на результат, уміння зосередитися на цілях. А реалізація компетенції «емоційний інтелект» охоплює стресостійкість, що значною мірою зумовлює успішне виконання роботи.

Отже, за результатами проведених досліджень нами з'ясовано, що система компетенцій керівника виступає ключовим фактором формування його потенціалу успіху, реалізація якого позитивно впливає на підвищення мотивації управлінського персоналу до забезпечення дотримання норм економічної, правової, соціальної та морально-етичної відповідальності.

1. Carroll A.B. *Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct* // *Business and Society*. – 1999. – № 38 (3). – P. 268–295. 2. Windsor D. *The Future of Corporate Social Responsibility* // *The International Journal of Organizational Analysis*. 2001. – Vol. 9. – № 3. – P. 225–256. 3. Schwartz M.S. *Corporate social responsibility: A three-domain approach* / M.S. Schwartz, A.B. Carroll // *Business Ethics Quarterly*. – 2003. – № 13(4). – P. 503–530. 4. Post J.E. *Redefining the Corporation and Organizational Wealth* / J.E. Post, L.E. Preston, S. Sachs. – Stanford University Press. – 2002. 5. Steurer R. *Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations* / R. Steurer, M. Langer, A. Konrad, A. Martinuzzi // *Journal of Business Ethics*. – 2005. – Vol. 61. – № 3. – P. 263–281. 6. Булеев И.П. *Социальная ответственность бизнеса: теория и практика* / И. П. Булеев, Н. Е. Брюховецкая, Е. В. Черных; НАН Украины, Ин-т економіки пром-сти, Донець. ун-т економіки і права. – Донець: ДонУЭП, 2008. – 136 с. 7. *Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: експертна думка: зб. ст. та рек.* / [від. заг. ред. О.Лазоренко] – К.: Stylos, 2007. – 151 с. 8. Bowen H. *Social Responsibilities of the Businessman*. N.Y.: Harper & Row, 1953. 9. Лазорко О. *Феномен відповідальності менеджера* / О. Лазорко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=6&n=21&c=191>.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЙ

© Стрижко Е.В., Ценев А.Д., 2011

Украинское общество осуществляет трудную, во многом противоречивую, но исторически неизбежную и необходимую перестройку. Главной целью и одновременно главным содержанием этого процесса стала реструктуризация предприятий, включающая широкий комплекс форм, методов и инструментов по обеспечению устойчивого эффективного развития.

Динамично развивающаяся сегодня экономика приводит к тому, что корпорации вынуждены постоянно развиваться, чтобы конкурировать в рыночной среде. Это приводит к переосмыслению принципов и задач функционирования различных структур в рамках самой корпорации. Происходящие изменения в обществе настолько глобальны, что простой реорганизацией труда не обойтись. Современная организация должна иметь способность формировать и накапливать потенциал, обеспечивать свою конкурентоспособность, динамизм развития, высокие результаты деятельности, реализуя тем самым стратегию своего долгосрочного развития.

Рассмотрение организации как сообщества, имеющее единообразное понимание своих целей, значения и места, ценностей и поведения, вызвало необходимость понятия корпоративной культуры.

Корпоративная культура представляет собой совокупность основных убеждений, которые передаются всем поступившим на работу сотрудникам как правильные способы восприятия происходящего, образ мышления и повседневные действия. К важным характеристикам корпоративной культуры относятся принятые модели поведения, нормы, доминирующие ценности, философия, правила и корпоративный климат.

Украинские предприятия стоят перед необходимостью формирования корпоративной культуры, которая должна учитывать не только традиции, менталитет населения, но и необходимость внедрения широкого спектра рыночных отношений в социально-экономические отношения, охватывающих вопросы условий оплаты труда, удовлетворенности трудом, профессионального роста, эффективности производства и конкурентоспособности предприятия, причем с учетом мировых тенденций.

Однако рыночное реформирование не привело к появлению принципиально новых управленцев, у которых личное обогащение выше конечных целей развития самого предприятия. Передача государственных предприятий в руки собственникам-предпринимателям с целью более эффективного управления производством, пока не достигла желаемых результатов. Негативные тенденции в рыночном реформировании сегодня, пока еще, вызывают у многих людей настороженное отношение ко многим новым изменениям в корпорации. А корпоративная культура особенно нуждается в коррекции, что можно сделать только при усилении регулирующих функций государства. Форма и переход к рыночной организации производства определен государством, поэтому все элементы, институты рыночного регулирования также должны определяться с помощью государства.

К направлениям, определяющим условия активного развития корпоративной культуры можно отнести: уровень оплаты труда, сегодня заработная плата является явно заниженной; участие в управлении, также стоит обратить внимание на гендерное неравенство в управлении; участие в собственности, к сожалению, на украинских предприятиях имеют место тенденции перемещения собственности персонала в форме акций в руки менеджеров. Необходимо стремиться к достижению баланса интересов всех участников корпоративных отношений. Наше глубокое убеждение состоит в том, что гармонизация интересов участников внутрифирменных корпоративных отношений

возможна лишь на основе демократической эволюции отношений собственности и готовить их становление и развитие необходимо уже сейчас, не дожидаясь, пока созреют благоприятные для этого условия; развитие государственных предприятий нового типа, отражающих условия рыночных отношений.

Залогом стабильности социальной структуры общества в целом и ее организационной составляющей должна служить продуманная, ориентированная на долговременную перспективу стратегия, в рамках которой цели бизнеса тесно увязываются с жизненными интересами ее сотрудников, клиентов и общества в целом. Представляется, что концепция такой социальной ориентации в развитии должна быть предложена на уровне долгосрочной государственной политики, развита в региональных программах промышленной политики и воспринята на уровне предприятий.

Культура обычно создается основателем или высшим руководством предприятия, формирующим основную группу сотрудников, объединенную общим видением перспективы. Группа сообща работает над созданием культурных ценностей, норм, правил, климата, необходимых для воплощения их перспективы. Позитивно ориентированное корпоративное общение – это не поглощение личности коллективом, не механическое обобщение взглядов и поступков, а социальное партнерство.

Для поддержания культуры предприятие предпринимает ряд мер, таких как: тщательный отбор кандидатов для приема на работу; опыт, приобретенный на рабочем месте и знакомящий вновь прибывших с культурой предприятия; усвоение необходимых для работы навыков: пристальное внимание к оценке результатов труда и вознаграждению деятельности каждого сотрудника; воспитание приверженности основным ценностям культуры самой корпорации; закрепление корпоративной истории, признание и продвижение работников, которые хорошо выполняют свою работу и могут служить примером для нового персонала предприятия.

Рыночный успех предприятия определяется уровнем эффективности производительности, который в значительной степени зависит от участия работников в делах предприятия, от их приверженности и преданности общему делу. При выборе средств мотивирования огромное влияние оказывают ценностные ориентации руководителя, которые, в свою очередь, могут соответствовать или не соответствовать принятым ценностям в организации, то есть корпоративной культуре.

Опыт ведущих мировых компаний показывает, что добиться высокой приверженности и преданности персонала можно в том случае, если руководство организации придерживается таких принципов управления, при которых учитываются цели и интересы работников, когда обеспечивается широкое их вовлечение в процесс решения корпоративных проблем. Работникам необходимо почувствовать, что они являются частью общей команды, что их привлекают к решению сложившихся проблем, прислушиваются к их мнению, что для работников специально создаются условия для развития карьеры внутри компании и т.д. Персоналу предприятия очень важно чувствовать к себе внимание со стороны руководства и знать, что они являются неотъемлемой частью единого целого.

В отдельных случаях предприятия обнаруживают, что должны изменить свою культуру, чтобы успешно выдерживать конкуренцию или просто выживать в сложной рыночной среде. Сильная корпоративная культура формирует ее облик на основе специфических качеств взаимоотношений управляющих и управляемых, поведение людей – работников с внешней средой, репутации в деловом мире. Сильная корпоративная культура характеризующаяся главными ценностями организации прямо влияет на ее стабильность и эффективность: она определяет качество управления, технологической дисциплины, функционального поведения, состояния конкурентоспособности.

1. Чернявська Є.І. Реструктуризація підприємства в умовах трансформаційної економіки: Монографія. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. – 264с.

РОЛЬОВА ПОВЕДІНКА ОСОБИСТОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

© Струтинська Л.Р., Андрусів С.В., 2011

Система управління персоналом в умовах сьогодення зазнає реформування, певної модернізації для того, щоби відповідати викликам часу. У зв'язку з цим, топ-менеджери провідних організацій розглядають сценарії розвитку ринкової ситуації і, відповідно, альтернативні плани дій в пошуку і формуванні персоналу, компетенції якого будуть відповідати запитам сьогодення. Отже, гостро постає проблема створення стратегії підбору кадрового персоналу, націленої на підготовку працівника нового типу. Це уможливиться за певних умов, які забезпечуватимуть ефективне виконання кожному члену колективу організації своїх ролей, визначених особливостями професійної та громадської діяльності.

Наукова література широко інтерпретує поняття ролі, але дотримуючись того, що це нормативна система дій, яку очікують від індивіда відповідно до його позиції (становища) та місця в конкретній системі відносин. Виходячи із цього, зазначимо, що доцільно виділяти дві найважливіші життєвотворні ролі особи, це - функціональну та соціальну.

Функціональна роль трактується як набір норм, які визначають, як повинна вести себе людина певного статусу у професійному середовищі. Функціональна роль кожного працівника чітко описується у посадових інструкціях, в яких визначені мета та ціль роботи, обов'язки і права працівників та інші параметри, що відображають спосіб взаємодії із членами колективу.

Взагалі роль характеризує особистість як члена певного колективу, соціальної організації, суспільства і, оскільки, працівники є членами соціуму, середовища, в якому вони взаємодіють не тільки через виконання своїх професійних обов'язків, то доцільно виділяти ще й соціальну роль персоналу. Соціальну роль розуміють як спосіб реалізації соціальної діяльності через певні вчинки особистості, її поведінку у конкретному просторово обумовленому середовищі.

Залучення людини до соціального середовища і до діяльності у будь-якої організації визначається ступенем відповідності її психологічного стану до тих вимог, які соціум (організація) до неї ставлять. Власне, від цього, в значній мірі залежатиме ефективність виконання працівником своєї соціальної ролі. Виконання працівником своєї соціальної ролі буде ефективним за умови об'єктивності його самооцінки, тобто, наскільки працівник спроможний оцінити власну рольову поведінку в системі управління та його моральної готовності до наданої йому функціональної ролі.

Соціалізація дає змогу кожному працівнику підприємства узгоджувати свої інтереси із інтересами колективу, збалансовувати свої потреби із можливостями, підлаштовуватися під загальну атмосферу, яка панує на підприємстві, оскільки соціалізація є школою командної праці. Вміння працювати в команді, зберігаючи свою індивідуальність, відкриває широкий простір для самоактуалізації та постійного самоудосконалення кожного учасника команди, і це є найвищим стимулом, який приносить задоволення від праці. Зміст соціалізації проявляється в процесі діяльності людини (навчання, праця), спілкування та самоусвідомлення, яке приводить до розуміння своєї соціальної ролі в певному колективі та суспільстві взагалі.

У певному сенсі соціальна роль працівника значно підсилюється розвитком соціальних процесів, які пронизують діяльність підприємства, спонукають його до вирішення проблем соціального характеру, оскільки продуктивність праці людини залежить від якості її життя, а загальна ефективність підприємства охоплює як економічний, так і соціальний ефект. Соціальні процеси охоплюють соціальні відносини, які можуть мати або гармонійний, або агресивно-опортуністичний характер, впливаючи на соціальний клімат і загальну атмосферу підприємства. Відповідно до цього здійснюється рольова взаємодія в системі відносин у колективі організації.

Якість виконання соціальної ролі визначається ступенем залучення працівника в діяльність організації. І, якщо ця ступінь є значною, тоді соціальні ролі трансформуються в нематеріальний актив особливого виду, тому що соціальна діяльність сьогодні стає стрижневою характеристикою особистості з огляду на помітну соціалізацію праці. Переорієнтація вектора на активність соціальної ролі працівника відображає зміну підходів до визначення конкурентних переваг підприємства. У структурі перспективних конкурентних переваг появляється така складова, як соціальна роль, завдяки якій підприємство має змогу непрямим конкурентним шляхом створювати ексклюзивні інновації та заповнювати ринкову нішу соціальними програмами. Власне, соціальна активність проявляється через соціальну роль персоналу і носить етично-гуманний характер. Соціальна активність значно доповнює професійну діяльність працівника, розширюючи межі компетентності, що є актуальним у контексті нових викликів, переорієнтації цінностей не тільки серед персоналу окремо взятого підприємства, але й в межах ринкового середовища, та гармонізації конкурентної та інноваційної політики.

Соціальну роль, тобто, результати виконання цієї ролі, за теорією конкурентних переваг М.Портера можна віднести до переваг найвищого рівня, які реалізуються у формуванні привабливого іміджу підприємства. Отже, сьогодні доцільно шукати широкий спектр конкурентних переваг, не обмежуючись тільки технологічно-ресурсними чинниками, а шукати виняткові можливості у межах кожної функції підприємства. Соціальна роль є наслідком виконання соціальних функцій, які змістовно наповнюють потенціал підприємства

Вагомість соціальної ролі як модерної конкурентної переваги сьогодення визначається також тим, що вона тісно переплітається із відповідальністю, зокрема, соціальною відповідальністю. Соціальну відповідальність можна відстежувати в трьох головних площинах: у взаємовідносинах підприємства із державними та іншими інституціями; у виконанні соціальних зобов'язань перед своїм персоналом і у взаємовідносинах із суспільством загалом. Стратегічний розвиток підприємства на основі соціальної відповідальності є наслідком і, одночасно, потребою розвитку соціальних технологій XXI століття, оскільки фактор домінанти соціальних технологій зумовлює посилення ролі соціальної сфери в житті суспільства, збільшення її впливу на інші сфери. Соціальна відповідальність підприємства формується відповідно до політичних, релігійних пріоритетів, які існують у суспільстві в певний момент часу, тому поки-що ми є свідками стихійного характеру соціальної відповідальності, а про соціальні санкції говорити ще рано взагалі.

Саме визнання важливості соціальної ролі особи на підприємстві ще не вирішує нічого, адже виникає низка питань методично - технічного характеру. На відміну від функціональної ролі, соціальна роль не регламентована нормативними документами, не має посадових інструкцій, які б описували вимоги до характеру цієї ролі та її змістового наповнення, відсутні чітко окреслені параметри, за якими можна визначати її ефективність. Незважаючи на те, що існують соціальні норми, які виконують функцію орієнтації поведінки, забезпечуючи певну уніфікацію поведінки членів колективу і створюючи статусно-рольову структуру групи, вони можуть виникати стихійно і носити неофіційний характер. Існують ще й причини суб'єктивного характеру, позначені специфікою ментальності та природнім опором до змін, адже оцінювання соціальної ролі як нового фактору забезпечення конкурентних переваг на ринку, це є певна інновація, що потребує своєї матеріалізації в часовому проміжку. Отже, впливає тема ризику, якщо йдеться про часові категорії в грошовому вимірі.

Незважаючи на зазначені проблеми, все-таки, маємо підстави стверджувати, що сьогодні основними соціально-етичними пріоритетами для вітчизняних підприємств повинні стати: впевненість у корисності своєї праці для себе, а й для суспільства; віра в правдивий бізнес і чесну конкуренцію; прагнення до співпраці з партнерами; прагнення до інновацій; декларування гуманістичних цінностей у ринковому середовищі; добра воля на чесне підприємництво.

Таким чином, сама практика підводить науковців до необхідності створювати соціально-орієнтовану платформу нової управлінської парадигми, в якій домінуватиме стратегія ціннісних орієнтацій, а соціальні ролі визначатимуть соціальну позицію підприємств майбутнього.

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЦІННОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ НА СТРАТЕГІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

© Супрун П.О., 2011

Персонал виступає каркасом будь-якого підприємства і являє собою упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою в оптимально стійких відносинах і забезпечують необхідний рівень ефективного управління на основі продуктивної внутрішньої і зовнішньої інтеграції. Соціально-психологічний аспект діяльності підприємства показує, як повинна зберігати стабільність, цілісність і наступність в умовах постійно мінливого середовища.

Підприємство розвивається в протиставленні і взаємодії особистих і групових інтересів і переконань. Організаційна культура формує інтереси, які в подальшому визначають стратегічні напрями розвитку підприємства. Наприклад, особисті емоційно-розвиваючі цінності забезпечують поступальний рух особистості в колективі, її «включеність» у групу, можливості реалізувати лідерські устремління. Особистість, озброєна власними переконаннями про успішність підприємства, може виступати своєрідною «точкою зростання» оптимізму, впевненості у своїй субкультурі. Відповідно група, очолювана лідером («точкою зростання») породжує переконання та інтереси про економічний і професійному зростанні групи-підрозділу підприємства, змінюючи, таким чином, діяльність підприємства. Надалі, цінності персоналу можуть отримати завдання реалізації ділянки нової стратегії. Група отримує нові повноваження, більш широкий горизонт відповідальності. Таким чином, структура породжує поведінку. Слід зробити висновок про те, що ціннісний потенціал підприємства зароджується, формується і еволюціонує та є провідником та каталізатором розвитку цінностей, переконань і типів організаційної поведінки, а значить каркасом формування стратегічної діяльності. При цьому, система цінностей досить інертна, змінюється тривало, проходячи стадії «інтереси - думки - переконання - цінності».

Для того, щоб система цінностей підприємства не виступала в процесі стратегічної блокуючим елементом, в організаційній структурі виділяються «вузли комунікації» - тобто зони взаємодії субкультур, в яких може виникнути конфліктність. При необхідності швидкого реагування на зміни саме в «вузлах комунікації» здійснюється робота з переконаннями (при поточній незмінності всієї системи цінностей), що дозволяють соціуму нормально реагувати на зміни організаційної структури.

Зокрема, можна простежити взаємозв'язок ступеня задоволеності персоналу та рівня лояльності клієнтів, а також вплив цих двох характеристик на доходи підприємства. Підприємства успішніше проводили організаційні зміни: реструктуризацію, об'єднання, реінжиніринг бізнес процесів, дозволяє виявити приховані проблеми підприємства. Які кореняться не в реальному стан справ, а в наявних у людей уявленнях про підприємство. Досить корисну характеристику має «соціальна спрямованість», яка відображає суспільний аспект діяльності підприємства. При її розрахунку враховується кількість працівників, які беруть участь в різних соціальних програмах, а також фінансовий внесок підприємства в ці програми.

Суспільний аспект вимірюється: 1. Загальна задоволеність і лояльність співробітників; 2. Продуктивність праці; 3. Оцінка загального потенціалу персоналу;

Способи вимірювання: 1. Аналіз заохочень, підвищення кваліфікації, поліпшень робочого процесу і ясності цілей; 2. Аналіз просування по службових сходах, визнання і заохочень, робочої атмосфери і духу співробітництва в колективі, керівництва і зовнішніх зв'язків; 3. Кількісні оцінки потенціалу персоналу в цілому, такі як збільшення штату; 4. Оцінки сприйняття основних цінностей роботи, таких як обслуговування клієнтів, ціни, впровадження інновацій, оригінальність рішень, етика і справедливість взаємин.

БЕНЧМАРКІНГ – НОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМТЦТВОМ

© Тарнавський М.І., 2011

В умовах зростаючої конкуренції перед підприємством постає проблема пошуку ефективних шляхів підвищення конкурентоспроможності своїх товарів у боротьбі за збільшення частки ринку та завоюванні прихильності споживачів. Враховуючи той факт, що пошук власних шляхів є досить затратним перед підприємствами постає можливість застосування досвіду передових підприємств. Одним із засобів застосування такого досвіду є бенчмаркінг.

Бенчмаркінг – безупинний, систематичний пошук кращої практик конкурентів і підприємств із суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу [1].

Бенчмаркінг має як сильні так і слабкі сторони. Одним із негативів є те, що підприємство може повністю перейняти чийсь досвід, але не врахувати особливості свого підприємства. Однак перевагами є те, що підприємство нівелює різноманітні ризики своєї діяльності. Особливо варто зазначити, що застосування бенчмаркінгу дає змогу вчасно реагувати на не передбачувані ситуації. Використання бенчмаркінгу відбувається у процесі його застосування. Загалом процес бенчмаркінгу повинен охоплювати такі стадії (рис.1)

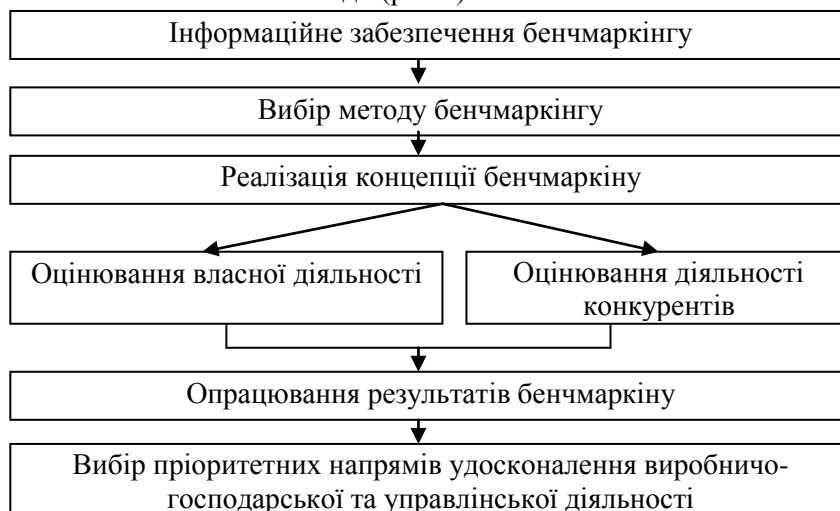


Рис. 1. Процес реалізації бенчмаркінгу на підприємстві.

Впровадження бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах дозволить їм усунути деякі недоліки у діяльності не на власних помилках, а використовуючи практику господарювання лідерів галузі в якій функціонує підприємство. Щодо перепон, які стримують застосування бенчмаркінгу вітчизняними підприємствами, то ними є відсутність законодавчого регулювання такої діяльності, відсутність центрів бенчмаркінгу, непрозорість інформації, що подається конкурентами та ін. Тому чимало завдань потребує подальшого дослідження та удосконалення, що є перспективою подальших досліджень.

1. Л.Г. Кльоба Реінжиніринг і бенчмаркінг як інструменти вдосконалення управління банківською інвестиційною діяльністю// Л.Г. Кльоба.- Науковий вісник НЛТУ України. – 2008.- Вип. 18.4.- С. 175-187. 2. Подреза С.М. Бенчмаркінг як інструмент формування та реалізації економічної стратегії підприємства //С. М. Подреза, Бадьор Ю.В. //Проблеми системного підходу в економіці [Електронне наукове фахове видання]:Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e%2Djournals/PSPE/2010%5F4/Podreza_410.htm.

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ «ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ»

© Ховрак І.В., 2011

Досвід розвинених країн свідчить, що довгострокова конкурентоспроможність національної економіки забезпечується переходом до «економіки знань», пріоритетами якої є розвиток та поширення інформаційних технологій, розробка та впровадження інновацій, інвестиції в формування людського капіталу. Поряд із цим, відбувається переоцінка впливу людського фактору на національну економіку, який стає головним джерелом нагромадження багатства та добробуту нації. Зважаючи на зазначені процеси, на професії в сфері інтелектуальної зайнятості припадає основний приріст зайнятості [1, с.84]: США (85%), Великобританія (89%) та Японія (90%).

Відтак другим пріоритетом реформування національної економіки України, відповідно до Послання Президента до Верховної Ради у 2011 р., було визначено розвиток людського капіталу, а саме: «модернізацію систем освіти та охорони здоров'я; підвищення соціальних стандартів; становлення культури творчого використання вільного часу та розвиток національних культурних індустрій» [2, с.8]. На думку аналітиків Національного інституту стратегічних досліджень [3] державне управління розвитком людського капіталу повинно будуватись на таких основних принципах: стратегічного підходу; інвестиційності; розвитку; якості трудового життя; професіоналізації управління; інноваційності. Однак в цілому концепція формування та реалізації переваг людського капіталу недостатньо усвідомлена як на особистісному та виробничому рівнях, так і на рівні державного управління.

Для аналізу умов формування та розвитку людського капіталу використовуються наступні показники: індекс розвитку людського потенціалу (Human development index), індекс якості життя (Quality of life index) та індекс людського щастя (Index of human happiness).

Найпоширенішим показником, який дозволяє оцінити умови формування та розвитку людського капіталу є індекс розвитку людського потенціалу, який відображає середній рівень досягнень країни в трьох найважливіших елементах розвитку людського потенціалу [4, с. 109]: довгому та здоровому житті, яке вимірюється показником очікуваної при народженні тривалості життя; знаннях, що вимірюються рівнем освіченості дорослого населення та загальною кількістю тих, хто вступив у навчальні заклади; гідному рівні життя, який вимірюється показником ВВП на душу населення. У звіті щодо людського розвитку, оприлюдненому Програмою розвитку ООН, Україна посіла 69 місце і потрапила в групу держав з високим рівнем розвитку людського потенціалу. За даними рейтингу, в Україні середня тривалість життя становить 68 років, тривалість освіти 11 років, ВВП - більше 6 тис. дол на душу населення. У цій групі Україну випереджають Білорусь (61 місце), Росія (65 місце), Казахстан (66), Азербайджан (67). В даному рейтингу аналізується 169 країн. При цьому у минулорічному рейтингу ООН Україна посіла 85 місце.

На думку аналітиків, попри значну поширеність і авторитетність індексу розвитку людського потенціалу, методика його розрахунку містить ряд недоліків, зокрема: велика питома вага такої складової індексу, як ВВП на душу населення; втрата деякими компонентами індексу своєї актуальності (наприклад тими, що пов'язані з кількістю писемного населення та кількістю людей, що навчаються); значні відмінності у методиках (національних та міжнародних) розрахунку більшості показників тощо. Слід зауважити, що доцільним було б розраховувати індекси в межах різних груп країн з метою оцінки реальних позитивних змін.

В сучасних умовах особливого значення набуває індекс якості життя (Quality of Life Index), при розрахунку якого враховують вартість проживання, інфраструктуру, економічні показники, рівень свободи, ризик і безпеку, стан довкілля, охорону здоров'я, дозвілля і культуру, а також

кліматичні умови. При цьому у загальному рейтингу Україна посіла лише 68-ме місце з 62 балами зі 100 максимально можливих (у 2007 р. наша держава посідала 57-ме місце, а у 2008 р. – 53).

Окрім цього, значна увага приділяється індексу людського щастя, який розраховується Всесвітньої базою про щастя (World Database of Happiness). Дослідник Дж. Вольферс спробував визначити щастя людей з урахуванням рівня доходів їхніх сімей, а також встановив, що: в межах одного суспільства багатий клас прагне бути щасливим, а бідний – ні; багаті суспільства в цілому не прагнуть бути щасливими, а бідні – так; країни, які досягли багатства, не прагнуть бути щасливими [5]. Нині серед 142 країн Україна посідає 110-те місце і має показник 5,0 за десятибальною шкалою (при середній тривалості життя 67,7 років люди відчувають себе щасливими лише неповних 23 роки). Білорусь та Росія займають в рейтингу 77-ме та 84-те місця відповідно.

Що стосується об'єктивності такого показника, то, як свідчить директор соціологічної служби Центру Разумкова А. Биченко, щастя є «суб'єктивним почуттям, вимірювати його, а тим більше використовувати для оцінки державної політики є надто важко, а тому для серйозної аналітики треба радше послуговуватися показниками, які вимірюються цифрами, а не відчуттями» [6].

Інтерпретуючи отримані дані, зазначимо, що формування людського капіталу в Україні відбувається незначними темпами, насамперед внаслідок дії наступних факторів:

- відсутність ефективної державної політики, спрямованої на досягнення визначених пріоритетів розвитку людського капіталу, а також оцінки результативності розроблених заходів;
- депопуляція населення з погіршенням якісних характеристик людського капіталу: зменшення кількості народжених при одночасному збільшенні рівня смертності населення, падіння показників шлюбності, високий рівень смертності чоловіків у працездатному віці, збільшення демографічного навантаження на населення працездатного віку;
- знецінення людського капіталу: низький рівень оплати праці, знецінення інвестицій в освіту, що призводить до різкого зниження продуктивності праці;
- недостатнє фінансування охорони здоров'я;
- значні міграційні втрати населення продуктивного віку, в тому числі населення високого професійно-кваліфікаційного рівня.

Отже, до нових чинників розвитку національної економіки можна віднести: інвестиції в освіту; розвиток інформаційно-комп'ютерних технологій; зростання витрат на НДДКР; якість управління країною та компаніями; кількість і якість людських ресурсів, зайнятих у галузях знання.

Враховуючи міжнародний досвід необхідно сказати, що Україні нині потрібна якісно нова стратегія побудови суспільства і економіки знань як національної мети розвитку, яка б забезпечувала консолідацію політичних, державних, регіональних, бізнесових та громадських кіл з даного питання, а також створювала конкурентної переваги для національної економіки на глобальному ринку.

1. Глухов В.В. *Економіка знань* / В.В. Глухов, С.Б. Коробко, Т.В. Маринина. – СПб.: Питер, 2003. – 528 с. 2. *Модернізація України – наш стратегічний вибір* : Щорічне Послання Президента України до Верховної Ради України. – К., 2011. – 416 с. 3. Чекан І.А. *Розвиток людського потенціалу та його вплив на соціально-економічний розвиток України* // Аналітична доповідь Регіонального філіалу НІСД у м. Львові: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.lviv.ua/analytics/67.htm> 4. Жуковська А.Ю. *Умови формування та розвитку людського капіталу як фактор конкурентоспроможності національних економік* // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. – № 1 (3). Том 2. – С.107-117. 5. Wolfers J. *The Economics of Happiness, Part 4: Are Rich People Happier than Poor People?* // *The New York Times*. – 2008. – April 22. 6. *Матеріали Центру Разумкова* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.razumkov.org.ua/ukr/article.php/expert.php?news_id=2947

СУТНІСТЬ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ФОРМУВАННЯ

© Хром'як Н.В., 2011

В умовах реформування вітчизняної економіки постає питання вдосконалення системи управління підприємством, запровадження новітніх досягнень менеджменту. Особливу увагу варто звернути на проблему формування ефективної кадрової стратегії, враховуючи специфіку діяльності, структуру та довгострокові цілі підприємств.

Сьогодні вітчизняні підприємства гостро зіштовхуються з проблемою відсутності зв'язків між цілями підприємства й інтересами працівників, а тому стає актуальним вибір стратегічних альтернатив управління кадровим потенціалом. Крім того, підприємства України вирішують низку інших проблем в сфері кадрового управління: відсутність інноваційної спрямованості кадрової політики та недостатнє використання вдалого досвіду закордонних підприємств; непрофесійність відділу кадрів; відсутність чіткої системи соціальних гарантій тощо.

Персонал підприємства, з одного боку, є одним із найважливіших ресурсів, людським капіталом, який забезпечує розвиток та конкурентоспроможність підприємства. З іншого боку, персонал сам є об'єктом стратегічного управління, тобто кадрова стратегія є однією із функціональних стратегій підприємства.

Попов С.А. під «стратегією управління персоналом» розуміє довгострокову програму конкретних дій щодо реалізації концепції використання та розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної переваги.

Методичний підхід щодо формування раціональної основи визначення стратегічних альтернатив управління кадровим потенціалом містить у собі такі етапи: дослідницький етап (оцінювання сильних та слабких сторін кадрового потенціалу з точки зору конкурентних переваг та можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища), етап узгоджень результатів дослідження та етап вибору стратегії розвитку кадрового потенціалу.

Керівники підприємства повинні будувати свої відносини з працівниками на основі довгострокового партнерства, соціальної відповідальності, орієнтира на професійний й особистісний розвиток співробітників. Варто зауважити, що під час будь-якої фінансово-економічної кризи в умовах ринкової економіки вітчизняні підприємства свої поточні цілі спрямовують на всебічне скорочення витрат, у тому числі й на заробітну плату працівникам, а стратегічні – на збереження кадрового потенціалу. Саме це призводить до протиріччя, з яким зіштовхуються підприємства, оскільки зростаюча заборгованість перед працівниками щодо заробітної платні призводить до втрати фахівців, потреба в яких виникне, як тільки економічна ситуація в країні почне налагоджуватися. Розробка і реалізація на практиці раціонально обґрунтованої кадрової стратегії дозволять підприємству підвищити ефективність використання свого кадрового потенціалу, що, в свою чергу призведе до посилення конкурентних переваг, а також стануть рушійним фактором стабілізації і розвитку на тому ринку, де функціонує підприємство.

Формування кадрової стратегії в сучасних умовах розвитку економіки потребує значних затрат часу і полягає у розробці довгострокового комплексного плану заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці, вирішення кадрових проблем (скорочення порушень, прогулів та скарг, плинності кадрів, трудових конфліктів та виробничого травмування, підвищення задоволеності працею та її оплатою), забезпеченні конкурентних переваг та закріпленні на існуючому ринку своїх позицій відповідно до місії та цілей підприємства.

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА: НЕОБХІДНІСТЬ, ПРИНЦИПИ ЗДІЙСНЕННЯ, КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

© Чернявська Є.І., 2011

В загальному плані реструктуризація – це процес структурних змін, відновлення структури, що є будовою або внутрішньою формою явища, об'єкту. В більшості економічних праць, законодавстві України, практиці ринкових реформ реструктуризація підприємства розглядається в якості комплексу мір, що необхідні для пристосування діючого підприємства до умов зовнішнього конкурентного середовища. За методологічну основу ринкового реформування в Україні, як і інших країнах СНД, була взята неокласична теорія, тому головним завданням реформ стало роздержавлення та передача державних підприємств у приватні руки. Неокласична теорія в цілому ігнорує те, що суспільство в своїй основі є сукупністю соціальних відносин, економіка є і системою виробничих відносин в редакції марксизму або індустріальних, промислових, трудових в редакції інституціональної та інших теорій. Неокласична теорія, зосереджуючи свою увагу на проблемах ринкової рівноваги, закономірно ігнорує проблеми становлення та розвитку економічної системи і підприємства як його первинної структурної ланки в контексті еволюційних етапів. В умовах переходу суспільства від однієї економічної системи до іншої ігнорування принципів еволюційного підходу до аналізу закономірно веде до викривленого відображення дійсності та прийняття невірних рішень в контексті наголошених цілей реформ, про що свідчить зокрема здійснення ринкових реформ в Україні.

В рамках інституціональних теорій проведення ринкових реформ пов'язане перш за все з перетворенням системи виробничих відносин, які, як відомо, закономірно відстають від потреб прогресивного розвитку продуктивних сил. Реструктуризація підприємства в даному контексті – це закон розвитку, процес переходу від одного характеру (типу) виробничих відносин до іншого, формування нових базових принципів організації та функціонування підприємств. Закономірність реструктуризації зумовлена саме потребами приведення характеру виробничих відносин у відповідність до можливостей прогресивного розвитку продуктивних сил, процесу праці на підприємствах.

Процес формування нових базових принципів підприємства як первинної структурної ланки нової (ринкової) економічної системи передбачає перш за все перетворення відносин власності на засоби виробництва та трудових відносин в контексті того, що ці відносини утворюють його (підприємства) соціально-економічну форму. В процесі перетворень необхідно керуватися перш за все наступними теоретико-методологічними принципами:

- враховувати закономірності еволюції підприємства як первинної структурної ланки в умовах ринкової економіки. В контексті цього сучасне підприємство – це організація, в системі цілей якої враховуються інтереси найманого працівника. Принципи організації і рівень заробітної плати забезпечують не тільки умови для якісного відтворення робочої сили, але й стимулюють розвиток творчого характеру праці, зацікавленість найманих працівників у високих результатах праці. Підприємство як організація функціонує на принципах соціального партнерства, діалогу у відносинах між роботодавцями і найманими працівниками;

- реструктуризація підприємства як процес їх перетворення у суб'єкти ринку повинна вирішуватися в контексті знання тих протиріч, що гальмували їх розвиток в системі соціалістичної економіки. Реструктуризація – це реформа підприємств на ринкових принципах. В цьому плані актуальне значення мало і зберігає на сьогоднішній день проблема подолання відчуженості персоналу від процесу праці, результатів праці, розвитку корпоративної власності;

- змістова зміна виробничих відносин повинна відбиватися у відповідних інститутах як їх

організаційних формах. Ефективність нових інститутів, їх системність та відповідність виробничим відносинам як формам продуктивних сил, процесу праці залежить від реальної відповідальності тих осіб, органів, що приймають та вводять в дію ці інститути. За таких умов можливо досягати цілей реструктуризації та оцінювати ступень ефективності ринкових перетворень;

- реструктуризація підприємства повинна проводитись за умов наявності інститутів, що визначають подальший розвиток суспільного виробництва та можливості вирішення важливих народногосподарських проблем. В цьому плані актуальне значення мають питання інкорпорування, розвитку малого та середнього бізнесу.

Л. І. Шпак

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТУРИСТИЧНИХ АГЕНЦІЙ

© Шпак Л.І., 2011

На сьогоднішній день велику роль в системі управління персоналом відіграють компетенції. Ще за радянських часів була впроваджена система оцінки знань, вмінь та навичок співробітників. Вважалось, що швидше за все здобуваються знання, в процесі праці – вміння, а потім вже навички, то саме завдяки аналізу цих процесів можна було стверджувати про професіоналізм того чи іншого працівника.

Сьогодні великих результатів фірма може здобути за рахунок розвитку відповідних аспектів поведінки своїх працівників – ділових якостей, кваліфікації, самостійності та ініціативності, комунікабельності, працездатності та відповідальності. Ці поведінкові аспекти і називаються компетенціями. Сформувавши для кожної посади на підприємстві відповідні компетенції, можна збудувати ефективну систему управління персоналом.

Компетенції – це сукупність відповідних характеристик працівника, які виявляються в процесі праці для ефективного досягнення поставлених цілей при певних умовах [1, с. 177].

Основними видами компетенцій, які беруться до уваги при прийомі на роботу у туристичних агенціях вважаються освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, комунікабельність, толерантність, враховуються фізичні характеристики, тип особи кандидата, його потенційні можливості, бажання працювати та зовнішній вигляд, оскільки працівник даної сфери – "візитна картка" організації, йому доводиться постійно контактувати з людьми, знаходити до них певний підхід, переконувати у правильності вибору фірми.

Для того, щоб компетенції можна було використовувати як основу не тільки при прийомі на роботу, а й оцінці працівників, виявляти необхідність в плануванні, навчанні та формуванні кадрових резервів фірми потрібно сформувати модель компетенцій.

Модель компетенцій – це загальна сукупність компетенцій, необхідних для успішного виконання поставлених завдань в організації. Дана модель може включати в себе різноманітні знання, вміння, навички та індивідуальні характеристики, які мають бути подані у формі поведінкових індикаторів [2, с.22].

Перш за все, система моделі компетенцій повинна включати в себе три ключові підсистеми:

- корпоративну – загальна для всіх працівників;
- професійну – необхідна для окремо взятої посади;
- управлінську – необхідна для виконання поставлених цілей та завдань на підприємстві.

Тобто, корпоративна підсистема в туристичній організації визначає бажання працювати, зовнішній вигляд, комунікабельність, толерантність та ін.

Професійна – освіту, досвід, ділові якості, професіоналізм, бажання до удосконалення та самоосвіти, та ін.

Управлінська – відповідальність, вміння переконувати, вчасне виконання замовлень, вирішення конфліктів, швидкість прийняття рішень та ін.

Основні етапи формування моделі компетенцій для туристичних агенцій визначимо на основі стандартних пунктів моделювання [3]:

1. підготовчий – здійснюється постановка основних цілей та задач працівників туристичної організації, аналізується стратегія розвитку фірми, досліджується запланована результативність працівників туристичної організації, їх конкурентоспроможність, відбувається формування відповідної команди для збору та аналізу інформації;

2. розробка моделі компетенцій:

– вибір критеріїв ефективності, тобто які якості мають бути властиві працівникові туристичної організації,

– виділення критеріальної вибірки – формування показників, за якими можна було б оцінити наявність відповідних компетенцій у кандидата;

– вибір конкретного методу аналізу – співбесіда; вивчення анкет, характеристик та рекомендацій; аналіз результатів тестування; психологічна оцінка, «мозковий штурм», пряма експертна оцінка, оцінка за результатами праці, метод репертуарних сіток та ін.

– збір та аналіз інформації – група експертів, що займалась дослідженням потрібних туристичному підприємству компетенцій, здійснює збір інформації та на її основі робить робочі звіти;

– проектування моделі компетенції – на основі даних, поданих групою експертів, здійснюється проектування моделі;

– перевірка відповідності проекту моделі компетенції – коли процес проектування підійшов до свого завершення, здійснюється перевірка відповідності даної моделі компетенцій до потреб організації;

3. запуск моделі в роботу – якщо створена модель підходить, то вона використовується при процесах відбору кандидатів на вакантну посаду, оцінці персоналу, та за її допомогою існує можливість визначити потреби в формуванні, навчанні чи перекваліфікації кадрового резерву туристичної організації.

Отже, основною ланкою прогресивного розвитку в туристичних агенціях є їх персонал, від поведінкових аспектів якого залежить і успіх підприємства. А формування моделі компетенцій та застосування її в процесі управління персоналом забезпечує оцінку та підтримку відповідного рівня розвитку персоналу та розвиток самого підприємства, його конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг.

1. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ. – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2002. – 288 с. 2. Роджер Миллс. Компетенции. Карманный справочник / Пер. с англ.: М.: НИРРО, 2004. – 128 с. 3. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=4316>.

МОТИВАЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ АУДИТІВ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

© Шуляр Н.В., 2011

Як свідчить практика, аудити будь-якої сфери діяльності підприємства (фінанси, якість, виробництво, кадри тощо) викликають стрес, напругу та зниження продуктивності діяльності персоналу. Адже при підготовці до аудиту персонал, як правило, намагається старанно відшукати прогалини у документації, процесах та предметах праці та усіляко відсікати можливі зауваження до знайдених в процесі аудиту зауважень, відхилень та недоліків. Основні функції працівників можуть при цьому залишатися на другому плані, відбувається відхилення від виконання цілей організації. Цей недолік аудитів легко усувається шляхом введення ретельно продуманої системи внутрішніх аудитів, які можуть не відволікаючи персонал від щоденних завдань, точково перевіряти ключові моменти процесів в організації. Однак існує небезпека «звикання» до періодичних втручань в діяльність персоналу, яка сприятиме покращенню «вмінню приховувати недоліки» і відмовою від докорінних змін задля покращення та виправлення недоліків. Для цього слід запропонувати певну систему ознайомлення персоналу з результатами аудитів, які шляхом порівняння окремих підрозділів можуть більшою мірою мотивувати персонал до удосконалення процесів на підприємстві. Однією з найбільших проблем в процесі аудитів є доведення його результатів до персоналу. Зазвичай сухі цифри і констатація виявлених проблем (про які як правило усі відповідальні особи на підприємстві знають) не справляє враження та не спонукає до відвертих розмов, раціональних пропозицій та виникненню бажання самовдосконалюватися. У 2007 році на підприємстві СП ТзОВ «Сферос-Електрон» було запроваджено систему ознайомлення з результатами аудитів систем якості (СУЯ) відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO на базі ігрових методів роботи з персоналом. Була проведена розширена нарада за результатами аудиту за участю широкого кола фахівців підприємства. Окрім виявлених окремих проблем, кількох відхилень та типових помилок, працівникам одразу ж були запропоновані можливі шляхи покращення ситуації. І задля порівняльної характеристики окремих підрозділів на предмет успішності проходження ними аудиту були запропоновані номінації з нагородження найкращих груп працівників за результатами їх роботи. Нагородження відбулося в гумористичному стилі за прикладом премії «Оскар». Як показав досвід, такий стиль озвучення результатів аудиту більшою мірою спонукав персонал задуматися над власними недоліками. Згідно з запропонованою процедурою нагородження введено кілька «номінацій», тобто критеріїв оцінювання. Визначено певні понятійні знаки: 1. Номінація – відзнака за певною ознакою. 2. Фільм – відділ, підрозділ, сфера діяльності. 3. Актор – керівник, працівник. 4. Музичний супровід – пояснення аудиторів. 5. Спец. ефекти – враження аудитора. 6. Сценарій – план проходження аудиту. 7. Режисура – поведінка, організованість команди тощо. Запропоновано такі номінації: Найкращий фільм – відділ з «0» відхилень і «0» зауважень; Найкраща короткометражка – працівник з «0» відхилень і «0» зауважень; Найкращий актор – керівник, працівник, що надавав правильні і лаконічні роз'яснення; Найкращий актор другого плану - найактивніший працівник; Найкращий «саундтрек» – тривалі дискусії і пояснення з елементами «психологічної обробки» аудиторів; Найкращий сценарій – найбільш продумане проходження аудиту; Найкраща режисура – найдисциплінованіший і найорганізованіший відділ; Найкращий сюжет - зміна ситуацій проходження аудиту з негативного на позитивний і їх контроль; Найкраща «масовка» – максимальна кількість учасників аудиту; Найкращі спец. ефекти – враження, що найбільше запам'яталися аудиторам. Кожен учасник наради отримав відзнаку і інформацію для роздумів. Такий підхід викликав в колективі жваві дискусії і став поштовхом для подальшого пошуку можливості покращання СУЯ на підприємстві.