

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ М. П. ДРАГОМАНОВА

**ЄВРОПЕЙСЬКІ СТУДІЇ.
УПРАВЛІННЯ. ЕКОНОМІКА.
ОСВІТА**

Студентський збірник наукових праць

Випуск 5

Київ
Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова
2017

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Інституту управління та економіки освіти
(протокол № 6 від 27 березня 2013 року)*

Європейські студії. Управління. Економіка. Освіта: Збірник студентських наукових праць / Укл., Щербакова Ю.Е., Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. – К. : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2017. – 130 с.

Журнал має за мету стати трибуною студентства для обговорення проблем управління, економіки, освіти, а також євроінтеграційного наміру України, через опублікування статей та результатів наукових досліджень студентів для стимулювання дискусії про останні тенденції науки та практики у галузі управління, економіки та освіти.

Редакційна колегія

В.П. Бех доктор філософських наук, професор (**головний редактор**)

Ю.В. Бех доктор філософських наук, професор

Л.В. Страшинська доктор економічних наук, професор

Н.В. Крохмаль кандидат філософських наук, професор

М.О. Седляр кандидат економічних наук, доцент

Я.О.Чепуренко кандидат історичних наук, доцент

М.М. Деліні кандидат економічних наук, доцент

О.І. Аверіна кандидат філософських наук, доцент

Я.М. Курган-Баковецька кандидат політичних наук, доцент

Ю.Е. Щербакова кандидат політичних наук, доцент (**випускаючий редактор**)

© Редакційна колегія, 2017

© Автори статей, 2017

© НПУ імені М. П. Драгоманова, 2017

Бережна Євгенія Сергіївна

Науковий керівник - Щербакова Ю. Е.

УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ КАДРІВ У ТОРГОВЕЛЬНІЙ КОМПАНІЇ

Мета дослідження – пошук причин плинності кадрів, їх узагальнення та аналіз на прикладі ТОВ «Сумипромтехпостач».

Для досягнення мети потрібно вирішити наступні **завдання**:

- 1) визначити основні поняття дослідження;
- 2) описати торгівельну компанію з позицій соціально-економічного аналізу;
- 3) проаналізувати управління плинністю кадрів у ТОВ «Сумипромтехпостач».

Плинність персонал – рух робочої сили, обумовлений незадоволеністю працівника робочим місцем або незадоволеністю організації конкретним працівником [4, с. 243].

Проблема безробіття залишається досить актуальною для сучасної України, але, поряд з цим, багато підприємств стикаються з проблемою високої плинності кадрів. Дана ситуація характерна не тільки для низькорентабельних або збиткових підприємств, змушених платити заробітну плату працівникам нижче, ніж в середньому в галузі або в регіоні, але і для ефективно функціонуючих підприємств, працівники яких отримують заробітну плату вище середньорегіонального або середньогалузевого рівня [8].

В Україні дослідженням проблеми плинності кадрів займалися Л.В. Балабанова, В.М. Данюк, В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, А.М. Колот, Н.С. Краснокутська, Ю.Г. Одегов, В.І. Петюх, С.Г. Черемисина. Серед науковців, які досліджували питання теорії та практики аналізу плинності кадрів необхідно виділити М.І. Баканова, Ф.Ф.Бутинця, І.Д. Лазарішину, О.В. Мельниченка, Є.В. Мниха, О.В. Олійник, І.М. Парасій-Вергуненко, Г.В. Савицьку, С.І. Шкарабана, Р.К. Шурпенкову, М.Г. Чумаченка.

Основними методами дослідження плинності кадрів є метод синтезу та аналізу, дедукції та індукції.

При дослідженні плинності кадрів широкого використання набув системний підхід. Основними принципами цього підходу є: принцип остаточної (глобальної, генеральної) мети; принципи єдності, зв'язаності і модульності; принцип ієрархії; принцип функціональності; принцип розвитку; принцип децентралізації; принцип невизначеності [3, с. 85].

Торговельне підприємство за своїми властивостями відноситься до складних соціально-економічних систем [10]. Соціальною системою воно є тому, що створюється людьми для задоволення конкретних потреб суспільства і управляється ними відповідно до їх особистісних особливостей. Економічною системою підприємство є тому, що в результаті використання ресурсів і реалізації товарів забезпечуються безперервність відтворення суспільного продукту, нормальне функціонування сфери товарного обігу, доведення до кінцевого споживача товарів і послуг [7, с. 51].

На рівень плинності персоналу на підприємстві впливають безліч факторів: рід діяльності підприємства, стать і вік працюючих, загальний стан кон'юнктури [9].

До критеріїв, які можна використовувати при оцінці ефективності управління плинністю кадрів у торговельній компанії можна віднести наступні:

1. Підготовка і прийняття рішень у процесі їх неформального обговорення між працівниками різних рівнів службової ієрархії.
2. Розвиток різних форм участі працівників в управлінні фірмою.
3. Розширення позаслужбових контактів співробітників підприємства.
4. Орієнтування навчання менеджменту на виконання завдань підприємства в атмосфері співробітництва, з метою забезпечення розвитку фірми.
5. Роз'яснення персоналу підприємства про взаємозв'язок та взаємозалежність між вирішенням економічних і соціальних проблем [6, с. 50].

Для поліпшення кадрової політики ТОВ «Сумипромтехпостач» рекомендується провести наступне. Перш за все, необхідно посилити системність в підборі кадрів і охопити цією роботою весь спектр: від найму до звільнення працівника. Необхідно поліпшити процедуру висування інформації про вакансії, кандидатів, відповідальність, регламентації права висувати кандидатів, процедури обговорення, призначення та введення в посаду. Якщо брати кожен з цих моментів порізно, то вони здаються не дуже істотними. Але в сукупності вони дозволяють підняти на новий щабель всю роботу з підбору кадрів.

З метою стабільної роботи організації, планування її розвитку дуже важливим є довгострокове планування кадрової політики підприємства. У більшості компаній відділи кадрів чи служби управління людськими ресурсами більше звикли займатися плануванням чисельності працівників на підприємствах. Їх головне завдання - домогтися щоб на підприємстві або в організації було стільки працівників, скільки повинно бути у відповідності зі штатними розкладами. Бажано проводити аналіз факторів зовнішнього

середовища, щоб переконатися в тому, що є пропозиція визначених професій для комплектування особового складу такими працівниками, яких ще немає в штаті організації. У результаті прогнозу попиту і пропозиції на трудові ресурси будь-яка організація може з'ясувати кількість людей, в яких вона потребує, рівень їх кваліфікації та розстановку кадрів [5, с. 322].

У результаті може бути розроблена погоджена кадрова політика, що включає системи набору, підготовки, удосконалювання й оплати кадрів, а також політика відносин між адміністрацією та працівниками. Цей стратегічний план може бути розбитий на конкретні програми використання трудових ресурсів.

Концепція планування використання трудових ресурсів проста. Але її реалізація складна. Корпоративна стратегія не завжди розвивається гладко, тому що не завжди вчасно є в наявності техніка, чи вона не виконує ті завдання, які прогнозувалися. Іноді існує більша, ніж це передбачалося плинність кадрів у деяких галузях виробництва та регіонах. Запланований набір кадрів не ведеться. Поетапне навчання розраховане з помилками, потенційні рекламні листки дискредитовані. У результаті плани не виконуються. Проте існування плану щонайменше вселяє почуття перспективи, а систематичні спостереження і контроль за його виконанням можуть допомогти скорегувати відхилення від стратегічного напрямку [1, с. 50].

План по трудових ресурсах розробляється з метою зробити розрахунки щодо кількості службовців, які будуть потрібні організації, та професійної структури, яка буде необхідна в цей період. Слід також прийняти рішення про джерела потенційного набору. Так як компанії беруть на роботу людей самого різного професійного рівня і потребують в самих різних спеціальностях, мережа набору службовців повинна бути досить широкою і різноманітною. Для набору молодших службовців хорошим джерелом є місцеві школи, і багато компаній підтримують корисні контакти з ними, щоб приймати участь у договорах про професійну підготовку школярів. Більшість великих компаній беруть також участь у щорічних зустрічах з випускниками вищих навчальних закладів з метою забезпечити їх інформацією про можливості кар'єри. Джерела набору більш кваліфікованих службовців на керівні посади різноманітні, серед них центри зайнятості, спеціальні агентства і консультанти по набору кадрів, або консультанти з пошуку керівних адміністративних працівників. Дуже важливо створити резерв для набору висококваліфікованих кадрів з метою залучення на вільні вакансії фахівців високого класу. Якщо це відбувається, то помилки при наборі кадрів стають менш значними [2, с. 175].

Список використаних джерел

1. Афонін А.С. Основы мотивации труда / А.С. Афонін. – К.: МЗУУП, 1994. – 196 с.
2. Багрова І.В. Нормування праці: Навчальний посібник / І. В. Багрова. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 212 с.
3. Білоконенко В.І. Нормування праці. Конспект лекцій для студентів спеціальності 7.050109 усіх форм навчання / В. І. Білоконенко. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2004. – 140 с.
4. Бородатий В.П., Крижко І.Д., Ягодзінський А.Й. Управління персоналом: Навч. Посібник / В. П. Бородатий, І. Д. Крижко, А. Й. Ягодзінський. – К.: ІЗМН, 1997. – 272 с.
5. Бухаянов М.И. Организация и нормирование труда: Учебник для вузов / М. И. Бухаянов. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 400 с.
6. Шкурихіна О. Е. Подбор и отбор топ-менеджеров: этапы процесса [Електронний ресурс] / О. Е. Шкурихіна // Управление развитием персонала. – 2007. – №3. – Режим доступу до ресурсу: <http://grebennikon.ru/cat-212-2-3.html>.
7. Шмідт В. Г., Левіна Т. Р. Основные методы психологической диагностики персонала: возможности и ограничения (часть 1) / В. Г. Шмідт, Т. Р. Левіна // Кадровик. – 2006. – № 3. – С. 50-56.
8. Юртайкін Е.Д. Особенности развития интеллектуальных работников [Електронний ресурс] / Е. Д. Юртайкін // Управление человеческим потенциалом. – 2005. – №2. – Режим доступу до ресурсу: <http://grebennikon.ru/cat-205-3-3.html>
9. Якушевський Е.Л. Система управления персоналом как основа для создания комплексной системы управления производством [Електронний ресурс] / Е. Л. Якушевський. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.pmpofy.ru/content/rus/110/1106-article.asp>.
10. Ярних В. Т. Построение системы обучения в компании: принципы, технология, инструменты [Електронний ресурс] / В. Т. Ярних // Менеджмент сегодня. – 2007. – №6. – Режим доступу до ресурсу: <http://grebennikon.ru/cat-211-1-3.html>.

Бордун Лілія Олександрівна

Науковий керівник - Щербакова Ю.Е.

УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ З КЛІЄНТАМИ ЯК НАПРЯМОК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Управління відносинами з клієнтами (англ. Customer relationship management (CRM) – поняття, що охоплює концепції, котрі використовуються компаніями для управління їхніми взаємовідносинами зі споживачами, включаючи збір, зберігання й аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів та інформації про взаємовідносини з ними [1, 132].

Актуальність проблеми ефективної взаємодії з клієнтами на підприємстві зумовила вибір теми роботи, об'єкта та предмета дослідження, обґрунтування мети і задач дослідження. *Актуальність досліджень* в області взаємодії з клієнтами підсилюється у зв'язку з кризовими явищами в економіці, коли в умовах зниження купівельної спроможності клієнти стають більш раціональними і розбірливими. В ринкових умовах клієнти є найціннішим активом компанії та управління відносинами з ними - центральна задача організації. Однак не всі дотримуються цієї думки, тому тема є дійсно сучасною та актуальною.

Проблемна ситуація. На вітчизняних підприємствах взаємодія з клієнтами та клієнтоорієнтованість, як фактор підвищення роботи організації застосовуються лише частково. Сьогодні керівники далеко не кожної організації розуміють всю важливість клієнтоорієнтованості. В цей же час менеджери хочуть залучати та утримувати все більше клієнтів, не використовуючи повний арсенал сучасних методів роботи з клієнтами.

Стан наукової розробки проблеми. Проблеми, що стосуються управління взаємодією з клієнтами були раніше висвітлені в положеннях і концепціях, представлених в роботах вітчизняних та зарубіжних авторів, таких як Д. Марчанд, Ф. Котлер, А. Швальбе, В. Акулич, А. Гребенніков, Д. Карич, Е. Коробейників, С. Лосев, В. Нікішкін, Б. Соловійов, О. Храмів. А так само нормативні документи, економіко-статистичні матеріали, а також документація підприємства.

Метою дослідження є аналіз процесу взаємодії з клієнтами в організації, а також пошук шляхів оптимізації змісту і форм цього процесу. Мета роботи полягає в систематизації та поглибленні теоретичних знань в області реалізації управління

взаємовідносинами з клієнтами, а також у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності застосування даних моделей для ТОВ «Кава-брейк».

Відповідно до мети у роботі поставлено такі *завдання*:

1. Розкрити основні поняття дослідження такі, як: «клієнт», «ефективність», «організація», «взаємодія».
2. Описати стан проблеми взаємодії з клієнтами в організації на сучасному етапі.
3. Визначити роль та місце взаємодії зі споживачем в системі управління персоналом організації.
4. Проаналізувати процес взаємодії з клієнтами в «Кава-брейк».
5. Запропонувати шляхи оптимізації взаємодії з існуючими клієнтами а також залучення нових в організації «Кава-брейк» задля підвищення ефективності роботи даної організації.

Виклад основного матеріалу.

Проблема ефективного управління взаємодією з клієнтами є дуже важливою, а її рішення – життєво необхідним для багатьох вітчизняних компаній. Налагодження взаємин з покупцями дозволить підприємствам знизити витрати на їхнє залучення й утримання, більш раціонально розподілити між ними маркетинговий бюджет, зміцнюючи тим самим свої позиції на ринку і збільшуючи в довгостроковій перспективі прибуток [4, 384].

Основними елементами клієнтоорієнтованого підходу в управлінні є:

1. Розуміння бажань клієнта.
2. Навчання та винагороду співробітників

Важливим завданням будь-якої компанії, особливо великої, є формування системи управління відносинами з клієнтами. Створення якогось алгоритму управління відносинами з клієнтами дозволяє комплексно управляти клієнтською базою, незалежно від специфіки компанії [2, 128] Суспільство не складається з окремих індивідів, а виявляє суму тих зв'язків і відносин, у яких ці індивіди перебувають один стосовно одного. Основу цих зв'язків і відносин формують дії людей та їх взаємовплив, що отримали назву взаємодії. Взаємодія - це процес безпосереднього чи опосередкованого впливу об'єктів (суб'єктів) один на одного, що породжує їх взаємні зумовленість і зв'язок [2, 128].

Управління взаємодією з клієнтом включає в себе основні функції управління: планування співпраці з клієнтами, визначення стратегії співпраці, визначення цільових задач та пріоритетів співпраці, аналіз рівня задоволення та лояльності клієнтів від співпраці з підприємством, створення системи мотивації постійних клієнтів, а також

клієнтів потенційних, контролю за процесом співпраці та отримання зворотних зв'язків від клієнта. Поняття «взаємодія з клієнтом» - це комплекс заходів промислового підприємства з управління залученням, утриманням клієнтів та їх обслуговуванням, на якому ґрунтуються дворівневе управління клієнтською базою підприємств

Управління у системі відносин “підприємство-клієнт” зумовлює поєднання двох рівнів: визначення рівня управління взаємодією підприємства з клієнтом; управління клієнтською базою даних, як двох окремих рівнів управління, що сприяє впровадженню у практичну діяльність підприємства орієнтованих на клієнта маркетингових концепцій ведення бізнесу. Взаємодія «підприємство – клієнт» у кожному з комплексів має свої інструменти управління:

I. Комплекс управління залученням клієнтів включає: дослідження формування та створення бази потенційних клієнтів; розроблення політики співпраці з потенційними клієнтами; організацію зустрічей, презентацій з потенційними клієнтами підприємства; розробку системи та механізму для формування попиту на продукцію та послуги підприємства. Залучення клієнтів вимагає значних витрат, по відношенню до інших видів клієнтського бізнесу (наприклад, утримання клієнтів), затрати залучення перевищують в 2-3 рази. Технологія залучення вимагає проведення підприємством вагомої підготовки фахівців, які безпосередньо контактують з клієнтом, ведуть переговори щодо укладання угод по співпраці [3, 83].

II. Комплекс управління обслуговуванням клієнтів включає: розроблення клієнтської політики підприємства щодо обслуговування; розробку стандартів логістичного обслуговування; тотальне управління якістю послуг що надаються клієнту; оптимізацію процесів обслуговування клієнтів, дотримання задекларованих стандартів обслуговування та рівня обслуговування; постійний моніторинг рівня задоволеності клієнтів, усунення недоліків обслуговування

[3, 85].

III. Комплекс управління утриманням клієнтів включає: розробку програм та стратегій по співпраці та утриманні клієнтів щодо визначених їх сегментів; розробку спеціальних програм щодо підвищення “цінності” клієнта для підприємства; розробку програм лояльності; залучення клієнтів до співпраці у питаннях покращення якості обслуговування; цінкові знижки, бонусні пропозиції для різних сегментів клієнтів; впровадження заходів інтеграції клієнтів [5, 34].

Враховуючи вищесказане, зазначимо, що клієнтська база підприємства як не випадкова сукупність його клієнтів є елементом системи ресурсів підприємства, зокрема нематеріальною її складовою, що забезпечує економічну корисність функціонування підприємства, сприяє отриманню ним прибутку та підвищує його ринкову вартість.

Що стосується попередніх досліджень, то були проаналізовані дослідження в області клієнтоорієнтованості. Напрямок новий та почав досліджуватися сумісно із іншими напрямками лише у 50-х роках двадцятого століття. А як самостійний напрямок лише у двадцять першому столітті. Були показані дослідження різних зарубіжних та вітчизняних дослідників.

У роботі була розглянута взаємодія з клієнтами через призму CRM систем. Сучасна CRM направлена на вивчення ринку і конкретних потреб клієнтів. На основі цих знань розробляються нові товари або послуги і таким чином компанія досягає поставлених цілей і покращує свій фінансовий показник.

Усі сучасні організації, що клієнтоорієнтовані користуються автоматизованими CRM. Ця система має ряд переваг та спрощує роботу з клієнтами.

Можливості CRM-систем:

- Швидкий доступ до актуальної інформації про клієнтів;
- Оперативність обслуговування клієнтів та проведення операцій;
- Формалізація схем взаємодії з клієнтами, автоматизація документообігу;
- Швидке отримання всіх необхідних звітних даних та аналітичної інформації;
- Зниження операційних витрат менеджерів;
- Контроль роботи менеджерів;
- Узгоджена взаємодія між співробітниками і підрозділами.

Можливості CRM-систем з клієнтами

- Управління бізнес-процесами – дозволяє автоматизувати послідовні операції, які виконуються співробітниками організації;
- Управління контактами, історія взаємодії з клієнтами – це єдина база даних всіх контрагентів компанії (клієнтів, постачальників, конкурентів) з внесеною раніше докладною інформацією про них, про їх співробітників і та інше. Система дозволяє здійснювати швидкий пошук важливої інформації про контрагентів, отримувати всю історію зустрічей, переговорів, листування, угод та інше. Це дуже зручний інструмент для

швидкої і якісної роботи з величезними масивами інформації про клієнтів. Система автоматично нагадує про необхідність зробити дзвінок, про заплановані зустрічі та інші заходи;

– Планування та управління продажами - CRM дозволяє скласти плани за різними показниками (дохід з продажу по менеджерам, відділам, продуктам ...). По історії проектів можна відбудувати воронку продажів, що дозволяє визначати проблемні зони в циклах продажів. Планування і контроль виконання плану по факту. Є можливість ведення різних прайс-листів (оптових, дрібнооптових, роздрібних), враховувати акційні пропозиції, знижки від обсягу покупки. Вся робота з клієнтом відбувається в одній системі: планування заходів, здійснення угод, підготовка і виписка необхідних звітних документів;

– Планування та управління закупівлями і доставками – в системі менеджери завжди можуть бачити наявність і кількість товарів на складі. Відповідальні співробітники можуть стежити виконанням плану закупівель;

– Управління маркетингом – електронна розсилка, пряма розсилка, sms розсилка. Система дозволяє управляти маркетинговими заходами і визначати їхню результативність. Можливість сегментації наявних в базі клієнтів (діючих і потенційних) за певними параметрами для проведення маркетингових заходів;

– Автоматизація документообігу – в систему можна ввести шаблони будь-яких документів, які використовуються в організації, при цьому зникає необхідність ручного складання нового документа при виникненні події. Швидке автоматичне заповнення шаблонів договорів, які зберігаються в системі. Автоматичне виставлення рахунків і контроль оплати по них через сумісність з клієнт-банком;

– Можливість роботи по мережі;

– Імпорт контрагентів з інших баз;

– Легкість і швидкість у навчанні роботи з системою [3, 141].

Під час переддипломної практики я мала змогу спостерігати за роботою компанії ТОВ «Кава-брейк» з середини. Моєю метою було дослідити їх взаємодію з клієнтами, їх спосіб організації клієнтської бази. В результаті цієї практики, я роздивилася компанію не тільки з точки зору цього аспекту, а також з точки зору організаційної структури, маркетингової стратегії, цінової політики тощо. Мною були зазначені основні переваги ТОВ «Кава-брейк» в їх орієнтації на клієнта. А саме:

- Поліпшення рівня продажів – для стабільного прибутку.

- Конкурентна перевага, завоювання кращих позицій.
- Отримання лояльних клієнтів.
- Зменшення плинності кадрів, із залученням найкращих фахівців для роботи компанії.
- Зниження витрат, необхідних для реклами, маркетингу і PR.
- Покращення мікроклімату в своєму колективі.

Також мною було визначено кілька недоліків таких як:

- Плинність кадрів
- Конкуренція та застаріла стратегія
- Несучасність технологій.

В ході написання роботи була досягнута головна мета, що ставилася перед початком. Були дослідженні і проаналізовані процеси взаємодії з клієнтами в організації ТОВ «Кава-брейк», а також виявлені шляхи оптимізації змісту і форм цього процесу. Мета роботи полягала в систематизації та поглибленні теоретичних знань в області реалізації управління взаємовідносинами з клієнтами, а також у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності застосування даних моделей для ТОВ «Кава-брейк». Мета була досягнута.

Відповідно до мети у роботі були виконані такі завдання:

1. Були розкриті основні поняття дослідження такі, як: «клієнт», «ефективність», «організація», «взаємодія».
2. Були описані стан проблеми взаємодії з клієнтами в організації на сучасному етапі.
3. Визначені роль та місце взаємодії зі споживачем в системі управління персоналом організації.
4. Було проаналізовано процес взаємодії з клієнтами в «Кава-брейк»
5. Були запропоновані шляхи оптимізації взаємодії з існуючими клієнтами, а також залучення нових до організації «Кава-брейк» задля підвищення ефективності роботи даної організації.

Список використаних джерел

1. CRM – системи // Журнал ІТ. – 2008. – №2. – 132 с.
2. CRM – системи: коротка довідка // Журнал ІТ. – 2008. - № 9. – 128 с.

3. Лідовська О. П. Оцінка ефективності маркетингу і реклами. Готові маркетингові рішення/ Лідовська О. П. — СПб.: Пітер, 2008. — С. 141
4. Пейн Е. Руководство по CRM., Шлях до вдосконалення менеджменту клієнтів /Пейн Е. — Мінськ: Гревцов Паблішер, 2007. — С. 384
5. Шоул Д. Первокласний сервіс як конкурентне преимущество /Шоул Д. — М.: Паблішер, 2013. — С. 34-36

Будник Юлія Василівна

Науковий керівник – Деліні М.М.

ОПТИМІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ДОШКІЛЬНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Процеси глобалізації та інтеграції, що відбуваються у світі, законодавчі зміни, які запроваджуються в освітній галузі, сприяють підвищенню вимог до управлінської діяльності керівників навчальних закладів, мобільності у виробленні механізмів упровадження освітніх змін, управлінської компетенції керівників, зокрема до вдосконалення оптимізації їх управлінської діяльності.

Мета даної статті визначити і охарактеризувати шляхи вдосконалення управління діяльністю дошкільного навчального закладу.

Сучасний темп життя характеризується швидкими та глибокими змінами. Змінюється, удосконалюється і система дошкільної освіти, яка завжди виконувала і виконує важливе соціальне замовлення суспільства і є одним із факторів його розвитку. Перетворення та розвиток системи дошкільної освіти в значній мірі визначається тим, наскільки ефективно здійснюється управління всіма її ланками. Перед керівником дошкільного навчального закладу стоять завдання динамічно розвивати зміст навчально-виховного процесу, підвищувати його ефективність і якість.

Розвиток управління передбачає вдосконалення структури всієї організації навчального закладу, перехід на горизонтальний корпоративний принцип управління. Спрямованість всієї системи управління дошкільним закладом на кінцевий результат передбачає не лише особливу мотиваційно-цільову орієнтацію керівників ДНЗ, а й новий

підхід до інформаційного забезпечення, педагогічного аналізу, планування, організації, контролю і регулювання всієї діяльності.

Таке управління сприятиме удосконаленню оптимізації діяльності керівника ДНЗ. Саме тому надзвичайно актуальними стають питання навчання завідувачів дитячих садків навичок управлінської діяльності та ефективної її організації.

Специфіку управлінської діяльності адміністрації дошкільного навчального закладу вивчали В. Андрєєва, Л. Артемова, К. Біла, А. Бондаренко, Г. Васильєва, Л. Денякіна, О. Дорошенкова, Т. Колодяжна, О. Кононко, К. Крутій, Є. Павлютенков, Л. Пісоцька, Л. Покроєва, О. Саметіс, Р. Стеркін, П. Третьяков, та інші.

Аналіз актуальних наукових джерел дозволяє стверджувати, що питання формування оптимізації управлінської майстерності керівника освітнього закладу висвітлюється сучасними науковцями лише побіжно. Здебільшого їх увага зосереджується на розкритті сутності й засад формування окремих професійних компетенцій керівників освітніх закладів: управлінської Л. Васильченко, Г. Вдовиченко, М. Вієвська, Л. Красовська, Г. Кравченко, людиноцентричної М. Іщенко, І. Руденко, Ю. Бондаренко, правової В. Олійник, інноваційної І. Патлах тощо.

Керівники багатьох дошкільних навчальних закладів не мотивують для себе значимість і необхідність оптимізації своєї управлінської діяльності і цим самим імідж закладу та його розвиток залишаються незмінними. Недостатня готовність керівників дошкільних навчальних закладів до професійної управлінської діяльності та відсутність у багатьох з них необхідної управлінської культури актуалізує її дослідження науковцями й потребує теоретичного аналізу й узагальнення.

Управлінська діяльність керівника дошкільного навчального закладу полягає в забезпеченні високого рівня теоретичної і практичної підготовки:

поглиблення функціональних знань, відпрацювання навичок і вмінь професійної діяльності, орієнтація на знання нормативно-правових документів про освіту, інструктивно-методичних матеріалів, оволодіння методами управління, проведення педагогічних досліджень, формування організаційних і комунікативних здібностей, спрямування діяльності на розвиток творчого потенціалу, здатності до самоосвіти [1, с.128–129].

Знання, які необхідні для виконання управлінської діяльності: законодавчо-нормативні; директивно-методологічні; загальнотеоретичні й методичні; організаційно-педагогічні; управлінські.

На основі цих знань формуються групи умінь: діагностично-прогностичні, організаційно-регулятивні, контрольні-оціночні. В основі навчання мають бути проблемний підхід, діалог, зіставлення різних поглядів, дискусії, ділові, рольові ігри, самоосвіта, творчі роботи тощо. Доброзичливе ставлення, культура взаємовідносин і спілкування сприяють формуванню загальної культури, внутрішньому становленню особистості майбутнього керівника. Мотиви усвідомлення мети навчання та інтерес до нього є передумовою результативності. Системний підхід також має велике практичне значення: його використання сприяє підвищенню ефективності засвоєння знань у процесі самоосвіти і підвищення кваліфікації кадрів [2, с. 5].

Таким чином актуалізується проблема безперервного професійного розвитку керівників навчальних закладів в системі підвищення кваліфікації через оновлення цілей, змісту, методів і форм навчання, створення оптимальних педагогічних умов, що сприяють удосконаленню управлінської діяльності керівників дошкільних навчальних закладів.

Слід відмітити, що система підвищення кваліфікації повинна надавати реальну професійну допомогу, навчати умінню знаходити, засвоювати, творчо використовувати інновації в управлінській діяльності.

Особистісно-зорієнтовану самоосвіту керівника можна розглядати як окремий напрямок підвищення рівня його управлінської діяльності, педагогічної майстерності, а в результаті – безперервного саморозвитку і позитивного впливу на колег.

Розвиток особистісних якостей керівника ДНЗ починається, по-перше, з усвідомлення своїх сильних і слабких сторін, а по-друге, з подолання деяких стереотипів свідомості, що заважають управлінцю будувати ефективні взаємини із людьми, блокують можливості для власного розвитку, вироблення творчого ставлення до професії і життя [3, с. 54].

В останні роки система управління освітніми закладами зазнає значних труднощів, оскільки виникає проблема діяти в нових економічних і соціокультурних умовах. Вирішення стратегічних освітніх завдань, визначених у Законах України «Про освіту», «Про дошкільну освіту» та інших нормативно-правових документах, залежить, у першу чергу, від якісного управління, що здійснюється у навчально-виховних закладах, компетентності і здібностей їх керівників, а також від оволодіння ними змістом, методами і формами ефективного управління [4, с.6].

У Концепції Державної цільової програми розвитку дошкільної освіти на період до 2017 року, схваленій розпорядженням Кабінету міністрів України від 27.10.2011 № 1721,

зазначено, що важливе завдання і один із пріоритетних напрямів модернізації системи освіти – модернізація самої моделі управління цією системою. У сучасних умовах управління освітою це перш за все управління процесом його розвитку. Основною складовою, що сприяє переходу освіти на сучасний рівень, який відповідає суспільно-політичним потребам держави, є пошук нових, відкритих моделей управління освітою.

Кожен із завідувачів ДНЗ неодноразово ставить запитання, як зробити так, щоб заклад функціонував і розвивався, усю документацію заповнювали і здавали вчасно, управлінські рішення приймали і чітко виконували у визначений термін, освітній процес давав якісні результати, а працівники злагоджено і без додаткових вказівок виконували свої посадові обов'язки. А тому, визначаючи основну мету розвитку будь-якого дошкільного навчального закладу, прогнозуючи напрями подальшої роботи та організовуючи весь педагогічний процес, необхідно постійно порівнювати здобуті результати із запланованими через важливу функцію управлінської діяльності – контроль. У результаті аналізу виділяють певні недоліки щодо управлінської діяльності. М. Поташник зазначає: «Управління розвитком закладу освіти – це частина здійснюваної в ній управлінської діяльності, у якій засобом планування, організації, керівництва і контролю процесів розробки та освоєння нововведень забезпечується цілеспрямованість і організованість діяльності колективу, отримання якісно нових результатів освіти» [5, с. 97].

Перелік посадових обов'язків завідувача ДНЗ охоплює функції контролю, а це дає йому юридичне право контрольної діяльності. А враховуючи те, що кожен з керівників дошкільного навчального закладу прагне сформувати управлінську команду, яка ефективно діє і члени якої можуть узяти на себе частину повноважень з управління якістю освіти, функцію контролю виконує не тільки завідувач, але й керівники структурних підрозділів: старша медична сестра, завідувач господарською діяльністю, вихователь-методист, відповідальний з питань охорони праці, шеф-кухар, кастелянка.

Таким чином, ураховуючи можливості колективу, завідувач не розв'язує проблеми самостійно, а делегує повноваження. Пропонована модель контролю – це модель блочної системи, у якій виділено вісім блоків. За допомогою такої блочної системи контролю можливо проконтролювати особливості життєдіяльності закладу загалом, не випускаючи з уваги всі структурні підрозділи.

Для кожного з названих блоків складають технологічні карти для збирання, аналізу інформації та прийняття управлінських рішень. Весь матеріал на навчальний рік для

зручності можна вмістити у збірник, доступний не тільки завідувачеві, а й членам колективу, які здійснюють корекційно-аналітичну діяльність. Це дуже зручно тому, що контролюючо-аналітичну діяльність сплановано помісячно, з визначенням термінів, відповідальних та виходу інформації. Тут же знаходиться і екран внутрішньосадового контролю, у якому підбивають підсумки роботи всього колективу та визначають рейтинг роботи кожного вихователя. Як спрацьовує така модель управлінської діяльності – можна відстежити під час самоаналізу діяльності ДНЗ, підготовки аналітичних матеріалів, перевірок ДНЗ. Показником проведеного контролю є власне заповнені картки контролю. Однією з найважливіших функцій управлінської діяльності завідувача ДНЗ є організаторська діяльність.

Підготовка і оформлення управлінських рішень є одним з важливих завдань завідувача ДНЗ. Саме від своєчасного прийняття і реалізації управлінських рішень у певній мірі залежить ефективність діяльності керівника закладу. В пригоді стане річна циклограма управлінських рішень та циклограма наказів.

Структура управлінського циклу складається з об'єктів (мета, зміст, методи, прийоми, середовище, результат) і суб'єктів (дитина, педагог, спеціалісти, батьки) управління; прямих і зворотних зв'язків (педагогічна рада, тренінги, вказівки, взаємодія, конференції, батьківські збори та ін.); а також механізмів впливу суб'єкта управління на об'єкт (проекування, збір інформації, порівняння, діагностика, контроль, самооцінка, атестація, самоаналіз).

Таким чином, за допомогою блочної системи контролю можливо проконтролювати життєдіяльність дошкільного навчального закладу в цілому, не випускаючи з уваги всі структурні підрозділи, та побудувати систему внутрішнього контролю адміністративно-господарської діяльності. А для того щоб досягти позитивних результатів, у колективі повинні працювати однодумці: і вихователі, і всі працівники повинні розуміти міру своєї відповідальності перед вихованцями, батьками, один перед одним, тоді необхідний тільки контроль життєдіяльності ДНЗ у цілому, а фіксування кожної дрібниці непотрібне [2, с.65].

Завдяки спільним зусиллям керівників ДНЗ та педагогічних колективів вдасться створити систему освіти, яку можна буде визначити по-справжньому високоякісною і гармонійною, тому що вона буде включати функції навчання, розвитку, оздоровлення, корекції в кожному освітньому закладі, і перш за все – в дошкільному.

Отже, дослідження було проведене в Новоржицькому дошкільному навчальному закладі «Дружба».

Новоржицький ДНЗ «Дружба» (ясла–садок) Оржицької районної ради Полтавської області (Скорочена назва: Новоржицький ДНЗ).

Дошкільний заклад в своїй діяльності керується Конституцією України, Законами України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», Положенням про дошкільний навчальний заклад України, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 12 березня 2003 р. № 305, іншими нормативно-правовими актами, наказами центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує політику у сфері освіти, рішеннями Оржицької районної ради, наказами відділу освіти Оржицької районної державної адміністрації та власним Статутом.

Головною метою дошкільного закладу є забезпечення реалізації права громадян на здобуття дошкільної освіти, задоволення їх потреб у нагляді, догляді та оздоровленні дітей, створення умов для їх фізичного, розумового і духовного розвитку.

Основною формою контролю за діяльністю дошкільного закладу є державна атестація, що проводиться один раз на десять років у порядку, встановленому Міністерством освіти і науки України. Контроль за дотриманням дошкільним закладом державних вимог щодо змісту, рівня й обсягу дошкільної освіти здійснюється відділом освіти Оржицької РДА

В ході дослідження нами були виявлені деякі проблеми, які перешкоджають ефективному функціонуванню дошкільної установи:

1. Недосконалість системи управління персоналом в дошкільному закладі;
2. Недосконалість методичної служби ДНЗ;
3. Недостатній освітній рівень педагогічних працівників ДНЗ.

З цією метою керівник повинен спрямовувати педагогів на курси і семінари з підвищення кваліфікації, організовані органами управління освіти. Самостійно проводити навчальні заходи, залучаючи для цього досвідчених педагогів–новаторів і психологів.

Діяльність атестаційної комісії, керівництво якої також здійснює завідувача ДНЗ, сприяє підвищенню рівня професійної майстерності та творчої зацікавленості всіх педагогів.

Під час планування розвитку системи дошкільної освіти необхідно представити концептуальні основи організації системи додаткової освіти працівників ДНЗ на базі сучасних технологій.

У зв'язку з появою педагогічних інновацій, керівникові ДНЗ необхідно привести цілі, зміст, методи, форми навчання і виховання дітей у відповідність з запитами суспільства й особистості, що постійно змінюються.

Для цього необхідно знати, як ці інновації впроваджувати, освоювати і супроводжувати.

Одне із завдань дошкільного навчального закладу на сучасному етапі розвитку суспільства – це залучення батьків до нормативних компонентів змісту дошкільної освіти, інформування батьків про завдання, зміст і методи виховання дітей в дитячому садку.

Зміст роботи педагога з батьками включає в себе всі питання виховання і навчання дітей, з якими педагог знайомить батьків дошкільнят.

Партнерські стосунки в команді забезпечують отримання комплексних, скоординованих, гнучких, доступних і потрібних кожній родині послуг.

Для удосконалення процесу управління навчальним закладом необхідно удосконалити систему внутрішнього контролю. Розуміючи контроль як систему забезпечення і перевірки правильності тих чи інших підсистем структури управління освітнім процесом у навчальному закладі, слід керуватися єдиним принципом: «контроль має бути найважливішим засобом ефективної організації функціонування дошкільної освіти, основним джерелом інформації для прийняття управлінського рішення».

Будь-який контроль повинен здійснюватися в певній послідовності. По-перше, необхідно розробити план контролю, в якому обґрунтовується, чому саме перевіряється та чи інша ділянка діяльності закладу. По-друге, необхідно сформулювати мету – що отримаємо на виході, для чого потрібна інформація.

Для оптимізації управлінської діяльності керівнику ДНЗ необхідно:

- націлити свою управлінську діяльність на створення належних умов праці педагогічним працівникам, надання підтримки кожної особистості педагога, яке передбачає ставлення керівника до особистості педагога як до найвищої цінності;
- стимулювати самоактуалізацію особистості педагога;
- забезпечити умови для особистісного професійного розвитку педагога з опорою на внутрішні джерела саморозвитку в ситуаціях усвідомлення і вибору власних особистісних і професійних позицій, індивідуального шляху саморозвитку;
- створити умови для прояву особистості педагога в суспільному житті.

Наступним напрямом щодо удосконалення оптимізації діяльності керівника ДНЗ є правильно та планомірно організована система планування навчального закладу.

Отже, удосконалення процесу управління дошкільним навчальним закладом передбачає оптимізацію освітньо-виховної роботи, яка в свою чергу передбачає вплив на кожен компонент освітнього процесу, а саме цільовий, змістовний, діяльнісний, результативний.

Висновки. Керувати дошкільним навчальним закладом у сучасних умовах справа складна. Виникла потреба у новому типі керівника ДНЗ, який здатний компетентно діяти у нестандартних ситуаціях, вміє вибирати оптимальні рішення, прогнозувати перспективу, пропонувати нові ідеї, майстерно володіє технікою управління, розбирається у взаємодії форм і змісту дошкільної освіти. Це обумовлено насамперед реформами в освіті, соціально-економічними чинниками, переходу до особистісно-орієнтованої моделі виховання, підвищенням конкурентоспроможності та іміджу дошкільного навчального закладу.

Ефективність управлінської діяльності керівника дошкільного навчального закладу залежить від розуміння і ґрунтовності здійснення управлінських функцій. У сучасних умовах керівнику ДНЗ потрібно не лише аналізувати внутрішній стан діяльності закладу, а й уміти визначити причини тих чи інших змін через аналіз зв'язків і впливів зовнішнього середовища.

Провівши аналіз Новооржицького ДНЗ «Дружба» можна стверджувати, що дошкільний навчальний заклад розвивається, управлінська діяльність здійснюється на належному рівні, всі структурні підрозділи працюють злагоджено та згідно вимог. Керівництво ДНЗ «Дружба» здійснюється на засадах системного підходу та носить структурно-функціональний характер, в якому передбачається участь всього колективу в управлінні навчально-виховним процесом на засадах субординації, підрядності та супідрядності.

Та для забезпечення оптимізації діяльності керівника дошкільного навчального закладу запропоновано напрямки оптимізації діяльності керівника, які б стали керуючою ланкою в управлінській діяльності.

Список використаних джерел

1. Пономарева Н.Л. Освітні інновації. Державна політика управління / Б.М. Смирнов, Н.Л. Пономарева. – М., вид. під Академія 2007, С.: 203

2. Крижко В.В. Основи менеджмента в освіті: теорія, практика і психологія управління / В.В. Крижко, Е.М.Павлютенков. – Запорозьє: Просвіта, 2000. – 147 с.
3. Біла К. Ю. 300 відповідей на питання завідуючої дитячим садом / К.Ю. Біла. – М.: Астрель; АСТ, 2003. – 123 с.
4. Закон України «Про дошкільну освіту» // Дошкільне виховання. – 2001. – 55 с.
5. Єльнікова Г. Моніторинг діяльності керівника школи / Г. Єльнікова // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2003. – №1. – С.97–102

Гончаренко Аліна Григорівна

Науковий керівник - Мирошниченко С.А.

КОМПЛЕМЕНТАРНІСТЬ ПОТРЕБ ПРАЦІВНИКІВ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Вступ. В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації особистості набула важливого значення, оскільки вирішення задач, які стоять перед суспільством, можливе за умови активних дій самої людини з перетворення середовища свого існування (життєдіяльності). І якби не розглядалася мотивація в різних наукових напрямках - чи як прагнення індивіда до поступового задоволення основних потреб (гуманітарний напрямок), чи як цілеспрямована, стійка поведінка (когнітивні теорії) - мотивація до діяльності розуміється як сукупність рушійних сил, що спонукають людину до здійснення певних дій[9].

На думку А. Колота, збагнути сутність мотивації можна, лише аналізуючи поведінку особистості, порівнюючи її дії під впливом тих чи інших спонукальних причин [8]. А отже, проблема комплементарності (взаємодоповнення) потреб працівників та системи мотивації персоналу в організації набуває нових смислів через швидкоплинні зміни в новій економіці сучасного суспільства знань.

Проблемна ситуація полягає в тому, що у сучасних умовах проблемою мотивації є недосконалість мотивації на підприємствах, недостатнє фінансування заходів, спрямованих на удосконалення мотивації персоналу, а також те, що на підприємствах не

приділяють належної уваги мотивації. В такому разі, виникає об'єктивна необхідність створення науково обґрунтованого механізму мотивації праці персоналу підприємств, тобто можливості за допомогою дієвих важелів і стимулів підвищити зацікавленість працівників продуктивно і якісно працювати, сприяти піднесенню їх конкурентоспроможності, забезпечити якісне оновлення трудового менталітету.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Поняття комплементарності у своїх працях розглядали та досліджували такі вчені, як Н. Бор, В. Паулі, В. Гейзенберг, М. Борн, Г. Райх, А. Гриценко, В. Степаненко та ін.. Мотивацію досліджували багато відомих науковців: А. Маслоу, А. Шопенгауер, Д. Аткинсон, М. Туган-Барановський, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клеланд, В. Врум, Дж. Адамс, Л. Портер, Е. Лоулер та багато інших. Значних досягнень у дослідженні теорії мотивації здобули такі вітчизняні вчені: А. Колот, О. Кузьмін, Г. Куликов, В. Лагутін, В. Новиков, О. Павловська та багато інших. Проте в сьогоденних ринкових умовах на багатьох вітчизняних підприємствах залишаються недостатньо вирішеними питання ефективної мотивації працівників, що передбачає розроблення, формування та практичне застосування методів матеріальної та нематеріальної мотивації з урахуванням світового досвіду[7].

Об'єкт дослідження – система управління персоналом організації.

Предмет дослідження – взаємозв'язок та взаємозалежність системи мотивації персоналу і потреб працівників.

Мета дослідження – здійснити аналіз комплементарності (взаємодоповнення) потреб працівників та системи мотивації персоналу, а також описати механізм оптимізації стимулювання праці персоналу.

Гіпотеза дослідження полягає у тому, що ефективність господарської діяльності сучасного підприємства залежить від мотивованої поведінки працівників, яка в конкурентних умовах ринку проявляється в підвищенні своєї професійної компетентності, креативності, новаторських здібностей. Зростання ефективної діяльності працівників визначає результати господарської практики підприємства та, водночас, актуалізує потребу дослідження умов створення гнучкої й ефективної системи підвищення їх мотивації.

Основні завдання роботи:

1) Дослідити комплементарність потреб працівників та системи мотивації персоналу як центральний концепт дослідження;

- 2) Визначити стан наукової розробки проблеми взаємозв'язку системи мотивації персоналу і потреб працівників;
- 3) Розкрити сутність і зміст системи мотивації персоналу в організації;
- 4) Провести аналіз комплементарності потреб працівників та системи мотивації персоналу в ТОВ «ПРОМІНВЕСТ-М»;
- 5) Описати механізм оптимізації стимулювання праці персоналу в ТОВ «ПРОМІНВЕСТ-М».

Виклад основного матеріалу дослідження. Вперше принцип комплементарності або доповнюваності був сформульований та запропонований лауреатом Нобелівської премії з фізики (1922), датським фізиком Нільсом Бором у рамках так званої Копенгагенської інтерпретації, яка давала нове визначення фізико-філософських принципів квантової механіки. У цьому контексті принцип комплементарності означає використання для опису явищ поєднання декількох понять, які в традиційному розумінні є взаємовиключними, однак за умов поєднання даватимуть найбільш повну якісну характеристику явища[3].

Термін «комплементарність» застосовується в різних сферах буття соціуму, культурі, науці.

Академік В. Геєць, аналізуючи визначення комплементарності в різних сферах наукових знань стверджує, що комплементарність як поняття, яке, по суті, використовується в молекулярній біології, за певними ознаками характеристики має підстави використовуватись і в суспільному, і в економічному житті. «Єдність в економіці, яка формується за рахунок проявів комплементарності і взаємодії двох або більше економічних суб'єктів, повинна супроводжуватися паралельними крос-культурними змінами, які в свою чергу є результатом економічного розвитку та підвищення матеріального становища людей, у підсумку знаходять відчуття захищеності та здатності до самовираження. У таких умовах властивість комплементарності у взаємодії окремих верств населення вимагає прагнення до взаємодії та взаємодоповнюваності замість гострої боротьби або свідомої конкуренції в боротьбі за виживання. Як результат, прагнення до єдності через взаємодоповнення і взаємодію стає органічно властивим як суспільному життю, так і економічній взаємодії» [2, с. 8].

Щодо загального визначення терміну «комплементарності», то – це властивість двох структур відповідати один одному особливим чином.

Потреби є джерелом активності особистості. Саме вони спонукають людину діяти певним чином і в певному напрямку.

Термін «потреба» зустрічається ще в працях Аристотеля. Впродовж більше, ніж ста років економісти, психологи прагнуть класифікувати безмежні людські потреби. Саме тому в економічній літературі співіснують різноманітні підходи до класифікації потреб.

М. Туган-Барановський одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб, виділивши п'ять їхніх груп: 1) фізіологічні; 2) статеві; 3) симптоматичні інстинкти та потреби; 4) альтруїстичні; 5) потреби практичного характеру. Також він особливого значення надавав психологічним почуттям, трудовим традиціям, моральним і релігійним поглядам. Він одним з перших наголошував на значущості духовності в розвитку економіки [4, с. 25].

Аналізуючи шлях розвитку людських потреб, А. Леонт'єв приходив до принципової схеми: спочатку людина діє для задоволення своїх вітальних потреб, а потім задовольняє свої вітальні потреби для того, щоб діяти. Розвиток потреб пов'язаний з розвитком їх наочного змісту, тобто конкретних мотивів діяльності людини [10].

Для виконання поставлених завдань ми використали низку підходів, принципів та методів. Ними є: підходи - концептуальний, науковий, системний, соціологічний і психологічний підходи; принципи - сходження від абстрактного до конкретного, принцип загального зв'язку й взаємодії, термінологічний принцип; методи - синтезу, індукції, дедукції, аналізу, узагальнення, систематизації.

Щодо сутності поняття мотивації праці існують різні думки, оскільки проблемами мотивації займаються психологи, економісти, соціологи, що акцентують свою увагу на різних аспектах цього питання [6].

Е. Уткін формулює мотивацію праці як прагнення працівника задовольнити свої потреби (отримати певні блага) за допомогою трудової діяльності.

Б. Ломов зазначає, що структура професійних мотивів формується в ході професійної діяльності та означає особистісний зміст як професійної діяльності в цілому, так і окремих її аспектів

Перед будь-яким підприємством постає проблема підвищення ефективності діяльності, зростання конкурентоспроможності на ринку. Як свідчать результати досліджень, раціональна система мотивації персоналу дає змогу підвищити ефективність трудової діяльності на 40%.

Під системою мотивації розуміють комплекс заходів, що заохочують персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети підприємства .

Система мотивації персоналу повинна включати в себе такі елементи: заробітна плата, соціальні гарантії, участь працівників у власності підприємства, участь працівників в управлінні підприємством, участь працівників у розподілі прибутку, ротація персоналу, особисте та публічне визнання, соціально-психологічний клімат в колективі [8].

Фактором мотивації насамперед виступає система стимулювання праці. Висока роль індивідуальних заходів матеріального і нематеріального стимулювання до високопродуктивної праці: встановлення рівня грошової винагороди, тарифних ставок, доплат, премій, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок підприємства [5, с. 275].

Під мотиваційною сферою особистості розуміється вся сукупність мотивів, які формуються і розвиваються протягом її життя. Ця сфера динамічна і розвивається залежно від обставин. Але деякі мотиви відносно стійкі і, домінуючи, утворюють стрижень усієї сфери (у них виявляється спрямованість особистості).

Основу мотиваційної сфери особистості становлять потреби - динамічно-активні стани особистості, що виражають її залежність від конкретних умов існування і породжують діяльність, спрямовану на зняття цієї залежності. В процесі діяльності відбувається як розвиток особистості, так і перетворення середовища, в якому живе людина. Потреби - це рушійна сила розвитку особистості.

Люди з високим рівнем потреб у досягненнях ставлять перед собою складні завдання, залишаючись при цьому реалістами, піддають себе помірним ризикам та віддають перевагу індивідуальним діям та професійно забезпечують чіткі показники ефективності. Потреби у владі як підсвідомі прагнення впливати на інших людей дозволяють займати високі позиції в соціальних групах та професійних співтовариствах. Та, врешті, потреби в приналежності є підсвідомим прагненням до тісних взаємозв'язків та дружніх відносин. Останні найчастіше реалізуються за умови підтримки зв'язків засобами сучасних комунікацій, в умовах професійної діяльності в групах, де виявляються чутливі реакції співробітників та в процесі дозвілля. Д. Маклелланд наголошує, що кожна людина має всі три типи мотивів, які інтегруються в їх індивідуальну структуру. А домінантна частка певного мотиву – визначальний фактор ефективності та успішності професійної діяльності працівника. [9].

Важливу сферу мотивації людських дій та вчинків складають неусвідомлювані спонукання. Одним з таких неусвідомлюваних спонукань особистості є установка. Під установкою розуміють неусвідомлюваний стан готовності, схильність до діяльності, за допомогою яких може бути задоволена та чи інша потреба. Установка — це готовність певним чином сприймати, розуміти, осмислювати об'єкт або діяти з ним відповідно до минулого досвіду. Дослідження установки здійснювалося грузинською школою психологів на чолі з Д. Узнадзе.

Формування ефективного механізму трудової мотивації персоналу, що відповідає сучасним вимогам, вимагає глибокого осмислення і розуміння економічних і соціально-психологічних законів, що визначають поведінку людини.

Формування мотиваційного механізму спрямоване на:

- збереження зайнятості персоналу;
- справедливий розподіл доходів і ефекту зростання преміальної частини оплати праці;
- створення умов для професійного та кар'єрного росту працівників;
- забезпечення сприятливих умов праці і збереження здоров'я працюючих;
- створення атмосфери взаємної довіри і зворотного зв'язку [1, с. 35].

Основним критерієм стимулювання праці є взаємодовненість потреб працівників та системи мотивації на підприємстві.

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

Під нематеріальною - ми розуміємо такі заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій в якості робочої сили, а саме: можливість розвитку і навчання, планування кар'єри, оздоровлення, пільгове харчування тощо.

Для того, щоб довести і остаточно переконатися у взаємодовненості потреб працівників та системи мотивації персоналу, ми провели емпіричне дослідження серед працівників компанії ТОВ «ПРОМІНВЕСТ-М», яка працює в галузі важкої промисловості,

та займається оптовою торгівлею чорних та кольорових металів, а також виготовляє продукти з них.

Для того, щоб виявити рівень задоволеності роботою та потреби й інтереси працівників організації ми використовували методи спостереження та тестування.

5 травня 2017 року серед співробітників було проведено тестування з метою визначення рівня задоволеності працею. Було опитано 48 осіб, з яких 8 – працівники виробничих цехів.

На основі теорій мотивації праці нами було виявлено, що в основі мотивації лежить нерозривний зв'язок з біологічними і соціальними потребами людини. Мотивація робить поведінку людини цілеспрямованою і її метою буде те, що зможе призвести до задоволення потреби в чому-небудь. Виявлено, що висока віддача від працівників можлива лише в тому випадку, якщо вони будуть зацікавлені в кінцевому результаті і будуть позитивно відноситися до виконуваної роботи. Це можливо лише тоді, коли процес роботи і кінцеві її результати дозволяють людині задовольнити найважливіші з його потреб.

Як показало тестування, побажання стосуються посилення матеріального стимулювання, поліпшення умов праці. Також співробітники зацікавлені у розвитку та процвітанні підприємства, розуміючи його значення для життя суспільства.

Висновки. Сучасні характерні особливості, притаманні українському соціуму, пов'язані з поляризацією суспільства, поглибленням майнової, політичної та культурної диференціації у різних верствах суспільства і зростанням економічної нестабільності. За цих умов посилюється роль і значення міждисциплінарних підходів до вивчення економічних процесів і явищ.

Принцип комплементарності означає використання для вивчення причин і наслідків сучасних кризових явищ в українському соціумі поєднання декількох понять, які в традиційному розумінні можуть бути взаємовиключними, однак за умов поєднання даватимуть найбільш повну якісну характеристику явищ і процесів. На цій основі стає можливою розробка дієвих комплексних заходів виходу з кризи.

Потребнісно-мотиваційна система працівників охоплює сукупність чинників, які спонукають особистість діяти: потреби, мотиви, інтереси, цілі, установки, спрямованість. Основою цієї системи є мотиваційний механізм - механізм, за допомогою якого формуються умови, які спонукають людей до діяльності. Він складається з двох елементів: механізму зовнішнього цілеспрямованого стимулюючого впливу (спонукання і

примусу) і механізму реалізації внутрішньої психологічної схильності до тієї чи іншої діяльності.

Список використаних джерел

1. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування”) / С. О. Гайдученко; Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова – Х. : ХНУМГ, 2013. – 111 с.
2. Геец В.М. Комплементарность в модернизации Украины и России / В.М. Геец // Россия в XXI веке: глобальные вызовы и перспективы развития : пленарн. докл. // Материалы Второго Международного форума. Москва, 12–13 нояб. 2013 г. / под ред. акад. РАН Н.Я. Петракова. – М. : ЦЭМИ РАН, 2013.
3. Комплементарність [Електронний ресурс] // Encyclopedia of Science and Religion / Reich, K. Helmut. - 2003. - Режим доступу: http://www.encyclopedia.com/topic/complementarity_principle.aspx
4. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А.М.Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
5. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – К.: "Знання", КОО, 1999. – 556 с
6. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар’єрного просування персоналу підприємств/ Вісник Запорізького національного університету – 2010 – №3(7) – с. 58 – 61.
7. Мельник Л.Г. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/30304/1/Melnyk%20L.G._Udoskonalennia.pdf
8. Мотивація як фактор вдосконалення соціально-трудова відносин [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://otherreferats.allbest.ru/management/00198940_0.html1
9. Опаєць Т.І. Проблема мотивації трудової діяльності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=30940>
10. Потреби та мотиви особистості. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://studopedia.su/11_26471_potrebi-ta-motivi-osobistosti.html

Захарчук Ірина Вікторівна

Науковий керівник - Мірошніченко С. А.

ФРІЛАНС ЯК ФОРМА ЗАЛУЧЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ: ОЦІНКА ВПЛИВУ НА ЗАГАЛЬНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМПАНІЇ

Актуальність визначається тим, що в сучасних умовах трансформації ринку праці значного поширення набувають гнучкі форми зайнятості й організації праці, практика укладання тимчасових контрактів, що призводить до збільшення кількості вакансій, пов'язаних з тимчасовою роботою, та зростання обсягів неповної зайнятості. Нестандартна зайнятість дає змогу значно скорочувати витрати на персонал, що набуває особливу актуальність у період економічних спадів і скорочення попиту на робочу силу. Однією з таких форм є «фріланс» (від англ. «freelancer» - вільний списоносець), яка швидко розповсюджується на світовому ринку праці, зокрема українському, та є розумною альтернативою дешевої залучення робочої сили.

Інноваційна економіка характеризується динамічним розвитком, забезпечує високий рівень мобільності суб'єктів підприємництва, створює нову структуру зайнятості, забезпечує появлення нових форм організації праці, стимулює розвиток індивідуалізму, креативності, інновацій і творчого пошуку. В результаті цього відбувається трансформація зайнятості, що виражається в зміні її форм і видів та підвищення її ефективності [4].

Особливістю інноваційного суспільства є визначальна роль людських ресурсів, їх випереджаючий розвиток. Розвинені країни переходять в стадію інноваційного розвитку, коли інноваційні процеси пронизують всі сфери суспільства: економіку, соціальну сферу, політику, освіту, науку, техніку, виробництво, бізнес та ін.

Якість трудових ресурсів характеризується шляхом аналізу інтелектуальної можливостей людини, яка визначається рівнем накопичених знань в соціально-економічній, науково-технічній, природничо-наукової та культурній сферах. Крім того, для характеристики якості трудових ресурсів першорядну роль відіграє рівень освіти, що характеризує освітній потенціал, який в свою чергу, впливає на рівень кваліфікації, здатність приймати креативні і нестандартні рішення.

Джерелами конкурентної переваги національних економічних систем є аж ніяк не традиційні чинники, такі як природні ресурси або дешева робоча сила, а знання і здатність на їх основі генерувати і втілювати ідеї. Логіка такого твердження така.

По-перше, інноваційні суспільства орієнтовані на вирішення проблем через вдосконалення власних можливостей. Будь-яке суспільство існує у зовнішньому середовищі і має свою власну внутрішню середу. Таким чином, на будь-яке суспільство діють дві групи чинників: зовнішні і внутрішні.

В умовах цивілізованого суспільства вдосконалення можливостей якогось суспільства за рахунок розширення впливу в зовнішньому середовищі обмежена правилами вільної (досконалої).

У той же час удосконалення у внутрішньому середовищі дають можливість придбання конкурентних переваг, в тому числі нових (інноваційних) видів.

По-друге, як у зовнішній, так і у внутрішньому середовищі конкурентні переваги потрібні не «за всяку ціну» (в такому випадку вони можуть виявитися позбавленими суті). Інвестування в технології при явному відставанні розвитку людського фактора виробництва мало що дає. «Нові технології діють настільки ефективно, наскільки соціотехнічна система готова забезпечити цю ефективність» - писали в кінці ХХ століття відомі дослідники К. О'Делл і Дж. Грейсон і додавали: «Вкладати кошти в неефективно діючу систему - це все одно, що кидати гроші на вітер». Очевидно, що в інформаційному суспільстві базовими перевагами, що забезпечують ефективність будь-якої соціально-економічної системи, стають в першу чергу освіту, креативність і підприємливість людей. Настільки ж очевидною є і та обставина, що при недостатньому рівні здоров'я членів даного соціуму вищеназвані переваги сходяться до мінімуму. Не менш важливим фактором, що впливає на характер інноваційного розвитку суспільства, є системна організація високоспеціалізованого праці. Організація праці є відображенням якості управління. Таким чином, можна зробити висновок, що внутрішнє середовище інноваційного суспільства потребує інноваційний характер управління розвитком названого товариства. Управління тим ефективніше, чим точніше визначена мета, в напрямку якої необхідно зосереджувати зусилля.

Тенденція розвитку нестандартних форм зайнятості стала абсолютною для сучасних ринків праці починаючи з 80-х років ХХ ст. В даний час нестандартно зайняті становлять значний і один з найбільш динамічних сегментів робочої сили на ринках праці багатьох країн світу. Однак до сих пір зберігається відсутність методологічної ясності в питаннях

визначення видів і форм нестандартної зайнятості, так як немає єдності в умовах її ідентифікації. Це створює складності для статистичної оцінки нестандартних форм зайнятості і ускладнює прийняття рішень щодо їх управління.

Дистанційна зайнятість з'явилася в процесі переходу до інформаційного суспільства, розвитку комунікаційних технологій, які зумовили можливість появи «дистанційних трудових відносин» між роботодавцем і його співробітниками. Незважаючи на те, що дистанційна зайнятість з'явилася недавно, її стрімкий розвиток надає все зростаючий вплив на ринки праці.

Світова практика показує, що такий вид діяльності дає змогу скоротити витрати підприємств, які співпрацюють з фрілансерами, а також дає змогу фрілансерам працювати в кращих для них умовах, дає свободу вибору сфери діяльності, робочого графіка та багато інших переваг. Завдяки розвитку інтернет-комунікацій постійно зростає кількість таких працівників. Однак це також змушує підвищувати кваліфікацію постійно, згідно з потребами ринку, оскільки конкуренція посилюється з боку іноземних фрілансерів, що, своєю чергою, позитивно впливає на рівень кваліфікації працівників. [6]

Ми проаналізували стан розробки проблеми фрілансу і встановили, що в Україні дана форма праці є цілком популярна, та має розвиток. Розглянувши фріланс, можна також зробити висновок, що Україна зробила стратегічний крок щодо його розвитку та спрощення процедур оформлення документів між замовником та працівником.

Визначили підходи, методи та принципи дослідження, а саме: системний, діяльнісний, ситуаційний, принципи історизму, зв'язку практики з теорією, розвитку та інших принципів, методів термінологічного, аналізу документів та інші.

Розглянувши зміст основних понять, а саме інноваційна економіка, фріланс ринок праці, кадрова робота, ефективність компанії. Можна визначити те, що інноваційна економіка - заснована на потоці інновацій, на постійному технологічному вдосконаленні, на виробництві та експорті високотехнологічної продукції з дуже високою додатковою вартістю і самих технологій, фріланс – це робота на відстані, людей, що займаються фрілансом, називають фрілансерами. Фрілансер виконує призначений об'єм робіт і йому виплачують за це гонорар. Ринок праці – це ринок найманої праці, охоплює відносини від моменту наймання працівників на роботу до їхнього звільнення. Кадрова робота – система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки робіт з персоналом, її форми і методи. Ефективність на рівні компанії характеризує зв'язок між величиною отриманого результату його діяльності й кількістю інвестованих або витрачених у виробництві

ресурсів. Підвищення ефективності можна досягнути шляхом використання меншої кількості ресурсів для створення такого результату або за використанням такої самої кількості ресурсів чи більшого випуску з відносно меншою кількістю ресурсів для створення більшого результату.

Другий аспект був присвячений сутності та змісту фрілансу, можна зробити висновок, що дистанційна зайнятість поширюється дуже швидко, усе більше людей надають перевагу віддаленій самостійній роботі на замовлення з огляду на низку об'єктивних і суб'єктивних причин. особливостям організації роботи кадрової служби з фрілансерами особливості організації роботи кадрової служби з фрілансерами, трудове законодавство на нього не поширюється ми з'ясували, що між фрілансером і його роботодавцем виникають не трудові, а цивільно-правові відносини і застосовуватися в цьому випадку буде не Кодекс законів про працю, а Цивільний кодекс та інші акти цивільного законодавства.

Також важливі фактори мотивації, які повинні використовувати HR- служба: цікава робота, гарна оплата праці, зручний і вільний графік роботи (надає можливість фрілансеру оптимізувати роботу протягом доби або тижня), робота, яка викликає впевненість у тому, що можна чогось досягти (професійний розвиток і зростання), можливість проявляти ініціативу, відповідність роботи можливостям, надійне місце роботи, робота, яка викликає повагу у людей, відповідальна робота, робота без великого навантаження, велика відпустки,

, оцінки загальної ефективності компанії за рахунок залученої праці фрілансерів. Вона складається з економічної, соціальної та соціально-економічної. Економічна ефективність являє собою вартісні показники, що характеризують проміжні й кінцеві результати виробництва на підприємстві. Соціальний ефект зводиться до скорочення тривалості робочого тижня, збільшення кількості нових робочих місць і рівня зайнятості населення, поліпшення умов праці, побуту та ін. Соціально-економічна ефективність зумовлена намаганням отримати максимальний економічний ефект при заданих параметрах соціального характеру. Фріланс має чимало позитивних наслідків для компанії. Наприклад:

- зменшення витрат, послуги фрілансерів зазвичай коштують дешевше;
- винаймання фрілансера ефективніше; процес пошуку виконавця простий і швидкий

Проаналізувавши роботу кадрової служби ФОП «Балицька Наталія Михайлівна» можна зробити висновки про те що, організація є посередником між замовником та

працівником- фрілансером, кадрова служба займається оформленням виконавця(фрілансера) на роботу. Документ, що засвідчує право працювати в даній організації та виконувати роботу замовника – договір. Такі організації дуже корисні фрілансерам, вони економлять час на пошуки замовників, робіт, і замовники частіше звертаються до таких організації ніж напряму.

Було надано ряд рекомендацій щодо оптимізації кадрової роботи з залучення фрілансерів. Обов'язково укладати договір у письмовій формі, з підписами і печатками сторін (за наявності). Працівникам – фрілансерам потрібно перевіряти інформацію про організацію в Єдиному Державному Реєстрі.

Список використаних джерел

1. Гришнова Е. А. Развитие человеческого капитала и трансформация форм занятости: взаимовлияние и взаимообусловленность/ Гришнова Е. А., Азьмук Н.А. // Демография и социальная экономика. – 2014. – № 1 (21). – С. 85 – 94.
2. Гришнова О. А. Інформаційні технології в системі новітніх чинників зростання продуктивності праці: тенденції і парадокси / О. А. Гришнова, Т. О. Костенко // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 2 (152). – С. 462 – 469.
3. Гришнова О. А. Соціальні інновації у трудовій сфері: сутність, види, особливості реалізації в Україні / О. А. Гришнова, Г. Ю. Міщук // Демографія та соціальна економіка. – 2013. – № 2 (20). – С. 167 – 178.
4. Капелюшников Р. И. Трансформация человеческого капитала/ Р.И. Капелюшников, А. Л. Лукьянова. – М. : Фонд «Либеральная миссия», 2010 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.liberal.ru/upload/files/Kapelushkin_Final_Web%20\(2\).pdf](http://www.liberal.ru/upload/files/Kapelushkin_Final_Web%20(2).pdf)
5. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура [Электронный ресурс]. – Режим доступа http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Polit/kastel/index.php
6. Колот А. М. Трансформация института занятости как составляющая глобальных изменений в социально-трудовой сфере: феномен прекаризации / А. М. Колот // – 2013. – № 11 (189). – С. 93 – 108.
7. Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США / Ф. Махлуп. – М.: Прогресс, 1966. – С. 35.

8. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество: опыт социального прогнозирования /Д. Белл. – М. : Academia,1999. – 661 с.
9. Тоффлер Э. Третья волна // Центр гуманитарных технологий. – М., 2004 [Электронный ресурс]. – Режим доступа :<http://gtmarket.ru/laboratory/basis/4821>
10. Тоффлер Э. Метаморфозы власти : Знание, богатство и сила на пороге XXI века / Э. Тоффлер; [пер. с англ., науч.ред., предисл. П. С. Гуревича]. – М. : АСТ, 2002. – 670 с. (Серия«Philosophy»).
11. The Global Information Technology Report (GITR) 2014[Electronic resource]. – Access mode : <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2014/>

Конюхов Владислав Викторович
Науковий Керівник – Курган-Баковецька Я. М.

ГУМАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ ЯК СКЛАДОВА ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Починаючи з середини минулого століття активно зростає значимість праці та роль людини як агента трудової діяльності, й все більше утверджується ідея гуманізації праці, зміст котрої зводиться до того, що у взаємодії матеріальних та людських ресурсів акцент зміщується в бік людини. Ця тенденція зумовлена підвищенням потреб людей у результатах праці та в самій праці, підвищенням ролі висококваліфікованого працівника у виробництві, зростанням вимог різноманітних видів діяльності до особистих якостей та здібностей людини. Відчуваючи потребу у всебічній гуманізації праці, розвинуті країни й наразі докладають значних зусиль для поліпшення умов праці, розвитку загальної та професійної освіти, охорони здоров'я, фізичної культури і спорту, забезпечення населення житлом, високоякісними побутовими послугами тощо.

Актуальність дослідження теми полягає у дегуманізації праці, що виглядає наступним чином: З розвитком індустріального виробництва людина звільнилася від багатьох фізичних зусиль при виконанні трудових операцій. Якщо ремісник створював закінчену річ, що була втіленням його особистої майстерності, ніби представляла його особисті якості, працівник індустріальної праці поряд із засобами праці розглядається

лише як фактор виробництва. Такий вид трудового процесу викликає в його учасників почуття, що над ними як особистостями домінують машини, чим заперечується їх індивідуальність. У них виникає апатія, негативне ставлення до праці як до чогось вимушеного, виконуваного тільки за необхідністю. Це порушує гармонію праці з основними біологічними і психологічними рисами, властивими розвитку людського життя.

Проблемна ситуація полягає у недостатній увазі, або її відсутності до трудових, економічних та соціальних потреб персоналу; наданні комфортних та екологічних умов праці; належному стимулюванні до праці.

Стан наукової розробки проблеми. Сучасна наукова думка зосереджена на питанні стимулювання персоналу та його ефективного функціонування. До цього часу дану проблему розглядали такі вітчизняні науковці, як: Авдашева С.Б., Авдеева В.В., Албагли К., Батьківський А.М., Бакірова В.С., Безсокирна Г.П., Богиня Д.П., Бондар І.К., Горелов М.О., Грішнова О.А., Данюк В., Задорожний Г.В., Заяць Т.А., Кокин Ю.П., Колот А., Лібанова Е.М., Прокопенко Й., Ракота В.Д., Сарно А.А., Сологуб О.П., Темницький А.Л., Тучков А.І., Ядова В.А. Також дослідженню приділяли увагу й іноземні науковці: Деламот І., Желіно О, Петерс Т., Рофе А.Я., Слезингер Г.Э., Тейлор Ф., Леві-Лебуайе К., Уотермен Р. та інші.

Об'єктом дослідження політика управління персоналом

Предметом є гуманізація праці.

Мета роботи: дослідити ефективність практичного застосування принципів гуманізації праці в процесі реалізації політики управління персоналом.

Завдання роботи:

- Розглянути гуманізацію праці як основний концепт дослідження
- Визначити підходи, принципи та методи дослідження
- Визначити категоріальний апарат дослідження
- Дати загальну характеристику політиці управління персоналом
- Проаналізувати гуманізацію праці в управлінні персоналом
- Визначити критерії ефективності впровадження принципів гуманізації праці в процесі управління персоналом
- Проаналізувати ефективність впровадження принципів гуманізації праці в управлінні персоналом на прикладі організації ТОВ Інститут "Шосткапроект"

- Розробити рекомендації щодо ефективності використання методів гуманізації праці в управлінні персоналом.

Основна гіпотеза полягає в припущенні, що своєчасна реакція на побажання покращення умов праці та зворотній зв'язок, а також лояльне відношення до підлеглих та формування позитивного морально-психологічного клімату, підвищення задоволеності робітників своєю працею сприяє покращенню ефективності праці.

Сучасне суспільство знаходиться на стадії соціального новоутворення. Наскільки стихійно це буде проявлятися чи планомірно, залежить від направленої і наукового пошуку шляхів реалізації цього процесу. Є безліч факторів, які в різному ступені впливають на аспект цивілізованого розвитку соціуму. Важливо урахувати усі ці фактори і ступені їх впливу на глибинному і не видимому плані – один із яких гуманізація праці.

Гуманізація праці, як елемент корпоративної культури являється ведучою тенденцією розвитку сфери соціально-трудових відносин. Гуманізм (лат.) – це ставлення до людини, перейняте турботою про її благо, повагою до її гідності, людяності [1].

Матеріально-речові фактори виробництва, які розвиваються під впливом науково-технічного прогресу, формують підвищений попит на висококваліфіковану робочу силу, а працівники в свою чергу, вимагають створення нормальних, «людських», гуманних умов на виробництві, тобто таких умов праці, при яких трудова діяльність стала би безпосередньо сферою самовираження та самоствердження людини [10].

Гуманізація праці як імператив XXI століття, приводить до підвищення якості трудового життя, через покращення нормування праці, удосконалення організації робочого місця та підвищення його цінності із-за зростання фактора морально-психологічного задоволення умовами праці.

Гуманізація праці тісно зв'язана з досягненнями високої трудової мотивації, забезпеченням найбільш повного пристосування технічних засобів виробництва до людини, високою змістовністю праці працівника та активною участю у вирішенні виробничих завдань. Крім цього, підприємство повинно створити такі умови праці, при яких співробітник повинен відчувати: відсутність загрози для свого здоров'я, відповідність заробітної плати, кваліфікації і внесок в досягнення цілей підприємства; справедливість в розподілі доходів підприємства; зацікавленість в навчанні і підвищенні кваліфікації; колективне демократичне вирішення питань розвитку підприємства. Це і визначає все масштабніший перехід суспільства до гуманізації праці на виробництві.

Процвітання окремих підприємств, як і економіки в цілому досягається за допомогою гуманізації праці, гармонізації людини і виробництва [2].

Сама по собі теорія гуманізації праці сформувалася як соціальна модель розвитку компанії і управління трудовими ресурсами в ній з метою їх всебічного розвитку в рамках виробничого процесу. Гуманізація праці досягається завдяки створенню безпечних і комфортних умов праці, встановлення справедливої заробітної плати та системи матеріального і нематеріального стимулювання праці, а також можливостям професійного розвитку персоналу та його участі в корпоративному управлінні, що сприятливо відбивається на задоволеності працею працівників і підвищення їх трудової мотивації.

Для дослідження гуманізації праці в процесі управління персоналом, як складової управління персоналу, досягнення поставленої мети, виконанні усіх завдань, виявленні проблем та їх оптимізації доцільно застосувати такі підходи, принципи та методи наукового дослідження:

- *Системний підхід* допоможе сформулювати нам бачення про управління всіх рівнів ієрархії, дасть можливість комплексно підійти до вирішення даної проблеми.

- *Комплексний підхід* допоможе нам у практичній частині роботи, а саме врахувати найважливіші взаємопов'язані і взаємозалежні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища організації – технологічні, економічні, екологічні, організаційні, демографічні, соціальні, психологічні, політичні та ін.

- принцип взаємозв'язку теорії з практикою допоможе проілюструвати застосування понять дослідження в практичній діяльності.

- принцип об'єктивності, тобто визнання об'єктивного існування дійсності як об'єкта пізнання. Це означає, що перш ніж ставити запитання про можливість пізнання гуманізації праці в управлінні персоналом, нами буде з'ясовано питання про саме явище управління персоналом.

- принцип взаємозв'язку історичного та логічного. Сутність історичного методу застосовуватиметься, у відтворенні процесу розвитку гуманізації праці в управлінні персоналом в усій багатогранності, в усій повноті – з усіма випадковостями, що перекидають об'єктивну логіку розвитку, із усім позитивним що накопичено історичним досвідом.

Опитування – це метод збору соціальної інформації про об'єкт в ході безпосереднього (інтерв'ю) або опосередкованого (анкетування) соціально-психологічного спілкування соціолога (інтерв'юера) і того, кого опитують (респондента) шляхом

реєстрації відповідей респондента. Методи опитування поділяються на інтерв'ю і анкетне опитування.

Інтерв'ю – це бесіда, що проводиться за певним планом і передбачає безпосередній контакт інтерв'юера з респондентом. За формою проведення воно може бути прямим, опосередкованим (наприклад, по телефону).

Спостереження (англ. *observation*, рос. *наблюдение*) – метод наукового дослідження, що полягає в активному (систематичному, цілеспрямованому, планомірному) та навмисному сприйнятті об'єкта, в ході якого здобувається знання про зовнішні сторони, властивості й відносини досліджуваного об'єкта.

Основними поняттями дослідження є такі: гуманізація праці, система управління, управління персоналом.

Гуманізація праці – це вдосконалення управління трудовою діяльністю з метою надання працівникові можливості розкрити свої продуктивні резерви, насамперед інтелектуальні й психологічні.

Система управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Управління персоналом – це сукупність принципів, методів та засобів цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей підприємства.

Під стратегією та політикою управління персоналу організації розуміють систему теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми й методи. Вони розробляються власниками організації, радою акціонерів, вищим керівництвом, кадровими службами разом з профспілковими та громадськими організаціями для визначення генерального напрямку й засад роботи з кадрами, загальних і специфічних вимог до них, а також для обґрунтування необхідності використання конкретних методів і форм набору, розстановки та використання персоналу організації. Розроблення стратегії та політики є лише однією з функцій менеджменту персоналу, проте її цілі можуть збігатися з цілями самої системи [3].

Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Перші, традиційно, пов'язуються з забезпеченням

ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні - як отримання максимального прибутку. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані – як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а і в більш широкому контексті й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю у трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці [12].

Основу стратегії та політики управління персоналом в сучасних умовах має становити зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати та спрямовувати відповідно до завдань, які стоять перед організацією. Формування стратегії та політики управління персоналом має здійснюватися з урахуванням того, що ринкова трансформація економіки обумовлює перехід від практично необмеженої виконавчої влади до відносин власності. У зв'язку з цим, по-перше, необхідна розробка принципово нових підходів до пріоритетів цінностей. Головним у самій організації мають бути працівники, а за її межами – споживачі продукції. По-друге, необхідно повернути свідомість працівника до споживача, а не до начальника; до прибутку, а не до марнотратства; до ініціативи, а не до бездумного виконання; до культури й ринку, а не до ієрархії; перейти до соціальних норм, які базуються на здоровому економічному глузді [7].

Політика управління персоналом організації, через яку реалізуються цілі та завдання останньої, базується на стратегії менеджменту персоналу організації, яка разом з виробничою, фінансово-економічною, науково-технічною, маркетинговою стратегіями є елементом загальної стратегії розвитку організації. Отже, стратегія та політика управління персоналом є з'єднувальним елементом, який поєднує цілі та завдання організації з кадровою роботою, тобто оперативними заходами щодо роботи з персоналом: відбір, складання штатного розпису, атестація, профнавчання, просування, стимулювання праці тощо. Політика управління персоналом та ступінь її реалістичності залежать, у свою чергу, від врахування двох основних вихідних положень: направленості загальної стратегії менеджменту персоналу та характеру її адаптованості до специфічних умов розвитку організації на сучасному етапі. Урахування цих положень показує загальну направленість дій, які необхідно передбачити в конкретній політиці управління персоналом на певному відрізку часу. Це дасть змогу досягти того, щоб заходи політики управління персоналом корот-кострокової дії не суперечили об'єктивним тенденціям

стратегії менеджменту персоналу та розвитку організації в цілому, розрахованим на тривалий період [9].

Зростання продуктивності праці та ефективності виробництва створюють передумови для зміни на краще умов трудової діяльності та життя людей, вирішення багатьох проблем у цій сфері, що передбачає створення соціально-економічних, матеріально-технічних та соціальних умов для ефективною та творчої праці людини. Це і визначає все масштабніший перехід суспільства до гуманізації праці та виробництва, котрі є і результатом НТР, і передумовою реалізації та розвитку її досягнень.

Відчуваючи потребу у всебічній гуманізації праці, розвинуті країни докладають значних зусиль для поліпшення умов праці, розвитку загальної та професійної освіти, охорони здоров'я, фізичної культури і спорту, забезпечення населення житлом, високоякісними побутовими послугами тощо. Перехід до нового, орієнтованого на гуманістичні цінності стану суспільства можливий лише за відмови від залишкового принципу фінансування соціальної сфери, надання їй пріоритету [4].

Ми вважаємо, що гуманізація повинна полягати в тому, щоб співробітник мав можливість вибору індивідуального темпу життя на роботі (темпу роботи, рівня труднощі, графік роботи) враховуючи його біосоціальну сутність, сприяють його всебічному розвитку викликають задоволеність працею. Щоб за весь час трудової діяльності працівник мав можливість розвивати свої здібності до меж, відпущених природою.

Гуманізація праці й виробництва є багатоаспектною і складною проблемою, розв'язання котрої передбачає використання соціально-економічних, матеріально-технічних та організаційно-економічних чинників. Основою є зміна змісту та умов праці, котра пов'язана з удосконаленням техніки та технології внаслідок впливу науково-технічного прогресу. На практиці гуманізація праці забезпечується законодавчими актами, спеціальними галузевими та регіональними програмами, колективними договорами підприємств. Гуманізація праці має на меті сприяти зростанню її змістовності, найкращому пристосуванню матеріально-технічної бази виробництва до людини, широкій участі працівників у процесах управління та вирішення виробничих завдань на підприємствах [5].

Гострого характеру набула проблема узгодження матеріально-речового та особистісного чинників у сучасних умовах, оскільки застосування нових машин і механізмів висуває нові високі вимоги до можливостей та здібностей людини. Виникає необхідність узгодження вимог людини до техніки та її функціонування і навпаки (з

обов'язковим урахуванням того, що саме техніка має служити людині, полегшувати умови її праці й розвитку, створювати умови безпеки функціонування).

Поряд з економічною діяльністю людини загострюється увага до питань її духовної сфери діяльності та розвитку, зростання освіченості населення, покращення соціальних умов життя, розвитку сфери культури, підвищення зацікавленості працівника у розвитку та вдосконаленні виробництва тощо [6].

В процесі виробничої діяльності завжди існують конфлікти між потребами роботодавця збільшувати продуктивність та ефективність праці і потребою працівника - бути захищеним від ризиків на виробництві та одержання гідної заробітної плати. У середині дев'ятнадцятого століття ці протиріччя майже повністю були зв'язані з тривалістю робочого дня і високими фізичними навантаженнями фабричної системи. У перші роки двадцять першого століття вони носять більш різноманітний і тонкий характер з приводу підвищення гуманізації праці, яка покликана забезпечити якість трудового життя (ЯТЖ).

Основними критеріями концепції якості трудового життя є:

- справедлива і достатня винагорода за працю та її стимулювання;
- безпечність праці;
- можливість розвивати свої здібності та просування по службі;
- соціальна корисність праці;
- широке залучення працівників до управління виробництвом;
- раціоналізація режимів праці та відпочинку [8].

Ще одним важливим критерієм гуманізації праці в процесі її впровадження є поліпшення умов праці - одна з найгостріших проблем цього часу. На етапі переходу до ринку зростає значимість умов праці як одної з найважливіших потреб людини. В останній час на українських передових підприємствах як експеримент почала впроваджуватись японська передова форма управління підприємством, одним з її компонентів є підвищення культури виробництва. Використання цих 5-ти принципів праці є одним з елементів робочої моралі:

- ліквідувати непотрібні речі на місцях праці
- правильно зберігати потрібні речі
- постійно підтримувати чистоту та порядок на робочому місці
- постійна готовність робочого місця до роботи
- засвоїти дисципліну та дотримуватись перелічених принципів.

Основними критеріями, що викликають задоволеність працею, вважають

- зміст праці;
- можливість професійного росту;
- використання здібностей;
- автономність;
- відповідальність;
- завершеність роботи.

Тому гуманізація праці на практиці повинна забезпечити:

- високу змістовність праці трудящих, яка відповідає їхній кваліфікації, структурі та ієрархії потреб і мотивів;
- краще пристосування матеріально-технічної бази виробництва до людини;
- створення сприятливих умов праці;
- широку та активну участь працівників у вирішенні виробничих завдань [11].

Організація ТОВ Інститут "Шосткапроект" в якому проводились практичні аспекти дослідження гуманізації праці та впровадження її принципів в управлінні виступило чудовим прикладом вираження стратегії управління персоналу. Підприємство займається проектною документацією будівель, їх будівництвом та реставрацією і було сформоване в межах загального кредо розвитку та діяльності цього товариства. Так, під час дослідження організації керівництво ТОВ Інститут "Шосткапроект" стверджувало: «Ми несемо відповідальність перед службовцями, чоловіками та жінками, які працюють з нами. Кожен з них має розглядатися як особистість. Ми повинні поважати їхню гідність та відзначати заслуги. Винагорода за роботу має бути справедливою та відповідною, а також мати мотивувальний характер. Умови праці мають забезпечувати комфорт, чистоту, порядок та безпеку. Наш обов'язок – надавати щорічні оплачувані відпустки службовцям, які працюють на нас. Ми маємо робити все можливе, щоб службові обов'язки наших співробітників не вступали в конфлікт з їхніми сімейними зобов'язаннями. Ми прагнемо створити атмосферу командної роботи, за якої всі службовці товариства повинні зацікавлено виступати з пропозиціями. Усі працівники мають із загальною стратегією розвитку організації та кадровою роботою знаходитися в однакових умовах стосовно отримання роботи, підвищення кваліфікації та просування по службі. Ми маємо стежити за тим, щоб керівники були компетентними, а їхні рішення та розпорядження – справедливими та етичними».

Завдяки методу спостереження в організації за основними критеріями концепції якості трудового життя було виявлено, що в ній *присутні такі критерії*:

- справедлива і достатня винагорода за працю та її стимулювання;
- можливість розвивати свої здібності та просування по службі;
- соціальна корисність праці;
- раціоналізація режимів праці та відпочинку.

Відсутні такі критерії:

- безпечність праці, адже при будівництві завжди присутній певний ризик небезпечних ситуацій.
- широке залучення працівників до управління виробництвом, тобто в організації досить вузьке коло персоналу.

За допомогою методів опитування та інтерв'ю у персоналу даної організації було підтверджено наявність таких критеріїв, що викликають задоволеність працею:

- зміст праці;
- використання здібностей;
- автономність;
- відповідальність;
- завершеність роботи.

Не було підтверджено наявності такого критерію, як:

- можливість професійного росту;

Розглянувши та дослідивши організацію ТОВ Інститут "Шосткапроект" було виявлено певні недоліки, вирішенню яких рекомендовано розробити свої власні принципи політики управління персоналу. Так, у організації ТОВ Інститут "Шосткапроект" до принципів управління персоналом слід додати такі:

- Найм додаткового персоналу. В організації досить вузьке коло робітників, одні займаються проектуванням, а інші реконструкцією будівель, тому організації не завадило б залучити ще декількох робітників за участю яких можна буде досягнути більш гнучкого графіку, що в свою чергу на якість роботи за рахунок більш тривалого відпочинку.

- Надати можливості кар'єрного росту. Так, як організації притаманні чіткі спеціалізації серед персоналу, а саме архітектори, що займаються конструюванням майбутньої будівлі та будівельники які займаються безпосередньо їх будівництвом, то вертикальної можливості кар'єрного росту відсутня. В даному разі можна

порекомендувати організації центрострімкий тип росту - просування, наближення до ядра керівництва, центру керівництва, участь у прийнятті рішень.

- Тривала підготовка будівельників для мінімізації нещасних випадків та збільшення безпеки робітників за рахунок їхньої високої кваліфікації.
- Участь персоналу в управлінні. Даний принцип безпосередньо пов'язаний з принципом надання можливості кар'єрного росту описаний вище.
- Заохочення розбіжностей у поглядах. Для досягнення даного принципу можна порекомендувати методи мотивації та стимулювання персоналу. Ці методи допоможуть досягти компромісу в розбіжностях і знайти певний шлях вирішення наявних проблем.

Висновки. У даній роботі ми дослідили ефективність практичного застосування принципів гуманізації праці в процесі реалізації політики управління персоналом. Було проаналізовано та визначено сутність гуманізації праці. У роботі розглянуто різні погляди науковців та було виявлено основні складові гуманізації праці такі як: зосередження уваги на розвиток персоналу, створення безпечних і комфортних умов праці, встановлення справедливої заробітної плати та системи матеріального і нематеріального стимулювання праці. Доведено, що персонал розглядається, як головне джерело досягнення високої результативності та якості роботи.

Також у роботі було представлено різні етапи впровадження гуманізації праці від минулого століття до сьогодення. З'ясовано, що гуманізація праці має на меті сприяти зростанню її змістовності, найкращому пристосуванню матеріально-технічної бази виробництва до людини, широкій участі працівників у процесах управління та вирішення виробничих завдань на підприємствах.

Таким чином практично дослідивши тему питання на підприємстві, зокрема використовуючи методи опитування, інтерв'ю та спостереження було виявлено його позитивну та негативну діяльність у використанні принципів гуманізації праці в управлінні персоналом. Зокрема завдяки методу інтерв'ю від персоналу було з'ясовано, що позитивної сторони діяльності досягнуто завдяки гарних умов праці, зворотнього зв'язку, а також лояльного відношення керівництва до робітників, що повністю підтверджує основу гіпотезу роботи. Після аналізу недоліків було надано рекомендації щодо підвищення ефективності та шляхи їх досягнення. Отже, враховуючи виконані завдання роботи можна зробити висновок, що практичне значення роботи є позитивним, адже нам вдалося досягти поставленої мети, а саме: дослідити ефективність практичного

застосування принципів гуманізації праці в процесі реалізації політики управління персоналом.

Список використаних джерел

1. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие /В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону, 2009. – 448с.
2. Буковинська М. П. Гуманізація праці як імператив ХХІ століття. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5158/1/1.pdf>. - Заголовок з екрану.
3. Борисов Е. Экономическая теория / Е.Борисов. - Москва: Юрист, 1997. – 254 с.
4. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Підручник/ О.Грішнова. - К.: Знання, 2006. - 60 с.
5. Гуманізація праці як основа мотивації [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65635a2ad69b5d53b88521216c27_0.html. - Заголовок з екрану.
6. Економіка праці і соціально-трудова відносина: Навчальний посібник/ В.М. Ковальов, В. С. Рижиков, О. Л. Єськов та ін; Мін-во освіти і науки України, Донбаська державна машинобудівна академія. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 255 с.
7. Сутність і завдання організації праці [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://scicenter.online/ekonomika-truda/sutnist-zavdannya-organizatsiji-125355.html>. - Заголовок з екрану.

Крамаренко Людмила Євгенівна

Науковий керівник – Мельник В. В.

МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Сучасні методи соціально-економічного розвитку потребують нових технологій для системи формування лояльності клієнтів та сучасних стандартів для гармонізації міжнаціональних зв'язків. Впровадження інновацій у функціонування інформаційно-аналітичного забезпечення формування лояльності клієнтів в умовах інформаційно-комунікативної сфери сучасного суспільства, є сьогодні одним із першочергових завдань українського державотворення. У сучасному інформаційному світі комунікація є тим соціальним стрижнем, у якому перетинаються, взаємодіють і між людські стосунки, технологічні відкриття, суспільно-економічні процеси та культурні прагнення суспільства. На сьогодні питання застосування нових технологій у моделях формування лояльності клієнтів не знайшло достатнього відображення в науковій літературі. Стан наукової розробки полягає у вивченні питання лояльності клієнтів вітчизняними та зарубіжними вченими. Дана тема є досить добре вивченою і підкріпленою рядом досліджень. Серед зарубіжних вчених найбільш відомими дослідниками є Ф. Райхельд, А.Парасураман, Л. Беррі, К.Гренросс, У. Макдаугалл, Х. Лі, Т. Левескі, М. Бітнер, В.Цайтамл, С. Форньє, Ж.- Ж. Ламбен, Ф. Котлер, Дж. Кронін, У. Тейлор, Ф. Вебстер, Р.Ебрат та ін. У даній роботі використовувалися напрацювання вітчизняних вчених, таких як А.Г. Андрєєв, Б.А. Соловійов, А.В. Цисар та ін.

На протязі двох останніх десятиріч набув широкого визнання принципово новий засіб масової комунікації – глобальні електронні інформаційні мережі. Першопричиною, що спричинила грандіозні зміни в технологіях, застосовуваних у страховому бізнесі, стала поява і широке розповсюдження Інтернету. Змінилася модель керування бізнесом, радикально змінилась поведінка споживача. Цей огляд розвитку світової індустрії, зокрема в страхуванні, дозволяє виявити основні тенденції змін, як у характері бізнесу, так і технологій, застосовуваних для утримування лідируючих позицій на ринку послуг. Діяльність компанії являє собою ланцюжок процесів, починаючи від маркетингу і планування, до продажу послуги і подальшого врегулювання збитку. У даній роботі зупинимося на процесах формування лояльності клієнтів саме у страховій компанії.

Теоретичні розробки в сфері страхування здійснювали ще на початку минулого століття в працях таких вчених, як Н. Вигдорчик, В. Догадов, Н. Семашко, а на сьогоднішній день дослідницькі традиції в цій сфері підтримують такі видатні науковці, як В. Роїк, Т. Герасимів та інші. Однак проблемам впливу новітніх глобальних тенденцій соціально-економічного розвитку на систему соціального страхування в сучасній літературі приділяють недостатньо уваги, а саме вони значним чином впливають на формування лояльності клієнтів. У переважній більшості публікацій проблеми системи соціального страхування спричинюються винятково внутрішніми процесами економіки країни, тобто сукупністю внутрішніх соціально-економічних і демографічних чинників. Однак, на наш погляд, ефективне вирішення наявних у вітчизняній системі соціального страхування проблем неможливе без врахування повного переліку чинників впливу на параметри функціонування даної системи, тобто без врахування впливу таких світових тенденцій, як підсилення глобалізаційних процесів і поширення інформаційних технологій.

Мета роботи – розкрити особливості формування лояльності клієнтів на прикладі ПАТ «Страхова компанія «Універсальна» з використанням інформаційних технологій.

Проблемна ситуація полягає у критичній неузгодженості між практичним використанням в управлінні моделей формування лояльності клієнтів та вимогами сучасного ринку до управління нею.

У сучасному світі будь-який товар, який входить в товарообіг, навіть за незначної ціни, уже гарантує певний рівень якості, тому тепер цього не достатньо сучасному споживачеві. Клієнт XXI ст. бажає отримати весь спектр обслуговування за помірну ціну. На перший план оцінок маркетологів виходять особисті взаєностосунки «Клієнт-Компанія», адже якість наданих товарів чи послуг – не примха, а звичайне явище на конкурентному ринку. Крім того, сучасні дослідники зазначають профільними факторами функціонування підприємства в соціально-економічному просторі індивідуальний підхід до клієнтів та використання новітніх технологій.

Спершу нами були визначені та розглянуті основні категорії дослідження: «лояльність», «клієнт», «лояльність клієнта», «модель», «страхування», «інформаційні технології», «інформаційно-аналітичне забезпечення», які стосуються теми дослідження та її актуальності, роблячи акцент на інформаційно-аналітичному забезпеченні та застосування інформаційних технологій як управлінського інструменту формування лояльності клієнтів у страхуванні.

Далі ми визначили, що на формування лояльності клієнтів впливає багато психологічних, фінансових та соціологічних факторів, і кожне дослідження по-різному розкриває аспект формування лояльності. Очевидно, що існують певні закономірності та теорії, і різні вчені притримуються тієї чи іншої позиції щодо аспектів формування лояльності споживачів.

Застосовані наукові підходи, принципи та методи дослідження допомогли провести системний аналіз у визначенні управлінського аспекту використання моделей формування лояльності клієнтів та розкрити його суть, зміст, форми, принципи та особливості, визначити роль інформаційних технологій у формуванні лояльності клієнтів, прослідкувати історію розвитку та дослідження лояльності клієнтів і показати застосування на практиці.

Теоретичні дослідження були присвячені аналізу моделей формування лояльності клієнтів, а саме: характеристиці лояльності клієнтів у системі страхового бізнесу, аналізу застосування нових технологій у моделях формування лояльності клієнтів та використання інформаційних технологій як інструменту підвищення лояльності клієнтів

Спершу нами була розглянута специфіка поняття лояльності клієнтів, визначене її місце у маркетинговій стратегії розвитку підприємства та її види. Потім ми дали характеристику страховому бізнесу в Україні та визначили, клієнти з яким типом лояльності можуть існувати на страховому ринку.

Потім нами було визначене місце інформаційних технологій у формуванні лояльності клієнтів. Ми визначили, що використання інформаційних технологій переводить клієнтів у ранг партнерів, підвищує якість та зручність обслуговування. Це дозволяє підвищити лояльність кожної категорії споживачів та здобути нових лояльних клієнтів. Також автоматизовані системи управління дозволяють провести аналіз кожної категорії споживачів, визначити їх уподобання та недоліки в обслуговуванні. Відповідно, інформаційні технології дозволяють швидко і зручно керувати лояльністю як наявних, так і потенційних клієнтів.

Наприкінці було визначено, що інформаційні технології є новітнім інструментом впливу на формування лояльності клієнтів. Під впливом глобалізаційних процесів кожна успішна компанія повинна включити розвиток інформаційних технологій на власному підприємстві як необхідний стратегічний фактор успішності, у тому числі це стосується й успішності у відносинах з клієнтами. Інформатизація впливає не лише на виробництво, а й

на споживачів, для яких мобільність та адаптивність підприємства є важливим фактором формування лояльності.

У практичному розділі дослідження ми розглянули процес практичного застосування новітніх інформаційних технологій для підвищення лояльності клієнтів на прикладі страхової компанії «Універсальна». Детальніше нами були розглянуті інформаційні технології в управлінні лояльністю клієнтів ПАТ «Страхова компанія «Універсальна» та була визначена оптимізація управління лояльністю клієнтів за допомогою інформаційних технологій.

Страхова компанія «Універсальна» уже зарекомендувала себе за час свого існування як надійна, сучасна та престижна страхова компанія, яка постійно розширює асортимент своїх послуг та удосконалює роботу як з партнерами, так і з клієнтами за допомогою новітніх технологій. СК «Універсальна» працює на страховому ринку більше 25-ти років і накопичила досвід застосування ІТ-технологій при страхуванні значних за чисельністю контингентів застрахованих. Згаданий досвід дозволив компанії впровадити та ефективно використовувати інформаційні технології. Слідування новітнім тенденціям дозволяє компанії за таку довгу історію існування і донині знаходитись на передових позиціях на ринку страхування.

Отже, сфера страхування, як і будь-яка інша, потребує інформатизації на Вітчизняному ринку. Інформаційні технології здатні вивести компанії на новий рівень обслуговування клієнтів та розробити нові види послуг, що підвищить лояльність споживачів. Новітнім інструментом обслуговування клієнтів та відповідно підвищення їх лояльності є CRM. CRM – це модель взаємодії, яка передбачає, що центром всієї філософії бізнесу є клієнт, а основними напрямками діяльності є заходи з підтримки ефективного маркетингу, продаж та обслуговування клієнтів. Технології для підтримки моделей CRM повинні бути частиною загальної клієнт-орієнтованої стратегії компанії.

Дана робота була присвячена вивченню управлінського аспекту моделей формування лояльності клієнтів. Задля поглиблення змісту роботи нами був досліджений вплив інформаційних технологій та їх місце у процесі формування лояльності клієнтів.

Ми визначили, що сучасне суспільство неможливе без інформаційних комунікацій, які є основою соціальних, технологічних, суспільно-економічних процесів. Отже, будь-яке підприємство, яке прагне бути успішним, не може оминати інноваційні технології у своїй діяльності. У тому числі це стосується і формування лояльності клієнтів та підтримки клієнтської бази.

Як показали дослідження, основні тенденції змін, як у характері бізнесу, так і технологій, застосовуваних для утримування лідируючих позицій на ринку послуг, на пряму залежать від рівня технологічної оснащеності та інформатизації організації. У даній роботі ми зупинилися на процесах формування лояльності клієнтів саме у страховій компанії, оскільки страхові послуги завжди будуть актуальними через їх соціальний зміст.

Метою роботи було розкрити особливості формування лояльності клієнтів на прикладі ПАТ «Страхова компанія «Універсальна» з використанням інформаційних технологій.

Ми визначили, що проблемна ситуація полягає у критичній неузгодженості між практичним використанням в управлінні моделей формування лояльності клієнтів та вимогами сучасного ринку до управління нею.

Завдання, які було виконано протягом здійснення дослідження:

- здійснено термінологічний аналіз основних категорій дослідження;
- досліджено стан розробки питання управління лояльністю клієнтів;
- визначено підходи, принципи та методи дослідження;
- проаналізовано лояльність клієнтів у системі страхового бізнесу;
- розкрито застосування нових технологій у моделях формування лояльності клієнтів;
- оцінено інформаційні технології як інструмент підвищення лояльності клієнтів;
- описано інформаційні технології в управлінні лояльністю клієнтів ПАТ «Страхова компанія «Універсальна»;
- охарактеризовано оптимізацію управління лояльністю клієнтів за допомогою інформаційних технологій.

Список використаних джерел

1. Барановський О. Безпека бізнесу та страховий ринок: взаємозалежність та взаємообумовленість // Пріоритети. – 2013. - № 2. - С. 32-36
2. Дворак М. С. Чинники формування конкурентного середовища на ринку страхових послуг України // Актуальні проблеми економіки. – 2006. - № 9. - С. 120 – 127

3. Денисова І., Шевченко К. Дослідження поведінки користувачів Інтернет. Практичні аспекти створення Інтернет-представництва компанії// Страхова справа. – 2005. - №4. - С. 88-90.
4. Єрмошенко А. М. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки страхових організацій//Актуальні проблеми економіки. – 2014. - № 9. - С. 56 - 61.
5. Історія СК «Універсальна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://universalna.com/ukr/about/history>
6. Клепікова О. А. Сучасний стан і роль інформаційних технологій в управлінні підприємством / О.А. Клепікова // Наук. вісник міжнар. гуманітарного університету. Економіка і менеджмент. – Одеса: МГУ, 2013. - № 5. – С. 74-77.
7. Приказюк Н.В. Державне регулювання страхового ринку України: тенденції та перспективи розвитку // Фінанси України. – 2010. - № 7. - С. 101-108
8. Сіленко А. Інформаційні технології - новий імпульс для пошуку парадигми майбутнього суспільства //Політичний менеджмент. – 2007. - № 3. - С. 96-112.
9. Сіленко А. Сучасні інформаційні технології як чинник ефективності керування підприємством/ А. Сіленко //Віче. – 2007. - № 11. - С. 27-28
10. Шірінян Л.В. Конкурентоспроможність страхового ринку України в сучасних умовах // Економіка України. – 2011. - № 7. - С. 37-48

Кушніренко Ірина Анатоліївна

Науковий керівник – Чепуренко Я.О.

ОПТИМІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ З НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ В ПІДГОТОВЦІ І ПІДВИЩЕННІ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Постановка проблеми. На сьогоднішній день для нашої країни проблема формування якісної робочої сили є однією з найактуальніших. Саме тому підтримка професіоналізму та підвищення кваліфікації персоналу стає необхідністю, тому що одним із найважливіших чинників, який забезпечує стабільність та конкурентоспроможність підприємств – це професійне навчання персоналу.

Метою будь-якого професійного навчання є якість професійно-кваліфікаційного складу, високий професіоналізм, сучасне економічне мислення, майстерність, вміння працювати в будь-яких умовах і забезпечення високопродуктивної та ефективної праці.

Аналіз попередніх досліджень. Питання професійного навчання персоналу в умовах фінансово-економічної кризи досліджувались В.Савченко [5]. Питання підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу як найвизначальнішого фактора виробництва висвітлюється у статтях О. Чубукової та Н. Синенко. Сучасні методи та технології внутрішньофірмового навчання персоналу розглядали І. Косорига, Є. Желніна, Т. Базаров. Сучасні можливості виробничого навчання досліджувались В. Шоптенко .

Незважаючи на досить велику кількість публікацій, деякі питання залишаються недостатньо глибоко висвітленими та дискусійними.

Метою статті є дослідити шляхи взаємодії організації з навчальними закладами в підготовці і підвищенні кваліфікації персоналу.

Виклад основного матеріалу. Не можливо підвищити коефіцієнт ділової активності керівника без зростання професійних знань. При цьому все швидше морально застарівають спеціальні знання.

Особливої актуальності в умовах ринкових відносин набувають підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу. Перед професійним навчанням персоналу організації в сучасних умовах став цілий ряд важливих завдань, які обумовлені потребами адаптації підприємства до сучасного, модернізованого підприємства та перепрофілювання виробництва і зміною вимог до якості робочої сили.

Мета будь-якого професійного навчання – підвищувати якість професійно-кваліфікаційного складу працівників підприємства, організації чи установи, формувати в них високий професіоналізм, майстерність, сучасне економічне мислення, вміння працювати в нових економічних умовах і забезпечувати на цій основі високопродуктивну працю й ефективну зайнятість.

Конкретними завданнями підвищення кваліфікації є:

- забезпечення ефективного виконання нових завдань;
- підвищення гнучкості управління і придатності до інновацій; просування по посаді або в горизонтальному переміщенні;
- освоєння нових професій; підвищення розряду і адаптація працівників до нової техніки та технології.

Підготовка персоналу – це формування у працівників знань та навичок в окремій професійній сфері, тобто навчання осіб, які не мають професії. Підготовка кадрів робітничих професій здійснюється у професійно-технічних навчальних закладах, навчальних комбінатах, безпосередньо на виробництві та в загальноосвітніх школах. У цих школах молодь ознайомлюється з видами виробництва, змістом праці за різними професіями. [1].

Професійне навчання персоналу – це цілеспрямований процес формування у працівників організації теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних персоналу зараз чи в майбутньому. Воно спрямоване на забезпечення трудової самореалізації особистості, формування у неї поглиблених професійних знань, умінь та навичок, здобуття першої чи нової професії або спеціальності на основі наявного освітнього рівня й досвіду попередньої практичної роботи, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності персоналу в умовах ринкової економіки. [6].

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється підприємствами для своїх працівників з відривом і без відриву від виробництва, через курсову мережу, школи передових методів праці, технічні гуртки, семінари. Важливою формою підвищення кваліфікації є вечірне навчання у професійно-технічних училищах, спеціальних вищих навчальних закладах.

Підвищення кваліфікації і перепідготовка – це поглиблення, розширення й доповнення здобутої раніше кваліфікації. Причому підвищення кваліфікації – це освітні заходи з удосконалення професії, а перепідготовка – заходи з освоєння інших (суміжних) професій і навиків [4].

Підвищення кваліфікації – це навчання після отримання працівником загальної освіти, направлене на послідовну підтримку та вдосконалення їх професійних та економічних знань та навиків.

Існують такі форми підвищення кваліфікації:

- Внутрішня (у рамках організації, на робочому місці чи за його межами) та зовнішня (у навчальних закладах, спеціальних центрах).
- Організаційна та неорганізаційна (самонавчання).
- Професійна чи проблемно-орієнтована (по вимозі), що направлена на відпрацювання необхідної організації поведінки.
- Побудована на стандартних чи спеціальних (загальних, конкретних) програмах.

- Така, що призначається для конкретних цільових груп (керівників чи спеціалістів), або для всього персоналу.

Сучасні програми по підвищенню кваліфікації мають за мету навчити працівника самостійно мислити, вирішувати комплексні питання, застосувати підприємницький підхід до вирішення питань, до справи, працювати в команді. Вони дають знання, що виходять за рамки посади та викликають бажання вчитися надалі [2].

Як показує світова практика, сьогодні для забезпечення ефективної діяльності підприємства недостатньо підібрати персонал, вимагається здійснити в людський капітал відповідні інвестиції. За твердженням американського вченого Е. Денісона, інвестиції в людський капітал приносять у 5-6 разів більше прибутку, ніж у виробництво. За даними аналітиків США, зростання інвестицій у навчання на 10% збільшує продуктивність праці на 8%, тоді як збільшення капіталовкладень у виробництво на 10% підвищує продуктивність праці на 4% (тобто, ефективність в два рази нижче). В США на кожний долар, вкладений в розвиток виробництва, 85 центів припадає на розвиток робочої сили. Компанії Німеччини щорічно витрачають на навчання персоналу до 9 млрд. євро. У Франції середні витрати підприємств на підвищення рівня кваліфікації працівників досягають 3% фізична особа підприємець і продовжують зростати. В Україні ж роботодавці не поспішають вкладати кошти у розвиток персоналу [7].

Підготовка і перепідготовка кадрів в Україні також здійснюється за допомогою системи державних і недержавних навчальних закладів. Форми підготовки кадрового персоналу різноманітні. Професійна підготовка робітників здійснюється в спеціалізованих професійно-технічних училищах, а також безпосередньо на промислових підприємствах шляхом індивідуального і бригадного навчання. З метою оволодіння суміжними спеціальностями за необхідності організовуються курси, які одночасно забезпечують і підвищення кваліфікації [3].

В результаті теоретичних досліджень, експериментів, практичного досвіду склалися певні принципи організації навчання і підвищення кваліфікації персоналу, серед яких доцільно відмітити такі:

- індивідуалізація програм навчання;
- застосування активних методів і скорочення термінів навчання;
- створення мережі спеціалізованих навчальних центрів підвищення кваліфікації;
- підготовка методичних програм;

- підпорядкованість навчання вирішенню загальних виробничих і кадрових завдань підприємства.

Завданням розвитку персоналу організації є:

- здійснення професійної підготовки робітників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу шляхом запровадження гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників;

- організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;

- забезпечення більш повного використання здібностей, інтересів і нахилів працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження у практику нововведень, високих технологій і таким чином підвищувати гнучкість організації, її конкурентоспроможність на ринку;

- проведення оцінювання персоналу, застосування результатів оцінювання під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників, забезпечення взаємозв'язку атестації зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації;

- формування позитивного ставлення персоналу до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального і нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищення престижу та привабливості організації серед молоді й інших груп населення.

Одним із найбільш складних питань в управлінні підготовкою та підвищенням кваліфікації є оцінка ефективності навчання, а також вибір критеріїв ефективності.

Існують деякі основні вимоги, що забезпечують ефективність підготовки та підвищення кваліфікації персоналу в організації:

- підготовка і підвищення кваліфікації персоналу в організації повинні носити випереджаючий характер по відношенню до потреб практики. Не повинно виникати бар'єру між накопиченням знань персоналу та їх впровадженням і ефективним використанням;

- підготовка і підвищення кваліфікації повинні бути безперервними. Щорічний знос знань сьогодні в середньому досягає 10-15%. Приблизно за 40 років професійної діяльності кожен фахівець повинен підвищувати свою кваліфікацію від 5 до 8 разів;

- для підготовки та підвищення кваліфікації потрібна мотивація. Люди повинні розуміти цілі підготовки та підвищення кваліфікації, яким чином підготовка і підвищення

кваліфікації підвищить продуктивність їх роботи, його власне задоволення своєю роботою і ціну на ринку;

- орієнтація на цільову підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації персоналу організації, а не на універсальну підготовку. Підготовка та підвищення кваліфікації в організації, як правило, «накладається» на первинне професійну освіту, удосконалюючи набуті у вузі знання, вміння і навички;

- в підготовку і підвищення кваліфікації повинні бути залучені всі члени організації, разом з тим індивідуальна підготовка співробітників повинна бути диференційованою в залежності від базової освіти, від досвіду роботи, від результатів вхідного тестування, від причини навчання;

- форми і методи підготовки і підвищення кваліфікації персоналу повинні бути різноманітними;

- керівництво організації повинне створити клімат, котрий сприяє підготовці та підвищенню кваліфікації. Це має на увазі заохочення учнів, їхня активна участь у процесі навчання, підтримку з боку викладачів. Важливим моментом може виявитися створення певної фізичної середовища;

- якщо знання та навички, що здобуваються за допомогою підготовки і підвищення кваліфікації, є складними, то процес підготовки і підвищення кваліфікації слід розбити на послідовні етапи. Учасник навчання повинен мати можливість відпрацювати на практиці навички, придбані на кожному етапі навчання, тільки потім рухатися далі;

- співробітники організації повинні відчувати зворотний зв'язок по відношенню до результатів підготовки та підвищення кваліфікації (наприклад, в просуванні людини по кар'єрних сходах) [8].

Висновок. Перепідготовка і підвищення кваліфікації спеціалістів здійснюється у вищих спеціальних навчальних закладах на факультетах, відділеннях, курсах, підприємствах, в науково-дослідних установах. Кожна організація, підприємство чи установа обирає свій спосіб навчання працівників. На сьогоднішній день для нашої країни проблема формування якісної робочої сили є однією з найактуальніших. Саме тому підтримка професіоналізму та підвищення кваліфікації персоналу стає необхідністю для організацій, які мають за мету подальший розвиток.

Список використаних джерел

1. Журахівський В. С., Згуровський М. З. Болонський процес: головні принципи входження в Європейський простір вищої освіти. – К.: ІВУ «Вид-тво Політехніка». – 2003. – 134 с.
2. Крушельницька О. Управління персоналом: Навчальний посібник/ О. Крушельницька, Д. Мельничук, - 2-е вид., перероб. й доп.. - К.: Кондор, 2005. – 304 с. Ст. 205-207
3. Манів З. О. Економіка підприємства: Навч. посіб. – К.: Знання, 2004. –580с., с. 124-130.
4. Мурашко М.І. Кадрова політика та основи управлінської діяльності. – Чернігів: Чернігівські обереги, 2009. – 231 с.
5. Савченко, В. Професійне навчання персоналу на виробництві в умовах фінансової та економічної кризи / В. Савченко, О. Кузнєцова // Професійно- технічна освіта. – 2009. – № 3. – С. 15-18.
6. Сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників і організації [Електронний ресурс]- Режим доступу: <http://www.managerhelp.org/hoks-1286-2.html>
7. Шоптенко, В. Новые возможности бизнес-об- разования / В. Шоптенко, Д. Кайсин, Д. Конанчук // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 4. – С. 28-34.
8. Условия и критерии эффективности подготовки и повышения квалификации [Електронний ресурс] - Режим доступу:<http://www.studfiles.ru/preview/5012471/page:23/>

Мартиненко Катерина Володимирівна

Науковий керівник - Кривич Я. М.

Сумський державний університет

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ТА США

Банківська система у будь-якій країні світу відіграє вирішальну роль в економічному розвитку та є головним механізмом фінансово-кредитних відносин у державі. Вона забезпечує ефективне зростання і функціонування усіх сфер господарської системи, регулює потоки грошових коштів, створює передумови для розширеного відтворення економіки.

На сьогоднішній день банківська система України знаходиться у стані депресії, економічні показники мають тенденцію до подальшого спадання, тому, вивчення характеристик і порівняння банківських систем світових лідерів з вітчизняною банківською системою може стати поштовхом до змін в структурі та функціонуванні останньої, що в свою чергу може стати підґрунтям для економічного зростання.

Мета роботи полягає у порівняльному аналізі системоутворюючих засад і особливостей функціонування банківських систем України та США, обґрунтуванні напрямків підвищення ефективності функціонування і реформування української банківської системи.

Дослідженню особливостей становлення, розвитку та функціонування банківської системи України присвятили свої праці: І. Гуцал, І. Д'яконова, О. Дзюблюк, Я. Кривич, А. Кузнєцова, С. Леонов. Разом з тим, незважаючи на значну кількість публікацій присвячених зазначеній тематиці, подальшого дослідження потребують питання пов'язані з реформуванням банківської системи, у тому числі, з урахуванням досвіду розвинених країн.

Розглядаючи та порівнюючи банківські системи України та США можна виділити як подібні, так і відмінні риси (табл. 1).

Банківська системи США, так як і України, має два рівні (рис. 1 та рис. 2). На першому рівні знаходиться Федеральна резервна система (ФРС), в Україні – Національний банк, а на другому рівні – комерційні банки та небанківські кредитно-фінансові установи.

Таблиця 1 – Порівняльна таблиця банківських систем України та США

Порівняльна характеристика	Україна	США
Тип банківської системи	Дворівнева	Дворівнева
Верхній рівень банківської системи	Національний банк України	Федеральна резервна система США
Основні цілі	Стабільність курсу гривні, стабільність банківської системи, фінансового ринку	Ріст грошової бази, економіки, помірні процентні ставки
Правовий статус центрального банку (ЦБ)	Незалежна юридична особа	Незалежне агентство
Форма власності ЦБ	Державна	Акціонерна
Підзвітність ЦБ	Верховна рада України (ВРУ)	Конгрес США
Строк повноважень керівника ЦБ	7 років (не більше двох строків поспіль одна й та сама особа)	4 роки (загальне число років всіх строків не більше 14)
Подання кандидатури керівника ЦБ	Президентом України, затверджується ВРУ	Президентом США, затверджується Сенатом
Аудит	Національний	Національний
Кількість банків (станом на 01.01.2017р.)	96	5083
Мінімальний розмір статутного капіталу	500 млн. грн. (~ 18,4 млн. дол. США)	50 тис. дол. США
Попит громадян на банківські продукти	Помірний попит на депозити та кредити	Великий попит на кредити, майже відсутній на депозити

Національний банк України є центральним банком, який проводить єдину державну грошово-кредитну політику з метою забезпечення стабільності національної грошової одиниці, а саме: монопольно здійснює емісію національної валюти і організовує її обіг; є кредитором останньої інстанції для банків; встановлює для банків правила проведення банківських операцій; здійснює банківське і валютне регулювання; встановлює офіційний курс гривні до іноземних валют та оприлюднює його; встановлює порядок визначення облікової ставки та інших процентних ставок за своїми операціями [5].

У свою чергу комерційні банки поділяються на: універсальні банки – комерційні банки, які здійснюють усі види банківських операцій, включаючи кредитування приватних компаній, фізичних осіб, фермерів і держави, розміщення депозитів, здійснення розрахунково-касового обслуговування та інші послуги, і спеціалізовані банки – комерційні банки, які спеціалізуються на проведенні певних банківських операцій.

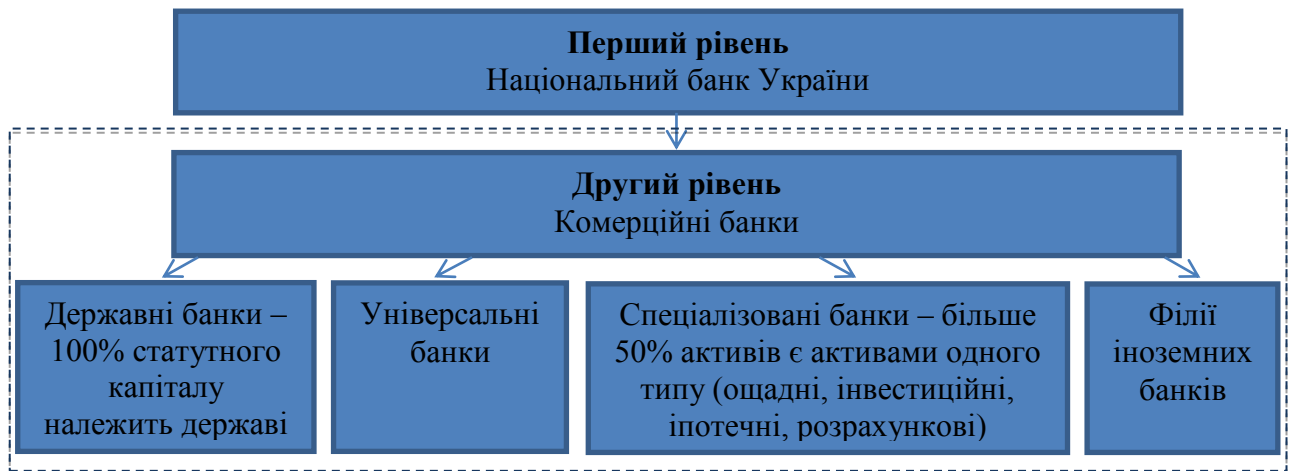
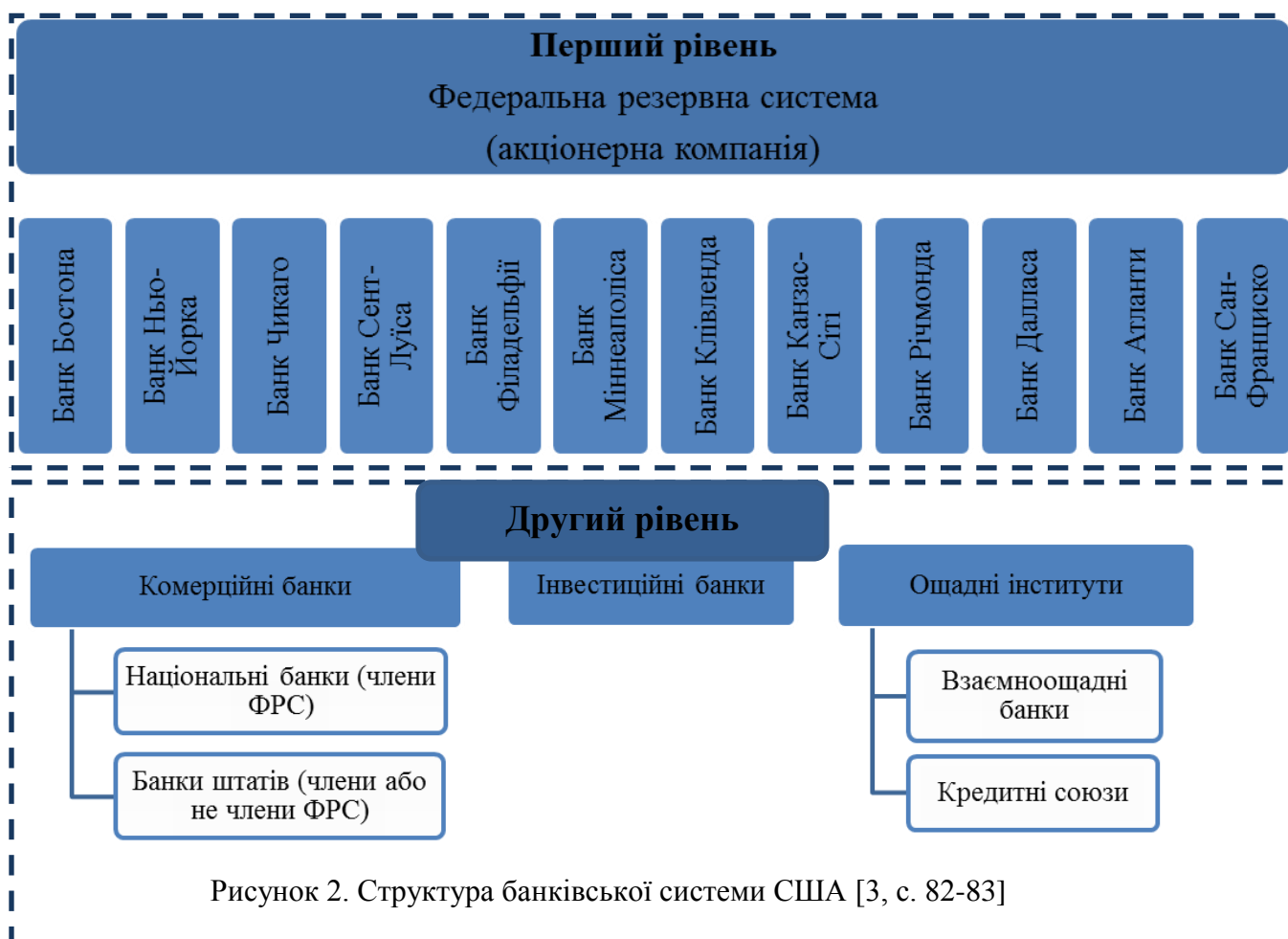


Рисунок 1. Банківська система України [4]

Федеральна резервна система США виконує функції центрального банку країни. До неї входить 12 Федеральних резервних банків, які рівномірно розподілені по території країни відповідно до економічної активності кожного з штатів. Ці банки перебувають у приватній власності, але при цьому контролюються державою і є провідниками фінансової політики центрального банківського органу країни. Головним обов'язком Федерального резервного банку є вплив на вартість і пропозицію грошей та кредиту в економіці [1, с. 101].

Особливістю банківської системи США є те, що у своїй роботі Федеральні резервні банки керуються не міркуваннями отримання прибутку, а загальною політикою управління з ФРС (багато з яких призначаються особисто президентом США) з метою поліпшення стану економіки країни в цілому.

Основною відмінною ознакою банківської системи США від вітчизняної є те, що банки в США носять характер роздільного підпорядкування. Це означає, що для частини комерційних банків, так званих національних банків, ліцензування, контроль, нагляд і регулювання їх діяльності здійснюється федеральним урядом, а для іншої частини – владою окремих штатів. З одного боку, це суттєво впливає на їхню діяльність і прибутковість, а, з іншого боку, – надає певні гарантії та захист інтересів від великих конкурентів. В Україні всі банки незалежно від форм власності та призначення підпорядковуються і належать до відомства виключно Національному банку України.



Також, ще одна відмінність банківської системи США полягає у величезній чисельності банків. У XX столітті число діючих у Штатах банків значно скоротилося приблизно до 15 000, хоча ще в 1931 році працювало понад 31 000 банківських організацій. В цілому на даний час до банківської системи входить 5083 банки, 90000 банківських відділень та 371000 банкоматів. У той час, кількість працюючих в Україні банків станом на 01.01.2017 року становить 96 одиниць [6].

У банківській системі Америки існують банки без відділень – це абсолютно переважний вид банків у США. Проте варто зазначити, що структура банківської системи США увесь час змінюється – постійно зростає кількість відділень, банківських холдингових компаній та інших організаційних структур. Не зважаючи на це, банки без філій зберігають своє значення.

Необхідно зазначити, що банківська система Америки є сегментованою, це означає, що вона припускає жорстке законодавче розмежування сфер операційної діяльності та функцій окремих видів фінансових установ.

Як показав час, стратегія України в банківській системі, що стосувалась безмежної універсальності банків не була успішною. Ефективна робота спеціалізованих банків у США є прикладом і одним з можливих напрямків подальшого розвитку банківської системи України. Саме зараз необхідно вдосконалити та запровадити дієвий механізм діяльності спеціалізованих банків в Україні, оскільки саме вони можуть обслуговувати низку таких галузей економіки, що не представляють економічний інтерес для універсальних банків, узгоджуючи тим самим власні інтереси з інтересами держави, народного господарства та суспільства.

Спеціалізований банк за українським законодавством є універсальним банком, що з тих чи інших причин надає перевагу, лише частині з основних банківських операцій [4]. Створення спеціалізованих банків має низку суттєвих переваг для держави в контексті забезпечення виконання її інтересів, порівняно з нарощуванням кількості універсальних (рис. 3).



Рисунок 3. Переваги створення спеціалізованих банків в контексті забезпечення інтересів держави [2, с. 232]

У механізмі функціонування банківської системи як України, так і США, величезна роль належить комерційним банкам. В США налічується 5083 комерційні банки, 2/3 з них є банками штатів, тобто є приватними, і діють відповідно до законодавства штату. Вони акумулюють основну частку кредитних ресурсів, надають клієнтам повний комплекс

фінансового обслуговування, включаючи видачу позик, прийом депозитів, розрахунки, купівлю-продаж і зберігання цінних паперів, іноземної валюти і т. д.

Крім комерційних банків фінансові інститути США включають: депозитні установи (ощадні та кредитні організації); страхові компанії (страхування життя, майна); пенсійні фонди (приватні фонди, фонди урядів штатів і органів місцевого самоврядування); інші установи (інвестиційні корпорації, взаємні фонди тощо). Ці інститути мають важливе значення, оскільки акумулюють понад 40% фінансових активів, що спрямовуються на виробничі цілі. Вони відіграють ключову роль на ринку короткострокового капіталу США. В Україні діяльність таких інституцій знаходиться на стадії розвитку.

Особлива роль в банківській системі США належить інвестиційним банкам, що не можна сказати про банківську систему України. Ці банки займаються операціями з цінними паперами. Основною функцією інвестиційного банку в США є емісійна функція – ведення переговорів з торговельно-промисловими компаніями про випуск нових акцій та облігацій і технічна підготовка таких випусків з прийняттям на себе обов'язків щодо розміщення цінних паперів на ринку і придбання тієї їх частини, яка не буде розміщена за передплатою. За рахунок цього усунуто одне з головних протиріч, що призводять до конфлікту інтересів в банках, які працюють за універсальною схемою. Такі банки можуть одночасно ставати кредиторами та інвесторами стосовно одного й того ж позичальника.

Можна зазначити, що характерною особливістю накопичення грошового капіталу інвестиційними банками США є залучення заощаджень не тільки найбагатших верств населення, але й дрібних інвесторів з невисокими доходами – підприємців, фермерів і порівняно добре оплачуваних робітників та службовців. Незважаючи на те, що з юридичної точки зору, інвестиційні банки не мають статусу банківської установи, так як вони не займаються традиційними для банків процедурами – не приймають депозити та не кредитують клієнтів, саме ці банки в банківській системі США займають значне місце. Є думка, що фондовий ринок Сполучених Штатів Америки досяг настільки значних успіхів якраз у результаті поділу повноважень банків.

Проаналізувавши американську та вітчизняну банківські системи, можна зробити висновок, що вони мають як схожі, так і відмінні риси. Для української банківської системи переймання досвіду США в розвитку та управлінні безумовно є одним з шляхів її розвитку. Звичайно необхідно враховувати, що не всі елементи американської банківської системи можна імплементувати у вітчизняну практику. Втім, деякі аспекти при правильному підході можуть бути впроваджені. Особливо це стосується функціонування в

Україні спеціалізованих банків, що сприятиме ефективному розвитку різних галузей економіки та національного господарства.

Список використаних джерел

1. Гальперіна Д. О. Порівняльний аналіз банківської системи України та деяких країн світу. [Текст] / Д. О. Гальперіна, Ю. О. Ольвінська // Статистика –інструмент соціально-економічних досліджень : матер. конф. – Одеса, ОНЕУ. – С. 98-102.
2. Діденко О. М. Особливості узгодження інтересів держави та спеціалізованих банків / О. М. Діденко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 4. – С. 229-233. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_4_37.
3. Корецька Н.І. Структура кредитної системи Сполучених штатів Америки / Н.І. Корецька, Н.С. Різник // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики: зб. наук. Праць / Харківський ін-т банківської справи, Університет банківської справи НБУ. – Харків, 2011 – Вип. 1(10) – Ч. 2 – С. 82-88.
4. Офіційний сайт асоціації українських банків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://aub.org.ua/>.
5. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>.
6. Показники діяльності банківської системи України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrstat.org/uk/operativ/oper_new.html.

Молчанова Валерія Вікторівна

Науковий керівник - Мельник В.В.

ОПТИМІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ

Постановка проблеми. Незважаючи на існування монополістів, сучасні тенденції розвитку економіки України дозволяють говорити про формування в ній повноцінного конкурентного середовища та розвитку конкурентних відносин на всіх рівнях господарювання. В таких умовах ключовим елементом системи конкурентних відносин стає конкурентоспроможність, а основою довгострокового успіху підприємства на ринку –

стійкість його конкурентної позиції. Оскільки конкурентна боротьба загострюється внаслідок інтенсифікації процесів інтеграції та глобалізації, то питання щодо формування стійкої конкурентної позиції дуже гостро стоїть на кожному підприємстві.

На сьогодні далеко не всі вітчизняні підприємства готові до ведення конкурентної боротьби. Навіть маючи конкурентоспроможну продукцію, деякі підприємства не можуть реалізувати цю перевагу через відсутність практики використання всього комплексу засобів конкурентної боротьби: цінової політики, ефективних методів стимулювання, створення позитивного іміджу тощо. За таких умов, підприємствам необхідно правильно оцінити ринкове середовище та власні можливості щодо забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності. Визначення власної конкурентної позиції являє собою вихідну дію конкурентного аналізу. Для визначення конкурентної позиції використовуються кількісні характеристики і, зокрема, статистичні показники. Отже, оптимізація конкурентних позицій підприємства має особливу актуальність.

Для формування стійкої конкурентної позиції підприємства треба здійснювати постійний моніторинг конкурентного середовища з метою своєчасного виявлення і прогнозування тенденцій розвитку конкурентних ситуацій, що впливають на конкурентну позицію підприємства. Крім цього необхідно проводити оцінку його конкурентних переваг та формувати і реалізовувати ефективні конкурентні стратегії.

Аналіз конкурентної позиції забезпечує формування більш повного і точного уявлення про внутрішні мотиви поведінки конкурентів. Конкурентна позиція встановлюється на основі оцінки діяльності конкурентів і інших елементів зовнішнього середовища. Аналіз конкурентної позиції базується на дослідженні конкурентного середовища підприємства, що дозволяє впорядкувати діяльність підприємства в найбільш ефективному напрямі за умов оптимізації співвідношення інноваційного потенціалу підприємства з ринковим попитом.

Проблемною ситуацією являється недостатній рівень розробки питання оптимізації конкурентної позиції фірми в процесі формування маркетингової стратегії з урахуванням особливостей ринкового середовища.

Стан розробки наукової проблеми. Вагомі наукові внески у розробку методичних підходів до формування ефективного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств внесли Г. Л. Азоев, Ю. Т. Бубнов, В. А. Биков, В.В. Дергачова, Л.С. Довгань, М. Г. Долинська, О. А. Гавриш, Л. В. Донцова, О.В. Зозульов, А. З. Селезньов, Л.І. Піддубна, І. В. Сергєєв, І. О. Соловійов, Д. М. Стеченко, А. Стрікланд, А. Томпсон,

С. А. Уваров, Р. А. Фатхутдінов, Є. Б. Фігурний, Т. Г. Философова, В. В. Хмурова, А.Ю. Юданов, Г.К. Яловий.

Мета дослідження полягає у комплексному обґрунтуванні теоретичних і методичних засад оптимізації конкурентної позиції фірми.

Виклад основного матеріалу. Питання конкурентних позицій підприємства розглядаються сучасними спеціалістами у сфері маркетингу, стратегічного маркетингу, загальної теорії управління, стратегічного управління.

Аналіз поглядів сучасних вітчизняних та зарубіжних спеціалістів у сфері стратегічного управління та стратегічного маркетингу відносно поняття „конкурентна позиція підприємства” дає підстави відзначити їх неоднозначність та розподілити їх за критерієм об’єкту, по відношенню до якого визначається позиція, на такі групи: галузева конкурентна позиція, конкурентна позиція на ринку.

Взагалі термін „позиція” трактується як становище, розташування. Поняття „галузевої конкурентної позиції підприємства” досліджувалось такими авторами, як А.Томпсон, Д.Стрікленд, Б.Карлоф, М.Портер, Г.Ассель та ін. А.Томпсон, Д.Стрікленд дотримуються думки, що конкурентна позиція підприємства визначається як місце підприємства серед основних конкурентів [4, 142], і таке визначення теж потребує уточнення: хто, де і за якими критеріями дає оцінку підприємству та його конкурентам.

Г.Дж. Хулей дає означення конкурентної позиції підприємства як сукупності пропозиції та іміджу підприємства відносно конкуруючих компаній, тим самим підкреслюючи, що конкурентні позиції повинні забезпечувати більш вигідне становища підприємства не тільки на ринку серед конкурентів, але і у свідомості споживачів.

М.Портер більш глобально підходить до цього питання, ототожнюючи галузеву конкурентну позицію підприємства зі стратегічною позицією, і визначає її як позицію підприємства по відношенню до галузевих сил конкуренції (теперішніх та майбутніх конкурентів, споживачів, постачальників, тощо). [3, 318]

Поняття „ринкової конкурентної позиції підприємства” досліджувалось такими авторами, як Піддубний І.А., Куденко Н.В., Ліфіц І.М. та іншими вченими. Наприклад, Піддубний І.А. вважає, що під ринковою конкурентною позицією підприємства спеціалісти зазвичай розуміють місце, яке займає підприємство на ринку стосовно конкурентів [5,8]. Більш розгорнуте поняття дає Куденко Н.В., яка під ринковою позицією розуміє ринкові аспекти діяльності підприємства, тобто його діяльність по відношенню до споживачів або конкурентів [2, 13].

В ході розвитку економічної думки уявлення поняття конкурентоспроможності підприємства змінювались – залежно від рівня розвитку світового господарства, пануючих в цей момент виробничих укладів та інших факторів.

Для чіткого розуміння поняття конкурентоспроможності підприємства постає задача визначити – яке місце відносно кінцевої мети у вигляді отримання чистого прибутку підприємством займає його конкурентоспроможність і як вона на неї впливає.

Кінцевим результатом функціонування виробничого підприємства є процес випуску продукції, що є фактором появи підприємства на ринку. Після чого продукція реалізується на ринку та підприємство отримує дохід від цього в обсязі, що перевищував би витрати. Обсяг реалізації продукції безпосередньо залежить від умов ринку, на якому відбуваються операції купівлі-продажу. За нинішніх умов господарювання у світі та в окремо взятих країнах майже кожен ринок має значну чисельність продавців та покупців одночасно, тобто має місце конкуренція серед учасників ринку. В процесі участі підприємства в конкуренції, саме його продукція в першу чергу піддається критичному та порівняльному аналізу відносно продукції конкурентів за вимогами споживачів (покупців). Споживачі купують ту продукцію, яка, на їх думку, найбільшою мірою задовольняє їх потреби. Надаючи перевагу певному підприємству, споживачі формують попит на його продукцію і забезпечують йому відповідний обсяг реалізації [1, 68].

Таким чином, у кожного підприємства на ринку утворюється свій попит і своя частка ринку. За цим фактором підприємства спочатку займають свої ніші в ринковому просторі. Тобто, покупці визначають виробнику певне місце серед інших на ринку за сукупними результатами споживання – його **конкурентну позицію**.

По мірі ускладнення ринкових відносин під позицією на ринку також розуміють сформований імідж підприємства як постачальника і партнера, фінансову спроможність як учасника ринку, стратегічну спрямованість його діяльності на ринку. Тобто, по мірі ускладнення ринкових відносин, визначаючи обсяг конкурентної позиції, враховується не тільки оцінка споживачів, але й інших суб'єктів, які співпрацюють з підприємством і зацікавлені знати його місце на ринку. Це спричинює комплексність проведення оцінки конкурентної позиції.

Таким чином, розглядаючи процес участі підприємства у конкуренції на ринку, можна зробити висновок, що **конкурентна позиція** – це позиція підприємства у певному сегменті ринку товарів або послуг, яку воно займає відповідно до результатів своєї діяльності, їхніх переваг і недоліків, оцінених іншими учасниками ринку.

Між економічними категоріями «конкурентоспроможність», «конкурентна перевага» і «конкурентна позиція» прослідковується певний взаємозв'язок. Конкурентна позиція виступає результатом отримання та підтримання протягом достатнього тривалого періоду часу сукупності конкурентних дій та можливих переваг і є поняттям, яке розглядається в момент часу.

Конкурентна позиція і конкурентоспроможність підприємства мають двосторонній зв'язок. Інакше кажучи, це – поняття, які розглядаються в різні моменти часу діяльності підприємства на ринку. Конкурентоспроможність є можливістю втілювати на конкурентному ринку певні заходи з відомою метою, а реалізація підприємством можливостей цього втілення є тривалим і обмеженим у часі явищем. Реалізуючись у часі та просторі, ці можливості формують конкурентну позицію, яка оцінюється у певний момент конкретним значенням. Слід зауважити, що між категоріями існує також зворотній зв'язок, оскільки можливості втілення певних заходів ґрунтуються на наявній виробничій, фінансовій і управлінській базі. Тобто, за деякими факторами рівень конкурентоспроможності залежатиме від розміру конкурентної позиції, умовно кажучи – опиратиметься і відштовхуватиметься від неї.

З'ясувавши взаємозв'язок конкурентної позиції та конкурентоспроможності підприємства, можна зробити висновок, що зусилля, які втілює підприємство у конкурентних відносинах на ринку, представляють собою втілену конкурентоспроможність підприємства. Результатом сукупності цих зусиль є конкурентна позиція, яку підприємство займає на ринку.

Висновки. У ході нашої роботи ми дослідили стан розробки проблеми оптимізації конкурентної позиції фірми. З'ясували, що оцінка конкурентної позиції потрібна підприємству для: розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності; вибору підприємством партнера для організації спільного виробництва продукції; залучення коштів інвестора у перспективне виробництво; складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту.

Нами проаналізовано еволюцію підходів до сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» та її ключових факторів. Визначено взаємозв'язок та послідовність формування конкурентної позиції та конкурентоспроможності підприємства. Аналітично обґрунтовано двосторонній взаємозв'язок між поняттями «конкурентна позиція» та «конкурентоспроможність»

підприємства. Показано, що ці обидва поняття характеризують оцінку участі підприємства в конкурентних відносинах, але у різних вимірах часу (в момент часу та за період часу).

Список використаних джерел

1. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия.-М.: Инфра, 2000. – 804 с.
2. Куденко Н.В. Види маркетингових стратегій. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 3-4 жовтня 1996 року. Київ: КДЕУ. - 1996. - С. 145-148.
3. Портер М. Конкуренция / Пер. С англ.-М.: Вильямс, 2000.- 495 с.
4. Томпсон Артур А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – 12-е изд.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.- 235 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр “Маркетинг”, 2002. – 892 с.

Патюшкіна Олександра Олександрівна

Науковий керівник - Мирошніченко С. А.

ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ НАЦІОНАЛЬНОГО ПЕДАГОГІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Мета дослідження – виявити особливості системи управління кадрами у Національному педагогічному університеті імені М. П. Драгоманова та розробити рекомендації щодо оптимізації управління цією системою.

Реалізація мети дослідження обумовила постановку та вирішення наступних завдань:

- охарактеризувати систему управління кадрами як центральний концепт дослідження;
- дослідити стан наукової розробки проблеми системи управління кадрами;
- визначити підходи, принципи і методи дослідження;

- охарактеризувати сутність і зміст системи управління кадрами
- виявити специфіку системи управління кадрами у вищому навчальному закладі;
- здійснити оцінку ефективності системи управління кадрами у вищому навчальному закладі;
- проаналізувати особливості системи управління кадрами Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова;
- розробити рекомендації щодо оптимізації системи управління кадрами Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова.

Економічна література налічує багато визначень поняття «управління кадрами». Через комплексність та багатогранність це поняття належить не лише до економічної, а ще і до психологічної, соціальної, педагогічної проблематики. Акцентування уваги на різних аспектах даної категорії призводить до появи численної кількості визначень [6, с. 86].

За сучасних умов проблема управління кадрами набуває все більшої актуальності. Зокрема, у Японії, вважається, що управління кадрами є основним складником ефективної роботи організацій в умовах конкурентного середовища. Наприклад, японські менеджери вважають, що їхнє основне завдання у світлі досягнення стратегічних цілей організації укладається, насамперед, у забезпеченні управління кадрами – 85,3%. При цьому такі напрямки роботи в організації, як розвиток ринку збуту, створення нового продукту посідають друге й третє місця по важливості роботи – відповідно, 72,8 й 63,8%. У той же час, тільки 44% японських керівників вважають, що їх основне завдання – це впровадження нових технологій [10, с. 264].

Умови підготовки кадрів зводяться до розвитку навичок і умінь, необхідних службовцям для ефективного виконання своїх посадових обов'язків. Для успішної підготовки кадрів, як і для навчання взагалі, необхідні ретельний аналіз і планування. Сучасний економічний розвиток свідчить про необхідність використання нових теоретичних підходів, прикладного інструментарію, які уможливають ефективне подолання складними соціально-економічними системами господарювання різних рівнів невизначеності динамічного ринкового середовища та дають змогу своєчасно адаптуватися до нього [9, с. 210].

Принципи управління кадрами є складовою принципів соціального управління. Принципи управління кадрами – норми, правила, вимоги, якими повинні керуватися працівники системи управління кадрами, включаючи керівників організації [3, с. 50].

Принципи управління кадрами – правила, основні положення і норми, яким повинні слідувати керівники і спеціалісти в процесі управління кадрами. Правила управління кадрами відбивають вимоги об'єктивно діючих економічних законів, тому і самі є об'єктивними. Принципів управління кадрами – множина, але при всіх умовах управління кадрами здійснюється на основі таких принципів, що затвердилися традиційно у вітчизняних організаціях: науковості, демократичного централізму, плановості, персоналом великої організації єдності розпорядництва; відбору, добору і розсташування кадрів; сполучення єдиноначальності і колегіальності, централізації і децентралізації; лінійного, функціонального і цільового управління; контролю виконання рішень та ін [8, с. 140].

Дослідник О. Паливода визначив, що управління кадрами сприяє:

- вивільненню прихованих можливостей та потенціалу працівників;
- реалізації потенційних можливостей кадрів;
- поступовому руху до більш досконалого та складного стану окремого працівника та підприємства загалом [7, с. 321].

Новітній погляд на управління кадрами повинен ґрунтуватися не лише з позиції вигоди для підприємства, але й з позиції вигоди для людини.

У цілому всю сукупність визнаних норм управління кадрами можна об'єднати в групу таких базових принципів: єдиноначальності в управлінні та колегіальності в прийнятті рішень; централізації та децентралізації; пропорційності та єдності розпоряджень в управлінні; принцип економії часу; делегування повноважень; зворотного зв'язку; економічності; ефективності; мотивації [2].

Протягом останнього десятиліття науковці, аналізуючи питання управління кадрами, звертають увагу переважно на напрями маркетингу кадрів, управління знаннями та стратегічного управління кадрами.

Управління кадрами – це діяльність із забезпечення організації необхідною кількістю співробітників відповідної кваліфікації та якості, розробка ефективної системи їх мотивації та використання з метою підвищення результативності функціонування підприємства в найближчій перспективі, а система управління кадрами – шлях формування стійкої конкурентної позиції підприємства [5, с. 71].

Управління переважно розглядають узагальнено стосовно всієї організації незалежно від галузевої належності, стану ринкової ситуації. Якщо ж враховується галузева належність, то автори аналізують лише окремі елементи системи управління кадрами і комплексно не підходять до формування ефективної системи управління кадрами, особливо у нестабільних умовах економіки України [1].

Система управління кадрами є комплексом цілей, завдань і основних напрямів діяльності, а також різних видів, форм, принципів, методів і відповідного механізму управління, направлених на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

Всі методи і форми роботи з персоналом у ВНЗ і повинні бути спрямовані на досягнення його основної мети. Інакше кажучи, управління персоналом буде ефективним настільки, наскільки успішно співробітники використовують свій потенціал для досягнення завдань, які стоять перед ВНЗ. Однак в реальному житті практично кожен ВНЗ потребує внутрішньої структури, яка займається виключно цим питанням [4, с. 71].

На процес формування та використання кадрового менеджменту в Національному педагогічному університеті ім. М. П. Драгоманова найбільший вплив здійснює процедура мотивації співробітників – 17,56 балів. Найбільш прийнятною моделлю кадрового менеджменту в Національному педагогічному університеті ім. М. П. Драгоманова являється європейська модель. Варто відзначити, що найбільш вагомим критерієм оцінки співробітників в Національному педагогічному університеті ім. М. П. Драгоманова є професіоналізм, що вказує на високий рівень володіння фахом. Найбільш дієвими методами управління кадрами в Національному педагогічному університеті ім. М. П. Драгоманова являються фінансово-економічні. Ефективність кадрового менеджменту у Національному педагогічному університеті ім. М. П. Драгоманова залежить від рівня кваліфікації керівного складу (41,94%) та особистого бажання працювати (38,71%).

Список використаних джерел

1. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII // Затверджується Законом № 322-VIII від 10.12.71 ВВР, 1971, додаток до № 50, ст. 375 (Із змінами, внесеними згідно із Законом № 911-VIII від 24.12.2015, ВВР, 2017, № 5, ст.50) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

2. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 17, ст.121 (Із змінами, внесеними згідно із

Законом № 848-VIII від 26.11.2015) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>

3. Анисимов В. М. Кадровая служба и управление персоналом организации / В.М.Анисимов. – М. : Экономика, 2010. – 703с.

4. Бажан І. І. Сутність категорії «трудоий потенціал» та її економічна природа / І.І.Бажан // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 1(20). – С. 69-73.

5. Базалійська Н. П., Забавський Т. В. Сучасні наукові підходи щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві в ринкових умовах господарювання / Н.П.Базалійська, Т. В. Забавський // Молодий вчений. – № 6 (09). – червень. – 2014. – С. 70-73.

6. Поліщук П. В. Матеріальне стимулювання як основа ефективного управління підприємством / П. В. Поліщук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – С. 85–87.

7. Пономаренко В.С. Управління трудовим потенціалом. Наукове видання / Пономаренко В.С., Гриньова М.М., Салун М.М. та ін. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 348 с.

8. Редьква О. З., Борисова Л. П. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях / О.З. Редьква, Л.П. Борисова // Науковий журнал «Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право». – Серія. Економічні науки. – 2017. – № 1 (78). – С. 139-147.

9. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л. М. Романюк // Наукові праці КНТУ : Економічні науки . – 2010. – Вип.17. – С. 210–218.

10. Савченко В. А. Управління персоналом : навч. посіб. / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.

Пащенко Світлана Вікторівна

Науковий керівник – Чижевська О.М.

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ З КЛІЄНТАМИ

Інформаційні технології (ІТ) управління взаємодією з клієнтами дали можливість для бізнесу не тільки збільшити прибутки за рахунок управління «точками дотику» з клієнтами, а й надавати більш якісний сервіс. Це призвело до того, що відбулася свого роду переорієнтація суспільства «якості продукту» на суспільство «якості сервісу». На сьогодні, інформаційні технології та методи управління взаємодією з клієнтами продовжують змінюватися, а їх важливість - зростати, що і говорить про актуальність даного дослідження [1,2].

Проблемна ситуація бакалаврської роботи полягає в тому, що на формування методів взаємодії з клієнтами безпосередньо впливають самі клієнти. Бажання та потреби останніх змінюються так швидко, як і сучасна динаміка розвитку інформаційних технологій. Крім того, специфіка діяльності кожної окремої компанії передбачає використання різних каналів взаємодії з клієнтами. Проте, на сьогоднішній день модель правильного підбору інформаційної технології управління взаємодії з клієнтами – відсутня, а визначення ефективності впровадження інформаційних технологій управління взаємодією з клієнтами є важким завданням для більшості маркетологів та менеджерів, а інколи взагалі неможливим без спеціалістів відповідного рівня підготовки [3].

Таким чином, об'єктом дослідження стало управління взаємодією з клієнтами а предметом - інформаційні технології управління взаємодією з клієнтами.

Мета дослідження – сформулювати модель підбору інформаційних технологій в управління взаємодією з клієнтами (CRM); сформулювати критерії ефективності використанні інформаційних технологій управління взаємодією з клієнтами; проаналізувати інформаційні технології взаємодії з клієнтами ПрАТ «Конотопський-Хлібокомбінат» та надати рекомендації, щодо покращення.

З розвитком технологій та зміною суспільства, були винайдені нові форми взаємодії з клієнтами, а саме використання інформаційних технологій. *Інформаційні технології управління взаємодією з клієнтами (CRM)* – це цілеспрямована організована сукупність інформаційних процесів з використанням засобів обчислювальної техніки, що забезпечують якісно високе управління взаємодією з клієнтами задля підтримки високої

якості клієнтського обслуговування компанії та підвищення загальної конкурентоспроможності [4].

Історія зародження та становлення використання інформаційних технологій у взаємодії з клієнтами - досить коротка і налічує всього 50 років. За цей час CRM-системи пройшли еволюцію від електронного журналу до інтеграції з хмарними технологіями. CRM-системи є динамічними системами і продовжують модифікуватися у кожному наступному поколінні. У Таблиці 1 наведена історія становлення та розвитку CRM-систем[5].

Таблиця 1. Історія становлення та розвитку CRM-систем

Рік	Розвиток CRM-систем
До XX ст.	Перші прообрази CRM-систем мали вигляд звичайних блокнотів, записних книжок та паперових довідників, що використовували торговці
Поч. XX ст.	Були сформувані уніфіковані журнали взаємодії з клієнтами (паперовий носій)
80-ті рр. XX ст.	Розроблені перші промислові рішення в CRM-індустрії з управління контактами - TeleMagic, АСТ!, Goldmine
1995р.	Перша згадка терміну «CRM» (управління взаємовідносин з клієнтами).
1996 р.	На ринку з'явилися перші системи планування ресурсів підприємства «ERP» (Enterprise Resources planning) з CRM-системою.
1998р.	Повторне відокремлення CRM-системи у окремий продукт.
2000-ні р.	Розширення функціоналу CRM-систем орієнтовану на роботу з клієнтами декількох відділів компанії.
2008р.	Інтеграція роботи CRM-системи з хмарними технологіями, що дозволило значно здешевити вартість використання CRM-системи та позбавити необхідності утримання команди технічної підтримки.
2011р.	Можливість керувати соцмедіа маркетингом по засобам CRM-системи.
Нинішній час	CRM-системи продовжують модифікуватися. На ринку представлені десятки тисяч компаній.
Прогноз на найближче майбутнє	Поглинання компаній з розробки CRM-систем одна одною

У ході дослідження ми скористались наступними принципами: історизму, об'єктивності, адаптивності та об'єктивності, а також застосували наступні методи дослідження: загальні методи, методи емпіричного аналізу, методи економічного аналізу.

Задля збереження позицій компанії на ринку, професіонали розробляють нові способи та моделі взаємодії з клієнтами, що в емпіричному світі мають вигляд «стратегій взаємодії». Виділяють наступні *групи стратегій*: зростання кількості клієнтського сегменту; підвищення рівня якості сервісу та обслуговування; переорієнтації клієнтського сегменту; впровадження нових каналів зв'язку та ін.[6]. Останнім часом компанії звертаються до використання інформаційних технологій в управлінні взаємодією з клієнтами, що допомагає автоматизувати рутинну роботу. До таких технологій відносять: інформаційні технології (ІТ) управління контактами; ІТ управління продажами; продажі по телефону; підтримка та обслуговування клієнтів по засобам інформаційних технологій; автоматизація маркетингу; управління сторінками компанії в соціальних мережах; електронна торгівля та ін.

Для зручності вищенаведені системи інформаційного забезпечення управління взаємодією з клієнтами були об'єднані в CRM-системи. CRM-система забезпечує координацію дій різних відділів, надаючи їм спільну платформу для взаємодії з клієнтами. На сьогоднішній день лідерами у галузі CRM-систем на міжнародному ринку за версією Nucleus research є: Oracle CX Cloud, Salesfore.com, Microsoft Dynamics CRM, Vpm'online, Infor CRM, Veeva Systems [7]. *Щоб забезпечити правильний та швидкий підбір CRM-системи для компанії малого та середнього бізнесу необхідно*: сформулювати стратегію взаємодії з клієнтами; визначити чи потрібна CRM-система; сформулювати необхідне функціональне наповнення CRM-системи; визначити бюджет та порівняти його з ринковими пропозиціями; вибір CRM-системи. Розроблена нами модель підбору CRM-системи (Рисунок 1) значно спростить роботу менеджерам різних компаній та дозволить ефективно інвестувати власні кошти. В даній моделі CRM-системи просегментовані відповідно до вартості, функціонального наповнення, галузевої спеціалізації та форми власності (програмне забезпечення з одноразовою сплатою за продукт («Stand Alone») чи CRM-системи з використанням хмарних технологій (SaaS) та помісячною сплатою).

МАЛИЙ ТА СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС				
Функціональне наповнення		Оптимальні CRM		
Більше 600\$	Автоматизація бізнес-процесів Аналітика+	Five9 Cloud Contact Center, Socius Online Community, Universal Knowledge, NetSuite	ЯК ВИРАТИ CRM-СИСТЕМУ? 1. Сформувати стратегію взаємодії з клієнтами; 2. Визначитися чи потрібна CRM-система для досягнення поставлених цілей; 3. Визначити, який набір інструментів необхідний для досягнення цілі; 4. Порівняти вартість системи з наявним бюджетом; 5. Вибрати необхідну CRM-систему	
600\$	Автоматизація документооборота Управління продуктивним портфелем	Leadmaster, Salesforce, SugarCRM, CiviCRM, Avidian, Team support		
300\$	Оптимізація комунікацій в компанії Аналітика Управління маркетингом	Maximaizer, Iseeit, Commence, buddycrm, Bluenose, Prosperworks, Bulhorn, Freshdesk, JobNimbus, Hatchback		
150\$	Управління робочим часом Управління продажами Управління інформацією про клієнтів	Vtiger, Capsulecrm, Apptivo, Lessannoyingcrm, Insightly		
			Галузева спеціалізація	
Більше 1500\$		Oracle E-Business suite (Oracle), PeopleSoft CRM (PeopleSoft), mySAP CRM, iBaan for CRM, SAS CRM Solution	Фінанси	Terrasoft CRM.Bank, PeopleSoft CRM, Onyx Enterprise CRM, Siebel E-Business,
			Універсальні	PeopleSoft CRM, SRM-solutions, Siebel E-Business
			Фармацевтика	Terrasoft CRM.Pharma, Update marketing.manager 5.0, Siebel E-Business, SAS CRM Solution
1500\$	Впровадження оновлень продукту від компанії Технічна підтримка Аналітика+	SalesLogix (Interact/Sage), Microsoft Dynamics CRM, marketing.manager 5.0 (Update Software), Siebel E-Business	Енергетика	PeopleSoft CRM, Siebel E-Business
800\$	Автоматизація бізнес-процесів Автоматизація документооборота Управління продуктивним портфелем Оптимізація комунікацій в компанії Аналітика Управління маркетингом Управління робочим часом Управління продажами Управління інформацією про клієнтів	On!Contact CMS 7 (OnContact Software), ACT!, "Парус Менеджмент і Маркетинг", Terrasoft CRM, GoldMine BCM	Універсальні	Amdocs ClarifyCRM 12, On!Contact CMS 7, Remedy, Onyx Enterprise CRM, Update marketing.manager 5.0, Siebel E-Business, SalesLogix, C2 CRM (Optima Technologies, Inc), e.Piphany e.6 Platform

SaaS

Stand Alone

Рис.1. Модель підбору CRM-системи для малого та середнього бізнесу

Для дослідження ефективності впровадження CRM-системи необхідно: визначити результати роботи підприємства за вибраними показниками; зіставити значення результатів діяльності підприємства після впровадження CRM-системи з показниками минулих періодів; Виконати математичний розрахунок ефективності впровадження інформаційних технологій; проаналізувати економічну ефективність відповідно до затрат[8]. В таблиці 2 представлені показники ефективності впровадження CRM-системи відповідно до поставлених цілей до CRM-системи.

Табл.2. Показники досягнення цілей підприємства

Цілі підприємства	Показники роботи
Забезпечення сталого розвитку за рахунок покращення співпраці з клієнтами	Чистий дохід (виручка) від реалізації, який приносить клієнт. Частка клієнта в обороті компанії
Завоювання лідерства за показниками долі ринку	Темп зростання продажів клієнта
Максимізація поточних прибутків	Чистий прибуток, який приносить клієнт
Зростання ефективності продажів	Рентабельність продажів клієнта. Витрати на роботу з клієнтом
Зменшення витрат на утримання клієнта	Маркетингові витрати на 1 клієнта до здійснення другої покупки. Кількість повторних покупок
Консолідація даних про клієнтів між різними відділами підприємства	Достатня кількість інформації для ефективної роботи відділів орієнтованих на роботу з клієнтами зосереджених в одній системі

Практична частина дослідження була пов'язана з аналізом діяльності та інформаційного забезпечення приватного акціонерного товариства «Конотопський хлібокомбінат», що працює на ринку з 1996 року. В асортименті підприємства представлені: хліб, різноманітні булочні вироби з дріжджового тіста, сухарні вироби, бараночні вироби. Підприємство має безвідходний цикл виробництва. Інформаційне забезпечення підприємства – не відповідає потребам сучасності у взаємодії з клієнтами. Технічний парк складається із застарілих моделей 2000-х років. Підрозділами та службами використовується набір програмного забезпечення для обліку: DOS, Clipper, Windows, MS EXCEL. Проте відсутні будь-які інформаційні системи управління взаємодією з клієнтами. У системах обліку можна знайти тільки контактну інформацію про клієнтів та умови укладених договорів. Не відбувається ціленаправлена взаємодія з потенційною аудиторією. На рисунку 2 представлено сегментація клієнтської аудиторії за критерієм «Прибутковість» з якої стає зрозуміло, що основні прибутки приносять оптові закупівлі (ОЗ) (60%). Проте відповідно до звітності підприємства динамічно зростають замовлення від приватних клієнтів. Працівники впевнені, що при існуванні зручної системи замовлення та ширшого поінформування спільноти, щодо послуг, які надає підприємство, доходи за даним сегментом зросли б.

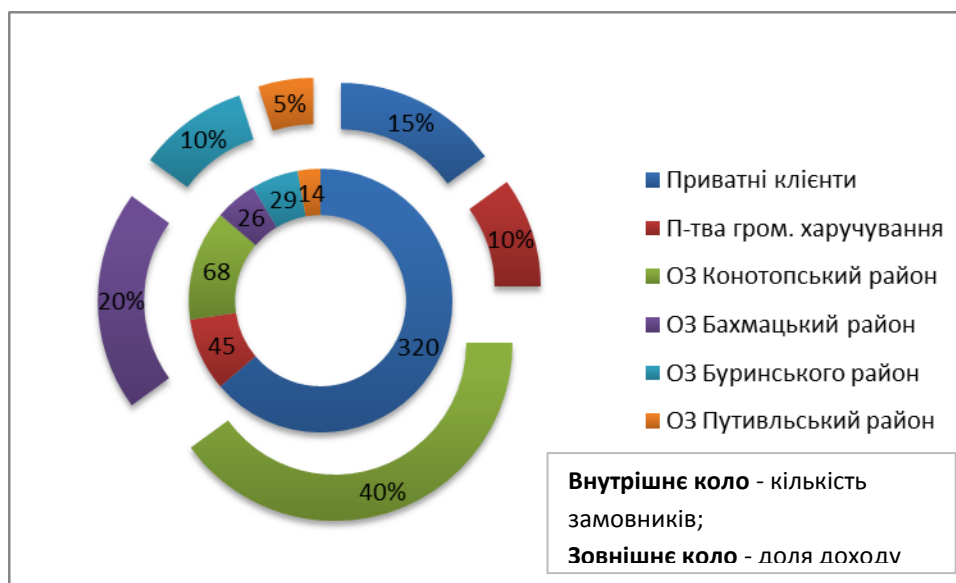


Рис.2. Сегментація клієнтської аудиторії за критерієм «Прибутковість»

Основними рекомендаціями ПрАТ «Конотопський хлібокомбінат» з використання інформаційних технологій взаємодії з клієнтами є: запровадження посади «Маркетолог»; створення внутрішньої інформаційної структури взаємодії з клієнтами, що передбачає впровадження CRM-системи; розробка веб-сторінки підприємства з можливістю онлайн-замовлень та налаштування пошукової оптимізації сторінки; часткова перекваліфікація відділу взаємодії з клієнтами на відділ продажів; е-мейл розсилання клієнтам компанії про оновлення в асортименті, новини компанії; Інтернет-реклама.

У таблиці 3 наведені результати, яких можна досягти при впровадженні даних рекомендацій.

Таблиця 3. Результати впровадження стратегії взаємодії з клієнтами

Впровадження	Результати впровадженнь
Запровадження посади «Маркетолог»	Розробка подальшої стратегії взаємодії з клієнтами та її адаптація відповідно до змін на ринку. Контроль за впровадженням стратегії.
Створення внутрішньої інформаційної структури взаємодії з клієнтами, що передбачає впровадження CRM-системи з доступом до роботи маркетолога та відділу взаємодії з клієнтами (Експедиція).	Єдина інформаційна база взаємодії з клієнтами та формування календарного плану взаємодії. Аналітика та планування майбутньої діяльності.
Розробка веб-сторінки підприємства з можливістю онлайн-замовлень та налаштування пошукової оптимізації сторінки.	Підвищення рівня лояльності клієнтів. Високий рейтинг при видачі у пошукових системах, що привабить потенційну аудиторію
Ведення блогу на веб-сторінці про діяльність галузі, новини підприємства та	Ознайомлення клієнтів та потенційних клієнтів з діяльністю підприємства і

збору зворотнього зв'язку від клієнтів про асортимент та діяльність компанії.	визначення його як професіонала своєї справи.
Часткова перекваліфікація відділу взаємодії з клієнтами (Експедиції) на відділ продажів (для взаємодії з потенційною аудиторією та підтримкою клієнтів).	Зростання прибутків. Підвищення лояльності клієнтів, штучне залучення великої аудиторії потенційних споживачів.
Е-мейл розсилання клієнтам компанії про оновлення в асортименті, новини компанії	Зростання прибутків (стимулювання до наступної покупки)
Поширення інформації про послуги підприємства на ринку збуту товару в місцевих ЗМІ, Інтернет-реклама.	Привернення уваги потенційної аудиторії. Збільшення прибутків.

Теоретичне та практичне значення дослідження полягає у тому, що загальну модель підбору CRM-системи та визначення ефективності впровадження інформаційних технологій управління взаємодією з клієнтами можна використати в діяльності реальних підприємств. Крім того дані моделі можуть стати основою для подальших досліджень в магістерських та аспірантських роботах.

Список використаних джерел

1. Діше Дж. Управління взаєминами з клієнтами: навч. посіб. / Діше Дж.: пер. з англ. / Сисоєва Л. – К.: Видавництво Олексія Капусти, 2006. – 367с.
2. Інгільєрі Л. Видатний сервіс, чудовий прибуток. Принципи досягнення справжнього клієнтоорієнтування /Л.Інгільєрі. – СПб.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 224с.
3. Грінберг П. CRM зі швидкістю світла. Залучення і утримання клієнтів в реальному часі через Інтернет / П.Грінберг. – СПб.: Символ плюс, 2006. – 530с.
4. Гордієнко І. Інформаційні системи і технології в менеджменті: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / І. Гордієнко. – Київський національний економічний ун-т — 2.вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2003. — 259с.
5. Спільнота розробників DOU [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://dou.ua/>
6. Васін Ю.В. Ефективні програми лояльності. Як залучити й утримати клієнтів / Ю.В. Васін. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 129 с.
7. Сторінка дослідницького центру Nucleus Research [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://nucleusresearch.com/research/single/crm-technology-value-matrix-2h2016/>
8. Віленський П. Оцінка ефективності інвестиційних проектів. Теорія і практика / П. Віленський. – М.: Дело, 2001. - 354с.

Петюх Вікторія Юріївна

Науковий керівник – Щербакова Ю. Е.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРИ НАЯВНОСТІ НЕФОРМАЛЬНОГО ЛІДЕРА

*«Завдання лідера в тому,
щоб було більше лідерів,
а не в тому, щоб було більше тих,
хто слідує за лідером.»*
Р. Нейдер

Постановка проблеми. У будь-якому колективі є як формальний, так і неформальний лідер і вкрай рідко ці два образи поєднуються в особі однієї людини. Найчастіше суб'єктом управління є керівник або колективний суб'єкт управління (рада засновників, наглядова рада, рада директорів тощо). Іноді функції управління бере на себе неформальний лідер групи. Керівництво і лідерство є персоніфікованими формами соціального контролю, способами соціально-психологічного впливу з метою досягнення максимального ефекту в діяльності фірми чи установи. Таким чином як зробити так щоб неформальний лідер мав ті самі бачення розвитку організації, своїх колег та бізнесу в цілому, так само як і формальний лідер?

Дана тема є також актуальною з огляду на те, що неформальний лідер має дві основні функції: допомагати групі в досягненні її мети і підтримувати її існування, соціальну взаємодію. Іноді ці функції виконують різні люди – 2 лідери. В такому випадку постає питання як зробити так щоб ці лідери не ворогували та не були конкурентами, як допомогти їм активно функціонувати разом?

Проблемною ситуацією являється те, що модель лідерства в організації має в своїй основі готовність до змін, як організаційних, так і особистісних, проте усталені структури управління не завжди мають осіб, здатних бути прикладом для підлеглих у впровадженні змін, існують неформальні лідери, які переносять на себе певну сукупність даних повноважень, проте останні не завжди готові підпорядковуватись формальному лідеру.

Стан наукової розробки проблеми. Існує велика кількість дослідників, які розглядали проблематику питань лідерства загалом і його вплив на організаторські здібності. Одними із розробників цього питання були Г. Хоуманс, Дж. Мутон і Ф.Слейтер, Д. Філіпс, Є. Богардус, К. Берд, Л. Картер, Р. Бейлз, Р. Блейк, Р. Лорд, Р. Стогдилл,

Ф. Кніккербоккер, Ф. Фідлер та ін. Вони розглядали лідерство й з позиції особистісних детермінант і ситуаційних складових.

Мета даної роботи полягає у визначенні особливостей функціонування підприємства при наявності формального та неформального лідера.

Виклад основного матеріалу.

Розвиток людства відкриває сьогодні для нас нові можливості в системі управління організацією і питання лідерства стає дедалі актуальнішим, воно асоціюється в нашій свідомості як домінуючий, перший, провідний.

Джон Хант казав, що лідер - людина, яка володіє мистецтвом надихати інших, проявляючи свої найкращі якості, що володіє сміливістю приймати це мистецтво [1,47].

М.Х. Мескон вніс думку, що лідерство - це здатність особи за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації [2,464].

Неформальний лідер - це людина, яка готова організувати будь-яку подію в колективі. Він приваблює більшість учасників і є ключовим учасником за будь-яких подіях. Багато людей з задоволенням прислухаються до думки неформального лідера і звикли довіряти йому всі обов'язки з організації того чи іншої дії.

Організаційне лідерство - це діяльність, яка гармонійно поєднує компетенції менеджера і лідера в організації [4,101].

Головними об'єднавчими якостями, якими володіє як формальний, так і неформальний лідер є те, що вони здатні організувати роботу інших учасників групи (колективу), користуються особливою прихильністю і можуть розраховувати на прихильність з боку інших людей. Таким чином нами було виділено ряд якостей які повинні бути притаманні лідеру, як формальному так і неформальному, для того, щоб підтримувати власний авторитет в підлеглих. Таким чином лідер повинен бути : далекоглядний, розсудливий, має *уміння* по гідності *оцінити* якості своїх підлеглих, енергійний, рішучий, послідовний, справедливий.

Головними відмінними рисами є все ж те, що формальний лідер займає вищу посаду, ніж неформальний і відповідно має більше повноважень, але при цьому може не користуватися розташуванням інших учасників групи. Неформальний лідер – це в першу чергу позитивна людина, який може не тільки схилити інших людей до своєї думки, але і носить досить позитивний образ людини, який завжди може розвеселити і створити в колективі гарний настрій. Формальний лідер у свою чергу відповідає за те, щоб весь обсяг

роботи був виконаний у повному об'ємі і точно в строк. Неформальних лідерів істотно відрізняє тільки те, що лідер формальної організації має підтримку у вигляді делегованих йому офіційних повноважень і звичайно діє у відведеній йому конкретній функціональній області. Опора неформального лідера – визнання його групою. У своїх діях він робить ставку на людей й їхні взаємини. Сфера впливу неформального лідера може виходити за адміністративні рамки формальної організації. Незважаючи на те, що неформальний лідер одночасно є одним зі членів управлінського персоналу формальної організації, дуже часто від або вона займають там порівняно невисокий щабель організаційної ієрархії. Б.Калдер - американський вчений, висловлює думку про те, що лідерство – це певного роду „ярлик”, який наклеюється на поведінку інших людей [3,14].

Порівняльна характеристика менеджера з професійної точки зору і лідера з особистісної:

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика менеджера і лідера

КЕРІВНИК	ЛІДЕР
Адміністратор	Новатор
Доручає	Надихає
Працює за цілями інших	Працює за своїми цілями
План – основа дій	Бачення – основа дій
Покладання на встановлену систему в організації	Спирається на людей
В процесі управління використовує доводи	Використовує емоції
Поетапно контролює процес	Довіряє
Підтримує рух в організації	Надає імпульс руху
Професіонал своєї справи	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Той, кого шанують	Той, кого обожають
Розум організації	Душа організації

Одна з найбільших і поширених труднощів, що заважає ефективному управлінню неформальними лідерами, - це спочатку невисока думка про них керівників. Деякі керівники вперто продовжують вважати, що неформальний лідер – це результат неефективного управління. По суті виникнення неформальних лідерів явище природне і дуже поширене, - вони є майже в кожній організації. Подібно до багатьох інших факторів, що діють у сфері управління, вони несуть в собі як негативні, так і позитивні моменти. Дійсно, деякі неформальні лідери можуть поводитися непродуктивно, так, що це буде

заважати досягненню формальних цілей. За неформальними каналами можуть поширюватися неправдиві чутки, що призводять до виникнення негативного ставлення до керівництва. Прийняті неформальними лідером норми можуть призвести до того, що продуктивність організації буде нижчою за ту, що визначена керівництвом. Тенденція до опору всяким змінам і тенденція до збереження укорінених стереотипів можуть затримувати необхідну модернізацію виробництва. Однак, таке контрпродуктивне поведінка часто є реакцією на ставлення начальства до даного виду лідерства. Таким чином в ході дослідження нами було встановлено декілька варіантів взаємного функціонування лідера та менеджера в організації, розглянемо їх більш детально.

У будь-якому випадку, не залежно від того, чи є неформальний лідер шкідливий або корисний, він існує, і з ним потрібно рахуватися навіть якщо керівництво і позбавиться від такого лідера, на її місці обов'язково виникне інший, у якого, можливо, складеться свідомо негативне ставлення до керівництва.

Менеджер в організації є лідером в колективі. На нашу думку одне із найкращих поєднань, він зуміє вивести керовану їм організацію на високий рівень роботи в сфері підприємницької діяльності, зуміє утягнути людей і зацікавити їх у спільному досягненні поставлених цілей організації.

Менеджер та лідер в організації є різними людьми. Найпоширеніший на нашу думку варіант в світових компаніях. Є ряд варіантів розвитку даної ситуації в структурі організації.

По – перше, менеджер та неформальний лідер мають гарні відносини, спілкуються як в межах організації так і поза нею, таким чином неформальний лідер повністю розділяє погляди формального лідера і підтримує їх. Рекомендацією може слугувати підтримання даного рівня відносин в організації, розвитку, але пильного контролю з боку керівництва.

По – друге, менеджер та неформальний лідер є прихованими конкурентами в організації. В цьому випадку існує «нездоровий» вплив на розвиток компанії. Рекомендаціями може слугувати, перш за все найшвидше виявлення даної проблематики, аналіз ситуації в колективі, можлива заміна ключових персон, тобто переведення або менеджера, або неформального лідера наприклад в інший відділ.

По – третє, менеджер та неформальний лідер є відкритими конкурентами. В такому випадку на нашу думку потрібно позбавитись від одного з них.

Для того щоб неформальний лідер був допомогою формальному пропонуємо ряд заходів:

1. Визнати існування неформального лідера і усвідомити, що його знищення призведе до знищення і формальної організації. Тому керівництву слід визнати неформального лідера, працювати з ним і не загрожувати його існуванню.

2. Вислуховувати думки лідера неформальної групи, адже він – це «голос колективу».

3. Перед тим, як зробити будь-які дії, прорахуйте їх можливий негативний вплив на неформальну організацію.

4. Щоб послабити опір змінам з боку неформальної організації, дозвольте неформальному лідеру брати участь у прийнятті рішень.

Висновки. Щоб підлеглі йшли за своїм лідером, він повинен розуміти їх, а вони – розуміти навколишній світ і ситуацію, в якій опинилися. Оскільки і люди і ситуації постійно змінюються, менеджер повинен бути достатньо гнучким, щоб пристосуватися до безперервним змінам. Розуміння ситуації і знання того, як управляти людьми, – найважливіші компоненти ефективного менеджменту. Все це свідчить про те, що управлінська робота ставиться до числа таких видів людської діяльності, які вимагають специфічних особистісних якостей, що роблять конкретну особистість професійно придатною до управлінської діяльності.

Узагальнюючи вищесказане доцільно відзначити, що система управління персоналом при наявності в структурі неформального лідера є досить поширеною на сучасних підприємствах. Таким чином фундаментальним виступає саме виявлення в структурі даного роду лідера, аналіз його з позиції професіоналізму, відданості організації, а також аналіз його взаємовідносин з формальним керівництвом організації. Важливо пам'ятати що як в формального так і неформального лідера є ряд особистісних якостей, зазначених в роботі, якими можна апелювати в ході управлінського процесу для ефективного досягнення поставлених цілей організації.

Неформальне лідерство переставляє собою один із ключових елементів структури організації, тому важливо «не придушувати» його, а дати можливість розвиватись, важливо тільки першопочатково встановити рамки в яких даний розвиток можливий.

Урахування ролі та процесів взаємовпливу цих органічних складових організації як цілого є вимогою сучасного менеджменту.

Список використаних джерел

1. Кові Стівен Лідерство, засноване на принципах / Від автора безцеллерів «Сім навиків високоефективних людей» / С.Кові. - М.: вид Альпіна Паблішер, 2007. – 302 с.
2. Мескон М.Х. Основи менеджменту / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі. - М.: Справа, 2000. - 704с.
3. Дафт Р. Менеджмент / Р.Дафт. – Пітер: СПб: Пітер, 2001. – 832 с.
4. Латфулліна Г. Р.. Організаційна поведінка: Практикум / Г.Р. Латфулліна, О.Н. Громовий - П.: Видавничий дім «Пітер», 2006.- 219с.

Погоріла Вікторія Володимирівна
Науковий керівник – Мирошиченко С.А.

ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ РІЗНИХ РІВНІВ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

Мета дослідження – дослідження теоретичних засад організації навчання різних рівнів управлінського персоналу, а також надання практичних рекомендацій щодо її удосконалення на підприємстві.

Завдання:

- Визначити основні поняття роботи.
- Дослідити стан наукової розробки проблеми організації навчання різних рівнів управління персоналу.
- Визначити підходи, принципи і методи дослідження.
- Виявити сутність і зміст навчання персоналу.
- Визначити особливості організації навчання персоналу різних рівнів управління.
- Дати оцінку ефективності організації навчання різних рівнів управління персоналу.
- Проаналізувати організацію навчання управлінського персоналу в організації
- Надати рекомендації щодо оптимізації навчання персоналу різних управлінських рівнів в організації.

Ми визначили основні поняття роботи це:

- Персонал – це «сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності». О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук [1, с. 73, 74].
- Управління персоналом — це «сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямів та видів діяльності» [2].
- Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

Організація навчання персоналу – процес підготовки персоналу, який складається з таких етапів:

- складання навчальних планів;
- процес навчання;
- оцінка результативності навчання оцінка результативності навчання

Рівні управлінського персоналу:

- управління нижчої ланки (молоді спеціалісти);
- управління середньої ланки (фахівці з досвідом роботи);
- управління вищої ланки (керівники з досвідом роботи).

У розділі 1.2. стан наукової розробки проблеми навчання різних рівнів управлінського персоналу. Проведений аналіз спеціалізованої літератури дозволяє стверджувати, що немає єдиного вичерпного визначення навчання персоналу підприємства, вчені по-різному підходять до його трактування залежно від цілей дослідження. Наприклад, такі вчені В. Колпаков і Л. Черчик розглядають зміст розвитку персоналу за допомогою трьох підходів: процесний, функціональний, системний [16, с. 5]. Описали підходи до визначення навчання персоналу.

Якщо проаналізувати даний час стан навчання управлінського персоналу, то можна сказати, що у різних сферах свої особливості навчання управлінського персоналу.

Наприклад, у сфері освіти, потрібно звернути увагу, що директорам шкіл, їх заступникам, в першу чергу, потрібно розвивати психологічні і комунікативні компетенції, шляхом проведення тренінгів, лекцій, ділові ігри та ін. Основні теми для вивчення це: «Йти в одну ногу з інноваціями», та ін.

В юридичній сфері управлінець має вміння сформувати ефективну команду, бути багатозадачним, мобільним. Основні знання, які потрібно дати управлінцям, це: «Ефективна команда – запорука успіху», та ін.

У підрозділі 1.3 ми описали підходи, принципи і методи дослідження. Застосували такі принципи: принцип об'єктивності, принцип науковості, принцип історизму, термінологічний принцип, та ін. Такі підходи: концептуальний підхід, науковий підхід. І методи: історичний, діагностики, систематизація, індукції, та ін.

У підрозділі 2.1 сутність і зміст навчання персоналу. Навчання персоналу є одним із важливих чинників формування конкурентоспроможності підприємства, адже завдання компанії – не лише вижити, а й залишатися конкурентоспроможною якомога довше. А успіх будь-якого підприємства залежить безпосередньо від продуктивності праці його співробітників. На сьогоднішній день ринок праці висуває досить високі вимоги до кваліфікаційного рівня працівників, набуває значної актуальності підготовка персоналу. Це процес підготування співробітників до виконання нових виробничих функцій, отриманню нової посади, вирішенню нових питань.

Навчання персоналу – це систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи.

Мета навчання персоналу – забезпечити відповідність знань, умінь та професійних навичок співробітників підприємства вимогам, які ставляться до їх кваліфікації, що відповідають їхній категорії.

Загалом навчання на підприємствах здійснюється з метою:

- збереження високого рівня кваліфікації працівника, який є потрібним для здійснення трудової діяльності;
- підтримки конкурентоспроможності організації за допомогою освоєння передового досвіду, новітніх методів управління персоналом та найсучасніших технологій;
- створення комфортних умов для розвитку працівника, здобуття ним нових, знань, активної трудової діяльності за допомогою найновіших освітніх програм та засобів навчання;
- вдосконалення компетенцій працівника;
- підготовки працівника до ротації кадрів.

2.2. Специфіка організації навчання персоналу різних рівнів.

При організації процесу навчання важливо правильно сформулювати цілі навчання. Як і всякі цілі в управлінській діяльності вони повинні відповідати принципу SMART (аббревіатура від слів Specific – конкретний, Measurable – вимірний, Agreed – узгоджений, Realistic – реалістичний, Time-related – визначений у часі).

Стандарти виконання безумовно повинні бути. Конкретність має на увазі їх ясність і відсутність причин для суперечки. Стандарти виконання повинні бути вимірюваними, щоб не виникало розбіжностей, наскільки успішно вони досягнуті (чи ні).

Стандарти виконання повинні бути узгодженими. Якщо працівники не згодні зі стандартами, вважаючи їх занадто важкими, у них з'являється стимул до невдачі – для доведення своєї правоти.

Потреба в навчанні повинна бути визначена в двох основних аспектах: якісному (чому вчити, які навички розвивати) і кількісному (яке число працівників різних категорій треба вчити) [3, 624]

Дана таблиця показує завдання навчання різних категорій персоналу в організації [4, 336]:

Цільова група	Головні завдання навчання
Молодь, яка навчається	Теоретична початкова підготовка поза сферою діяльності в поєднанні з практичною підготовкою по спеціальності на робочому місці (так звана подвійна система освіти: професійна школа - виробництво)
Фахівці з досвідом роботи	Підвищення кваліфікації для поглиблення спеціальних знань за фахом
Керівники з досвідом роботи	Відпрацювання поведінки на випадок виникнення конфліктних ситуацій, ведення переговорів, методика прийняття рішень, вироблення стриманості і т.п.

Молоді фахівці (випускники вузів, які працюють в компанії не більше 3-х років). Для них розробляють: програми, що сприяють успішній і швидкій адаптації на робочому місці; програми розвитку технічних знань і навичок;

Робочий персонал – проводить у життя політику вищого керівництва. Завдання навчання цієї категорії очевидні: зниження витрат виробництва, пов'язаних з ліквідацією наслідків порушень технології виконання робіт і псування устаткування через неправильну його експлуатації; зниження травматизму на виробництві; збереження навколишнього середовища. Зокрема, приділяти величезну увагу розробці програм практичного тренінгу, що дозволяють проводити відпрацювання навичок і навчання безпечним прийомам праці робітників, зайнятих на виробництві.

Керівники з досвідом роботи – це представники вищого рівня управління, що мають найбільшу владу і несуть відповідальність за діяльність усієї компанії. Навчання проводиться у формі групових тренінгів або у формі індивідуальних консультацій.

Основними формами теоретичної підготовки персоналу є:

- проведення лекцій, семінарських занять з використанням ілюстративних матеріалів;
- перегляд спеціальних кінофільмів та телефільмів;
- аналіз реальних ситуацій;
- самостійна підготовка.

Основні форми практичної підготовки персоналу є:

- ділові ігри – розбір навчального прикладу, в ході якого учасники гри отримують ролі в діловій ігровій ситуації і розглядають наслідки прийнятих рішень;
- навчальні ситуації – реальна або придумана управлінська ситуація з питаннями для аналізу;
- моделювання – відтворення реальних умов праці;
- тренінги.

2.3. Оцінка ефективності організації навчання різних рівнів управлінського персоналу.

Критерії оцінки повинні бути встановлені до навчання і доведені до відома учнів і керуючих процесом професійного навчання в організації. Після завершення навчання та проведення його оцінки результати повідомляються керівникам і співробітникам, які навчалися.

Можна виділити такі критерії: ефективність навчальної програми, підвищення результативності діяльності організації, взаємозв'язок між програмами навчання персоналу, які розробляються на підприємстві і стратегіями його розвитку, фахова професійна підготовка менеджерів з персоналу, вибір найбільш дієвих методів навчання персоналу, системний і комплексний підходи до навчання персоналу підприємства.

3.1. Аналіз організації навчання управлінського персоналу на прикладі організації.

ТОВ"СВП ПЛЮС" – одне з представників роздрібної торгівлі електротоварів. Досвід на ринку становить 7 років.

ТОВ"СВП ПЛЮС" є комерційним підприємством. Метою діяльності підприємства є отримання прибутку, предметом діяльності – роздрібна торгівля електротоварів.

Однією з сильних сторін підприємства є те, що вони мають міцні партнерські відносини з багатьма підприємствами та заводами.

Існує потреба ТОВ "СВП ПЛЮС" в підвищенні продуктивності праці, для цього, в першу чергу, необхідна якісна робоча сила. Тому найважливішим фактором ефективної роботи підприємства є безупинне навчання персоналу, перепідготовка і підвищення кваліфікації.

Підприємство може виявити необхідність навчання співробітника. Але зворотний зв'язок з працівником після закінчення курсу навчання відсутня, і поки не представляється можливим отримати об'єктивну інформацію про те, наскільки результативно була участь у тому чи іншому семінарі і чи будуть використовуватися отримані знання та навички на практиці.

Проводиться навчання управлінського персоналу найчастіше це групові заняття. Кожен працівник ТОВ "СВП ПЛЮС" один раз у 4-5 місяців відвідує тренінги, найчастіше вони проходять на підприємстві і їх проводять директор підприємства або його заступники для менеджерів середньої ланки.

А для керівників з досвідом роботи зазвичай проводять навчання поза робочим місцем, організовують тренінги в інших організаціях або від компаній, які займаються розвитком персоналу, або на безкоштовних тренінгах.

Провівши аналіз можна сказати, що в даному підприємстві існує багато недоліків пов'язаних з навчанням персоналу:

- Перший основний недолік – це відсутність людини, яка буде займатись тільки навчанням персоналом і його оцінкою. Це людина, яка має слідкувати за оцінкою кожного робітника, спілкуватись з ним, або проводити певну перевірку знань. Можна шляхом опитування або проводити тести.

- На підприємстві використовують тільки тренінги – це з форм навчання. Що їх існує дуже багато.

Ми вважаємо, що для цього підприємства доцільно буде використовувати більш прості і економічні методи навчання управлінського персоналу:

- Проведення лекцій, семінарських занять. Все-таки можна при потребі запросити людину, яка проведе спеціальні лекції для певного рівня управлінського персоналу. Я вважаю, що можна виділити певні кошти на розвиток саме управлінського персоналу, адже від них залежить доля підприємства.

- Можна ще проводити аналіз реальних ситуацій. Це допоможе на наступний раз вибрати найбільш вірний варіант розв'язку ситуації.
- Ще можна запропонувати перегляд спеціальних кінофільмів. Цим управлінці будуть займатись у вільний час.
- Давати список літератури по розвитку персоналу. Це теж у вільний час.
- Ділові ігри. Розбирається навчальний приклад учасники отримують ролі, і потім розглядати наслідки прийнятих рішень. Таким чином управлінці теж будуть підготовлені до певних ситуацій.
- Навчальні ситуації. Це або реальні, або придумані ситуації з питаннями. І кожне питання або процес аналізується. Це теж допоможе у майбутньому, працівники будуть підготовлені до всього.
- Ще можна давати певний навчальний матеріал для вивчення вдома.
- І основне, щоб працівники самі розуміли, що їм потрібно займатись самоосвітою.

Ці все форми можна використовувати для навчання управлінців різних рівнів, тільки потрібно розробити програму для кожного працівника окремо. І ще найголовніше це те, що потрібно пояснити працівникам наскільки це важливо, і як це вплине на них, ще створити мотиваційну програму для розвитку персоналу. І використовувати різні форми навчання, так буде цікавіше працівникам, і вони будуть це сприймати по-іншому, не як якась нецікава процедура.

Отже, в бакалаврській роботі ми досягли поставлених завдань, а саме: дослідили основні поняття роботи, це термін управління персоналом, ми сказали, що це сукупність принципів, методів та засобів цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей підприємства. Успіх організації в значній мірі залежить від кваліфікованого персоналу.

Дослідили стан проблеми на даний час і дійшли висновку, що недостатньо приділяється уваги навчанню персоналу, особливо на вітчизняних підприємствах, а організації, які тільки почали з'являтися чи молоді підприємства розуміють ціну навчання персоналу.

Дослідили сутність навчання персоналу – це систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи. І виділили такі рівні: молодь, яка навчається, фахівці з досвідом роботи, керівники з досвідом роботи.

Провели аналіз ТОВ "СВП ПЛЮС". Це молоде підприємство, яке займається продажем електротоварів. Великої уваги вони не приділяють навчанню управлінського персоналу, із-за браку коштів, тому що зараз вони планують розширитись на інші райони Києва. Навчання в них проходить тільки у формальному виді, ми це бачимо по тому, що, навіть, після навчання вони не проводять серйозну перевірку знань.

Ми надали рекомендації, щодо навчання управлінського персоналу. Так як підприємство використовує тільки тренінги, то ми рекомендуємо використовувати їм і інші форми навчання, такі як, проведення ділових ігор, надання певних матеріалів для вивчення у вільний час, аналіз реальних і навчальних ситуацій.

Список використаних джерел

1. Крушельницька О.В. Управління персоналом / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. - К.: Кондор. – 2007. – 73 с.
2. Меньшикова М.О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Електронний ресурс] / М.О. Меньшикова. – Курск: Курський держ. ун-т, 2008. – Режим доступу до журн.: <http://scientific-notes.ru/pdf>.
3. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие – М.: Эксмо, 2007. – 624 с.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учеб. пособие для студ. вузов / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Экзамен, 2003. – 336 с.

Пономаренко Максим Ігорович

Науковий керівник – Мельник В.В.

ПРОГРАМА АДАПТАЦІЇ КЕРІВНИКА ДО НОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Постановка проблеми. Приступаючи до роботи в організації, людина відразу включається в систему внутрішніх організаційних відносин. Соціальна роль людини в колективі визначається сукупністю вимог, норм і правил поведінки. Таким чином, новий співробітник бере на себе одночасно кілька соціальних ролей (працівник, колега,

підлеглий, керівник або член колективного органу управління), кожна з яких вимагає відповідної поведінки. Наймаючись на роботу в ту чи іншу організацію, людина переслідує певну мету і потреби, відповідно до яких він ставить вимоги до організації, умов праці та мотивації. Щоб допомогти новим співробітникам зорієнтуватися в нових умовах, а компаніям домогтися цільової продуктивності своїх співробітників за мінімальний термін, необхідно організувати програму з адаптації нового персоналу.

У деяких організаціях процедура офіційного введення в посаду ділиться на етапи. Як правило, на початковому етапі представник відділу кадрів розповідає новим співробітникам відомості про організацію. На другому етапі безпосередній керівник (або начальник відділу, в який надійшов даний співробітник) знайомить нового працівника з роботою, посадовими обов'язками, відповідальністю, важливістю його ролі в робочому процесі і т.д. і представляє його іншим співробітниками колективу.

Програма офіційного введення в посаду повинна здійснюватися на основі консультацій з усіма зацікавленими сторонами, в залежності від розміру і складності компанії. Ними можуть бути вище керівництво, керівники, менеджери, фахівці з управління персоналом, представники профспілки.

I. Цілі адаптації персоналу:

- зменшення стартових витрат, так як поки новий керівник погано орієнтується в своїй безпосередній роботі, він працює менш ефективно і вимагає додаткових витрат;
- зниження тривожності і невизначеності у нових працівників;
- скорочення плинності робочої сили, так що якщо новачки на новій роботі відчують себе незатишно або ж незатребуваними, вони можуть відреагувати на це звільненням;
- економія часу керівника і співробітників, так як проводиться за програмою робота допомагає економити час кожного з них;
- розвиток позитивного ставлення до роботи, задоволеності роботою. [8,9].

Адаптація - процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Термін «адаптація» досить поширений і застосовується в різних областях науки. У соціології і психології виділяють соціальну і виробничу адаптацію. Певною мірою ці два види адаптації перетинаються один з одним, але кожен з них має самостійну сферу: соціальна діяльність не замикається на виробництві, а виробнича включає в себе технічні, біологічні та соціальні аспекти [1,2,3,5].

З точки зору управління персоналом важливе місце займає виробнича адаптація, оскільки вона є основою вирішення таких проблем, як формування у співробітників необхідного рівня продуктивності і якості праці за короткий період.

Причини змін умов трудової діяльності різноманітні: освоєння нового місця роботи, перехід в інший підрозділ, вступ в нову посаду, впровадження нових форм організації праці, оплати, нових технологій. Природно, що кожне з цих змін робить відповідний вплив і на поведінку людини.

Адаптація - це взаємне пристосування працівника і умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці [1,2].

Процес трудової адаптації керівника та організації буде більш успішним, коли норми і цінності колективу стануть нормами і цінностями кожного окремого працівника і наскільки швидко він прийме і визначить свою соціальну роль в колективі.

Виділяють два напрямки адаптації: первинне, тобто адаптація молодих співробітників, які не мають досвіду професійної роботи (випускники середніх і вищих навчальних закладів); вторинне - адаптація працівників при переході на нову роботу, посаду або об'єкт.

В умовах ринку зростає роль вторинної адаптації. Виробничу адаптацію, як складне явище, доцільно розглядати з різних позицій, виділяючи психофізіологічну, професійну, соціально-психологічну та організаційну її сторони. Кожна з них має свій об'єкт, свої цільові завдання, свої показники ефективності.

Психофізіологічна адаптація - пристосування людини до нових фізичних і психологічних навантажень.

Об'єктом психофізіологічної адаптації є умови праці, які визначаються як комплекс факторів виробничого середовища, які суттєво впливають на самопочуття, настрої, працездатність співробітника, а при тривалому їх дії – на стан здоров'я, що виражається динамікою захворювань, рівнем травматизму і втомою.

Професійна адаптація - повне і успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту і характеру праці, його умов і організації.

Ступінь відповідності суб'єктивних і об'єктивних факторів професійної адаптації в значній мірі визначається тим, як робоче місце відповідає соціально-професійної орієнтації працівника.

Соціально-психологічна адаптація – це пристосування людини до виробничої діяльності, до нового колективу, його традицій і неписаним нормам, до стилю роботи керівників. Однією з важливих цілей соціально-психологічної адаптації є прийняття нового співробітника в колектив як його рівноправного члена.

Виробничий колектив, як суб'єктивний фактор виробничого середовища, має складну структуру: формальну і неформальну. Потреба влитися в колектив досить характерна для людини. Соціологи виділяють кілька етапів соціально-психологічної адаптації, що відрізняються по мірі пристосування особистості до колективу.

Початковий етап – зовнішня переорієнтація, коли новий керівник не визнає ціннісних орієнтацій даного колективу.

Другий етап – особистість і колектив взаємно визнають систему еталонів поведінки один одного, але не змінюють своїх позицій.

Третій етап – особистість приймає систему цінностей колективу, який в той же час під її впливом змінює свою.

Четвертий етап – це заключна форма адаптації. Коли особистість внутрішньо повністю приймає ціннісні орієнтації, норми колективу і повністю перебудовує свою психологію і поведінку. Останній етап не зовсім бажаний, так як на цьому етапі особистість розчиняється в колективі і втрачає частину своєї цілісності.

Організаційна адаптація – засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного і економічного механізмів управління підприємством.

У вирішенні кадрових проблем в організації визначальне значення мають всі різновиди виробничої адаптації. Так, при формуванні колективу, потрібно враховувати, що плінність кадрів або їх закріплення в більшості випадків залежить від результатів адаптації.

Успішність адаптації залежить від цілого ряду умов. Головними з них є: якісний рівень роботи з питань профорієнтації потенційних працівників; об'єктивність ділової оцінки персоналу (як при відборі, так і в процесі трудової адаптації); престиж і привабливість професії, робота за фахом в цій організації; особливості організації праці, які реалізували б мотиваційні установки працівника; гнучкість системи навчання персоналу всередині підприємства; особливості соціально-психологічного клімату, що склався в колективі; особисті якості працівника, який проходить адаптацію, пов'язані з його віком, сімейним станом, характером.

Ключовою умовою успішного проведення адаптації є розробка організаційного механізму управління цим процесом. Відсутність такого механізму для вітчизняних організацій є однією з основних причин декларативності управління адаптацією і плакатним проголошенням її необхідності [7].

II Методи теоретичної оцінки і процес адаптації

Я думаю, що витрати по адаптації можуть бути оцінені через порівняння втрат в продуктивності нового співробітника в порівнянні зі звичайним рівнем ефективності, прийнятому по відношенню до даної позиції. Як правило, ефективність оцінки грошової вартості адаптації здійснюється з втрати ефективності і рівня собівартості заробітної плати для підприємства.

Успішність адаптації залежить від характеру виробництва, його середовища і самого працівника. Чим це середовище складніше, чим більше вона відрізняється від попереднього місця роботи, тим важче проходить процес адаптації.

Коефіцієнт плинності кадрів – це індикатор здоров'я компанії і якості прийнятих в ній управлінських рішень. Розраховувати і аналізувати його потрібно обов'язково, адже високий відсоток плинності - це лише наслідок сформованого в компанії несприятливого стану справ, а справжня причина може полягати в безграмотному підборі персоналу, неефективній адаптації, в нездоровій корпоративній культурі.

Адаптація як процес характеризується певною тривалістю і, звичайно, має початок і кінець. З організаційної точки зору виділяють кілька періодів адаптації. Перш за все, це період ознайомлення тривалістю один місяць. За цей час працівник може продемонструвати свої можливості, бажання, витримку. Другий період – оцінює, тривалістю до одного року, коли досягається сумісність з колективом.

Протягом третього періоду проходить поступова інтеграція в організацію. Важливу роль в ефективній адаптації нових співробітників грає керівник, який проводить попередню бесіду з працівниками, щоб вони добре зустріли нового співробітника, призначає наставника, вивчає стан матеріальних умов праці [8,9]. Протягом першого тижня бажано, щоб керівник щодня зустрічався з новим співробітником, цікавився його успіхами, виниклими труднощами. Це дозволить керівникові протягом місяці дізнатися сильні і слабкі сторони нового співробітника, його взаємини в колективі, оцінити його зовнішній вигляд.

Крім адаптації людини до робочого місця доцільна і адаптація роботи до людини. Це передбачає: організацію робочих місць відповідно до вимог ергономіки; гнучке

регулювання ритму і тривалості робочого часу; побудова структури організації (підрозділу) і розподілу трудових функцій і конкретних завдань з урахуванням здібностей і особливостей характеру працівників; індивідуальну систему мотивації.

Більшість людей в перші дні роботи найбільше побоюються, що вони не впораються з новою роботою або посадою; бояться показати свою некомпетентність, невміння знайти спільну мову з колегами та керівником, втратити роботу або перспективу просування. Тому перші завдання новому працівникові повинні ставитися не надто прості, але і не дуже складні, щоб він зміг виконати їх і отримати задоволення від успішно виконаної роботи [6,3].

На початковому етапі новому співробітнику необхідно придивитися до колективу, зрозуміти розподіл сил, вивчити неформальні зв'язки, психологічний клімат, особисті цілі колег та керівників; не вступати в конфлікти; чітко дотримуватися субординації; вибирати правильний тон у спілкуванні з оточуючими, як можна більше запитувати й уточнювати, виконувати роботу кваліфіковано і своєчасно.

Для молодого фахівця період адаптації ускладнюється, якщо його перший керівник недостатньо компетентний і замість допомоги надає різні перешкоди.

Найбільш складною є соціально-психологічна адаптація керівників, перш за все через невідповідність їх рівня з рівнем нових підлеглих. Якщо керівник на голову вище колективу, то колектив не може прийняти його вимог, тоді керівник залишається в положенні "генерал без війська", в іншому випадку колектив стає «стадом без пастуха».

Процес входження ускладнюється ще й у разі, коли колишній керівник переходить на більш високу позицію, при цьому залишаючись в колективі. Не завжди можна відразу знайти спільну мову з новими підлеглими. Колектив завжди насторожено ставиться до подібних змін і не знає, що можна очікувати від нового керівника. Тому часто новим керівникам потрібен якийсь час для вивчення колективу.

Підлеглі також хочуть дізнатися про своє нового керівника: як довго він має намір працювати на цьому місці, яка він людина, чи можна з ним працювати, його послужний список, як він отримав цю посаду, його зв'язку, його стратегія дій.

В економічній літературі виділяють кілька стратегій, які може вибрати керівник.

Очікувана – суть полягає в поступовому всебічному вивченні поточної ситуації, проблем організації, підрозділу, особливостей роботи попередника. Такий керівник характеризується підвищеною обережністю, детально вивчає стан справ, і тільки після цього починає активно діяти (зазвичай не раніше, ніж через 100 днів). [10].

Критична – ґрунтується на негативній оцінці дій попередника, і на оцінці оточуючих як нездатних, з подальшим бажанням відразу привести все у відповідність з нормами. Це, як правило, призводить до повного провалу.

Традиційна – передбачає діяльність відповідно до правил і способами, які встановив попередній керівник.

Раціональна – вибір декількох напрямків дій з метою вирішення основних проблем протягом 4-8 тижнів, що призводить до значного поліпшення становища в організації. Ця стратегія може принести успіх новому керівнику, показати його вміння.

В процесі впровадження раціональної стратегії потрібно постійно вчити підлеглих працювати по-новому, задавати їм конкретні цілі, не губитися в складних умовах, пам'ятаючи, що інерція – це досить потужна сила.

Слід пам'ятати, що підлеглі і керівники різних рівнів мають свої інтереси, тому вироблені зміни не повинні бути дуже різкими, а також не повинні створювати проблем в роботі інших підрозділів. У зв'язку з цим рекомендується узгодити з зацікавленими особами, що їх інтереси при всіх змінах будуть враховані. Але не поспішати з практичними діями.

Складнощі при адаптації виникають тоді, коли члени колективу порівнюють нового керівника з попереднім по його стилю керівництва. Якщо попередній був «суперзіркою», то адаптація буде проходити складно.

Якщо новий керівник довгий час був «в тіні» свого попередника, йому буде легко освоїти нові обов'язки, але буде важко завоювати «місце під сонцем». Подібний ефект пов'язаний зі сформованою звичкою до ролі «другого номера» як в його власних очах, так і в очах оточуючих, і з відсутністю належної поваги з боку попередніх колег на самому початку нової діяльності.

Новий керівник може досягти успіху тільки тоді, коли буде добре орієнтуватися у внутрішніх взаємовідносинах і спиратися на ключові фігури. Процес адаптації часто може супроводжуватися стресом. Стрес – це особливе нервовий стан людини, яке може виникнути, коли реальна навколишня дійсність не відповідає очікуваній. Такий дисонанс викликає неприємні відчуття і може стати причиною нервового зриву.

Розрізняють декілька видів стресу: фізіологічний, викликаний високим навантаженням; психологічний, обумовлений складними відносинами з колегами; інформаційний, який виникає внаслідок нестачі, надлишку або відсутності систематизації життєво важливої інформації; управлінський, обумовлений високим ступенем

відповідальності за наслідки прийнятих рішень; емоційний, який найбільш проявляється в ситуаціях погроз, страху або раптової радості.

Основними джерелами стресових ситуацій прийнято вважати: особливості трудового процесу (високий ритм, монотонність, відсутність перерв, однорідність); службові конфлікти, несприятливий психологічний клімат в колективі, відсутність взаємної підтримки і допомоги, погані відносини з керівником; труднощі в узгодженні сімейних і службових відносин.

У багатьох випадках спостерігається комплексний стрес, що включає відразу кілька факторів.

В період стресу організм мобілізує всі свої сили для опору, яке триває до тих пір, поки сила впливу стресу не перевищить можливості опору. Тому тривалий стрес призводить до виснаження сил.

Для управління стресом необхідно детально проаналізувати ситуацію, виявити фактори, які його породжують, і визначити ті, які піддаються цілеспрямованому впливу. Потім потрібно розробити заходи щодо зменшення або усунення дій цих факторів (різноманітність змісту роботи, поліпшення умов праці, ротація посадових осіб). Але проблема в тому, що все це тільки теорія. Тому я хотів би запропонувати тут наступну практичну програму адаптації.

III Ідеал адаптаційної програми:

Адаптаційні програми, які ми проаналізували в першій частині роботи, вимагають великих витрат і не пристосовані для наших інноваційних організацій. Тому нижче я пропоную розглянути ефективні адаптаційні програми, які можуть виявитися більш вигідними як для компаній, так і для їхніх нових співробітників.

Перелік необхідних дій. Перед приходом нового працівника необхідно:

- переконатися, що посадова інструкція готова і відповідає дійсності;
- призначити наставника офіційно або домовитися з ким-небудь з його майбутніх колег про неформальну допомогу і наставництво;
- перевірити, чи готове його робоче місце;
- заздалегідь поінформувати всіх співробітників про прихід нового працівника;
- приготувати все інформаційні матеріали, які будуть видані співробітнику в перший день роботи;
- підготувати необхідні пропуски;

- зателефонувати співробітнику напередодні його офіційного виходу на роботу і переконатися, що все в порядку.

Перший день:

- разом з новим співробітником вивчіть його Посадові обов'язки;
- поясніть правила компенсації можливих витрат;
- ознайомте з вимогами конфіденційності інформації;
- ознайомте з правилами внутрішнього розпорядку;
- обговоріть стиль управління, особливості культури, традиції, норми і ін.,

Прийняті в організації;

- ознайомте з основними процедурами і кадровою політикою організації;
- ознайомте з організаційною структурою і структурою підпорядкування (якщо це необхідно);

- проведіть інструктаж з техніки безпеки;
- проведіть інструктаж з надання першої медичної допомоги;
- ознайомте з правилами і діями на випадок евакуації, покажіть пожежні виходи;
- ознайомте з положеннями по внутрішнім і зовнішнім комунікацій і взаємодії;
- ознайомте з вимогами до зовнішнього вигляду;
- ознайомте з вимогами контрольно-пропускної системи, відкриттям і закриттям офісу;

- представте співробітника підлеглим, колегам і вищим керівникам;
- надайте йому інформацію про місцезнаходження їдальні, туалетів, місць для відпочинку, куріння і т. д. ;

- надайте інформацію про традиції відділу або групи, в якій співробітник буде працювати.

До закінчення адаптаційного періоду:

- ознайомте його зі спеціальними процедурами;
- ознайомте зі специфікою його роботи в відділі або організації;
- проаналізуйте його компетенцію і розробіть індивідуальну програму перспективної підготовки;

- поясніть як влаштована адміністративно-господарська система організації, які використовуються правила та процедури;

- ознайомте його з вимогами і стандартами роботи;
- ознайомте його з системою звітності.

Висновок. В роботі розглянуті питання адаптації персоналу на підприємстві, а також її етапи, вартість і цілі. У світлі цього дослідження я вважаю, що кращі стратегії для здійснення і контролю успішної адаптації нового співробітника повинні включати всі надані мною вище рекомендації.

Є ще й інші важливі аспекти, такі як соціальний клімат, системи комунікації в компанії і методи керівництва, які можуть допомогти легкій адаптації в компанії.

Список використаних джерел

1. CADIN, GUERIN, PIGEYRE, PRALONG : Pratiques et elements de theorie GRH 4e edition, DUNOB, Paris 2012.
2. Don Hellriegel - John W. Slocum: MANAGEMENT DES ORGANISATIONS 2e edition.
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: сер. MBA (10-е изд.): пер. с англ. - СПб.: Питер, 2010.
4. Becker, V. The impact Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects / V. Becker, V. Gerhart // Academy of Management Journal. - 1996. - Vol. 39.
5. Anthony Bagshawe. How to Improve Motivation? How to get everyone in your business motivated? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.twirpx.com/file/1256181/> - Заголовок з екрану
6. Manmohan Joshi: Human Resource Management. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://openlibrary.org/works/OL17147326W/Human_Resource_Management
7. Jean Marie Peretti [Електронний ресурс]. – Режим доступу: Gestion des ressources humaines <http://www.essec.edu/fr/equipe/professeurs/jean-marie-peretti>
8. Управление персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.grandars.ru/college/biznes/adaptaciya-personala.html>
9. Управление персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [college/biznes/adaptaciya-personala.html](http://www.grandars.ru/college/biznes/adaptaciya-personala.html)
10. Справочник по управлению персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.pro-personal.ru/sup_about

Радченко Оксана Миколаївна

Науковий керівник – Деліні М.М.

УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ ІНФОРМАЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ ДОШКІЛЬНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

В період розвитку суспільства освіта не може існувати без розвинутих інформаційних ресурсів. При цьому важливу роль відіграють такі фактори, як інформація та комунікації. Управлінська діяльність ґрунтується на певній інформації, яку застосовує керівник навчального закладу в процесі управління.

Сутність інформаційних ресурсів полягає в забезпеченні інтегрованої системи комунікацій, що дає кожному рівневі управління «потрібну» інформацію в «потрібний» час. Проблем пов'язаних з інформаційними ресурсами в навчальних закладах нашої країни, нажаль, безліч. Часто дошкільні навчальні заклади (ДНЗ) не оснащені належною матеріально-технічною базою, а якщо й оснащені то питанням створення єдиного інформаційного простору закладу освіти не приділяється належна увага.

Метою даної статті є дослідження зумовлене тим, що на сьогоднішній день внутрішні інформаційні ресурси розглядаються як один із найважливіших ресурсів розвитку та управління дошкільним навчальним закладом поряд з матеріальними, технічними і людськими.

Інформація, як сукупність потрібних відомостей і даних для успішного здійснення аналізу, контролю, прийняття й організації виконання управлінських рішень, є невід'ємною складовою ефективного управління навчально-виховним процесом у дитячому садочку.

Однією з важливих умов управління ДНЗ дослідники (В. Афанасьєв, Л. Калініна, Ю. Конаржевський, В. Маслов, В. Пікельна,) визначають якісне інформаційне забезпечення учасників навчально-виховного процесу. Проблеми інформації як ключового елемента управління освітою не нові, вони досліджувались у працях М. Захарова, А. Орлова, М. Бортнова, М. Чержинського та інших. Однак досі не відпрацьований механізм створення єдиного інформаційного простору в навчальному закладі щодо ефективності управління соціально-педагогічним процесом.

В даний час учені і практики відносять інформаційні ресурси до важливих стратегічних ресурсів, від яких залежить розвиток економіки, науки, освіти, культури і т.д.

Перші спроби дати визначення інформаційних ресурсів були зроблені в 90-і роки ХХ століття, коли оформився так званий «ресурсний підхід» до вивчення інформації. У наш час термін «інформаційні ресурси» є загальноживаним. Але, незважаючи на це, точного визначення його немає. Використовується вузьке та широке розуміння інформаційних ресурсів: у вузькому розумінні маються на увазі тільки мережеві інформаційні ресурси, доступні через комп'ютерні засоби зв'язку, а в широкому – будь-яку зафіксовану на традиційних або електронних носіях інформацію, придатну для збереження і поширення.

Інформаційний ресурс має низку характерних особливостей. Зокрема, на відміну від інших (матеріальних) ресурсів, він практично невичерпний. З розвитком суспільства і зростанням обсягу використовуваних знань цей ресурс не зменшується, а навпаки, зростає. Застосування нового інформаційного ресурсу замість застарілого потенційно може спричинити дії радикального характеру, багаторазово підвищити продуктивність праці, поліпшити використання інших ресурсів тощо [4].

Інформаційний ресурс – це особливий вид ресурсу, що ґрунтується на ідеях і знаннях, нагромаджених у результаті науково-технічної діяльності людей і поданий у формі, придатній для збирання, реалізації та відтворення.

Інформаційні ресурси – у широкому сенсі – сукупність даних, організованих для ефективного отримання достовірної інформації [10, с. 12].

Це книги, статті, патенти, дисертації, науково-дослідна та дослідно-конструкторська документація, технічні переклади, дані про передовий виробничий досвід та ін.

Інформаційні ресурси можуть бути різних видів. Це засоби масової інформації, бібліотеки, інтернет.

Проблемам інформатизації в Україні приділяється значна увага. Так, відповідно до Указу Президента України «Про державну політику інформатизації України» (травень 1998 р.) розроблено Концепцію державної політики інформатизації, розвитку інформаційних ресурсів й Основні напрями Національної програми інформатизації.

У Концепції інформатизація трактується як процес оволодіння суспільством сучасними засобами інформатики й системного аналізу. Основні напрями Національної програми інформатизації та розвитку інформаційних ресурсів України включають 12 розділів, 6 із яких відбивають галузеву структуру управління народним господарством, інші – напрями роботи в сфері формування інфраструктури інформатизації,

фундаментальних досліджень і розробок, управління і правового забезпечення інформатизації, підготовки кадрів і міжнародного співробітництва [6].

Інформаційна взаємодія або функціональне буття інформаційних ресурсів робить різні економічні явища якісно однорідними й порівняльними одного з одним. Разом з тим усі зовнішні форми вираження й кількісні співвідношення, притаманні різним економічним явищам, процесам, можна розкласти на інформаційні складові та виразити в єдиних універсальних одиницях інформації [5].

Усі економічні категорії насамперед інформаційні, оскільки вони – результат доцільної людської діяльності, внутрішнім змістом якої є інформація.

Управління загалом можна подати у вигляді цілісно існуючої системи внутрішніх інформаційних ресурсів та інформаційних взаємодій персоналу організації. Оволодіння і управління механізмом вияву та персоніфікації відношень – це ключ до управління не тільки поведінкою окремої людини, а й до управління різноманітними процесами міжособової взаємодії людей.

Внутрішні інформаційні ресурси виконують в управлінні таку ж роль, як і фари для водія в нічний час. Фари освітлюють дорогу попереду, але не знімають необхідності прийняття правильних рішень і дій. Хоч ми й говоримо, що менеджер приймає рішення для конкретного випадку, насправді він приймає рішення на основі наявних інформаційних ресурсів про конкретний випадок [7, с. 105].

Мета управлінської інформації – забезпечення інтегрованої системи звітності, котра дає кожному рівню управління необхідну інформацію в потрібний час. Рішення мають ґрунтуватися на кращій наявній інформації в тих межах, у яких забезпечення такою інформацією виправдано економічно.

Внутрішні інформаційні ресурси сьогодні розглядаються як один із найважливіших ресурсів розвитку суспільства поряд із матеріальними, енергетичними й людськими. Як справедливо зазначають дослідники цієї проблеми, «...інформація завжди була ресурсом, але лише зовсім недавно ми побачили перші проблиски сприйняття інформації в тому ж аспекті, у якому економісти розглядають матерію й енергію як ресурси» [9, с. 81].

Досить часто поняття інформаційні ресурси ототожнюються з поняттями дані, відомості, повідомлення. Усі ці поняття мають спільну властивість відбивати (правда, в різній формі) реальні процеси, явища та зв'язки на мікро- і макрорівнях, інформувати про успіхи або проблеми, що несуть нові, більш глибокі знання керівнику про процеси, якими здійснюється управління. Розвиток інформаційних ресурсів в управлінні підпорядкований

одержанню нових або додаткових відомостей про об'єкт управління, достатніх для аналізу, прийняття рішень, організації та контролю [3, с. 19].

В управлінській практиці питанню забезпечення інформаційних потреб менеджерів не завжди приділяється належна увага. Це значною мірою пояснюється складністю проблеми формалізації процедури інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.

Принцип повноти інформаційного забезпечення керівника. Будь-яка інформаційна система – це інструмент технології управлінської діяльності. З одного боку, вона має максимально враховувати особисті риси й стиль роботи керівника, з іншого – внутрішні інформаційні ресурси не можуть бути абсолютно персоніфікованими хоча б тому, що в реальному житті відбувається зміна керівників різних рангів, і створені за їхньою участю інформаційні ресурси не можуть природно ліквідуватися й заново створюватися при кожній зміні керівників. Потрібна їхня певна універсальність, спроможність адаптуватися до стилю конкретного керівника без значних змін математичного забезпечення і реорганізації банку даних. Із зазначеного випливає другий принцип.

Внутрішні інформаційні ресурси повинні мати властивість адаптації до стилю і методів, котрі застосовує конкретний керівник [2].

Джерела внутрішньої інформації найрізноманітніші. В основному ця інформація отримується в результаті внутрішнього контролю за різними ділянками навчально-виховного процесу, бесід з усіма його учасниками (вихователі, діти, батьки), отримання та аналізу відомостей про психологічний, фізичний, емоційний стан дітей упродовж дня, тижня, місяця, року.

Зовнішня інформація створюється поза навчальним закладом, але безпосередньо впливає на організацію навчально-виховного процесу. Це: директивні й нормативні документи про освіту, навчальні плани, програми, науково-педагогічна інформація про умови й стан виховання дітей у сім'ї, в гуртках, секціях, за місцем проживання тощо [1, с. 47].

У зв'язку з розширенням кількості джерел і каналів інформації збільшився її обсяг, поряд з традиційними з'явилися нові мережні, мультимедійні, аудіо- і візуальні форми надання інформації. Інтенсивні відео-конференції в Internet стають найпоширенішою формою отримання і розподілу інформації за елементами організаційної структури в «плоских» органічних структурах. Нові мережні і віртуальні організації залишають вищому керівництву функцію управління стратегічною інформацією. Відбувається

«віртуалізація керівника», коли кожен працівник може зв'язатися по мережі безпосередньо із керівником, довести до його відома потрібну інформацію, при цьому не зустрічатися з ним особисто.

Робота керівника з інформацією здійснюється в три етапи: збір інформації, аналіз, прийняття управлінського рішення та доведення його до виконавців [5].

Під інформацією розуміють дані, що мають елементи новизни для одержувача й вимагають з його боку рішення. Для керівника закладу освіти важливими є:

- педагогічна інформація про стан управління об'єктом навчально-виховного процесу, його результати;
- дані про зовнішнє середовище (директивні, нормативні документи, мікрорайон, батьки тощо).

Існує внутрішня інформація, яка виробляється в ДНЗ:

- сукупність даних про хід і результати навчально-виховного процесу;
- відомості про вихованців, вихователів, про умови для нормального здійснення навчально-виховного процесу [8, 326].

Необхідно відзначити, що не будь-яка інформація корисна й важлива для керівника. Відомості перетворюються в інформацію лише тоді, коли усвідомлюється їх значення для управління дошкільним навчальним закладом. Цінність інформації визначається двома факторами: цінність самого рішення, для прийняття якого використовується інформація, та ступінь впливу інформації на рішення, яке приймається.

В кожному ДНЗ повинні бути виділені зміст і можливі форми зберігання щоденної, щотижневої, щомісячної, річної інформації.

Що повинно бути головним у роботі керівника в процесі збирання та обробки необхідної інформації? По-перше, вміння керівника вибирати з постійного й різноманітного потоку інформації саме ту, на основі якої можна зробити найбільш об'єктивний і глибокий аналіз педагогічного процесу.

По-друге, відбираючи й класифікуючи інформацію, яка надходить, керівник повинен знати, що він може добути для конкретних рекомендацій, необхідних для його практичної діяльності.

По-третє, керівник узагалі, а директор ДНЗ особливо, повинен сприяти інтенсивності інформації, в той же час має прагнути скоротити до мінімуму потік довідок, інформацій, доповідних, які не тільки не сприяють удосконаленню керівництва

навчально-виховним процесом, але й відволікають його від практичного вирішення конкретних справ.

Удосконалення інформаційного забезпечення управління в даний час здійснюється шляхом створення персонального фонду керівника (створення інформаційної картотеки), а також, що найбільш перспективно, використання електронно-обчислювальної техніки для зберігання й переробки інформації.

Висновки. Дослідження управління внутрішніми інформаційними ресурсами дошкільного навчального закладу має велику важливість в ефективності їх використання в управлінській діяльності керівника дошкільного навчального закладу.

Проаналізувавши стан розробки питання внутрішніх інформаційних ресурсів, з'ясували, що на необхідність оптимізації інформаційно-аналітичної діяльності в управлінні ДНЗ вказують багато дослідників (Ю.К. Бабанський, В.С. Лазарев, А.М. Моїсеєв, М.М. Поташник, В.П. Симонов та ін.). Питання оптимізації внутрішніх інформаційних ресурсів в управлінні навчальним закладом за допомогою комп'ютерної техніки розглядалися в роботах А.Е. Капто, Ю.А. Конаржевського, Л.І. Фішмана, Т.І. Шамової, А.Т. Хроленко, М.І. Жалдака, В.Е. Лунячека, І.П. Підласого.

Розглянули специфіку управління внутрішніми інформаційними ресурсами дошкільного навчального закладу та з'ясували, що основними властивостями управлінської інформації є обсяг, корисність, якість, інтенсивність, оперативність та захищеність.

Список використаних джерел

1. Биков В.Ю. Автоматизовані інформаційні системи єдиного інформаційного простору освіти і науки / В.Ю. Биков // Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини / Гол. ред.: Мартинюк М.Т. – Умань: СПД Жовтий, 2008. – Ч. 2. – С. 47-56.

2. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией. Пособие для руководителя: Пер.с англ. / Т. Бойдел. – М.: ИНФРА-М, Премьер, 2005. – 204 с.

3. Інформаційні ресурси і моделі системи планування діяльності підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Гайдар Олена Валентинівна; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – Донецьк, 2013. – 272 с.

4. Інформаційні ресурси сучасного суспільства: навч. посіб. / В.М. Андрієнко, О.П. Моїсеєнко; Донец. нац. ун-т, Екон.-прав. ф-т, Каф. інформ. систем упр. – Донецьк: ДонНУ, 2013. – 144 с.
5. Інформаційні ресурси як фактор забезпечення ефективності системи менеджменту / Г.Є. Мошек // Сталий розвиток економіки. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2011. – № 3. – [Електроний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_3/62.pdf.
6. Концепція Програми інформатизації загальноосвітніх навчальних закладів, комп'ютеризації сільських шкіл (проект) / В.О. Огнев'юк, В.Ю. Биков, М.І. Жалдак, Ю.О. Дорошенко, Ю.О. Жук, Г.Г. Науменко, В. Д. Руденко, В.В. Самсонов. – Комп'ютер у школі та сім'ї. – 2012. – № 3. – 85 с.
7. Кравченко Л.І. Соціологія управління. / Л.І. Кравченко, І. О. Горина. – К.: Видавничий дім «Вільямс», 2011. – 608 с.
8. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. – М.: Дело, 2014. – 232 с.
9. Мусієнко І.І. Інноваційний розвиток освітньої системи як основа гарантування національної безпеки України: засади, механізми управління, напрями забезпечення: монографія; Чорномор. держ. ун-т ім. П. Могили. – Харків: Оберіг, 2011. – 367 с.
10. Шульга Л. Сучасний погляд на управління дошкільним навчальним закладом / Л. Шульга // Освіта і управління. – 2010. – № 3-4. – С.18-29.

Телевань Марина В'ячеславівна

Науковий керівник – Щербакова Ю.Е.

УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Актуальність теми полягає у тому, що розвиток ринкових відносин в Україні стосується не тільки ефективного використання обмежених ресурсів, а й інтелектуального потенціалу особистості, її природи, цілей та цінностей. Темпи змін ціннісно-мотиваційних орієнтацій суспільства істотно випереджають темп адекватних змін у технології управління, що створює певний розрив між уявленнями про кар'єру, спонукальними причинами кар'єрного зростання і способами управління нею на підприємстві. Якщо раніше кар'єра являла собою процес професійного, соціально-економічного розвитку людини, виражений у його просуванні по щаблях посад, кваліфікації, статусів, то сучасна тенденція розуміння кар'єри трактує її як важливий показник розвитку людини в соціальній системі, пов'язаний зі знаходженням професійної самоідентичності, мобільністю, відповідальністю, прийняттям культури, ціннісних орієнтацій професійного середовища, неперервної самоосвіти, саморозвитку, самоактуалізації.

Проблемна ситуація полягає в тому, що способи і методи управління кар'єрою ґрунтуються на чітко визначених типах, видах та етапах розвитку кар'єри в умовах стабільного розвитку підприємства, проте зміни у ціннісно-сміслових орієнтаціях як суспільства в цілому, так і в уявленнях персоналу про сутність кар'єри сьогодні, потребує перегляду механізму управління кар'єрою на сучасних підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій: серед останніх дослідників феномену кар'єри можна назвати В. Бакштановського, В. Чурилова. Кар'єру вони описували як активне просування людини в освоєнні й удосконаленні способу життєдіяльності, що забезпечує її стійкість у потоці соціального життя. Теоретичні й технологічні моделі кар'єрного просування особистості розглядали А. Бодалев, Є. Молл, М. Пряжніков, Ю. Стрелков, Е. Могільовкин, Т. Невструєва, І. Лотова.

Мета даної роботи: теоретичне обґрунтування управління кар'єрою персоналу на підприємстві, що базується на співвіднесенні кар'єрних потреб, мотивів і цілей працівника.

Виклад основного матеріалу. Проведений нами аналіз наукової літератури дозволяє стверджувати, що в останні роки відбувається суттєве оновлення значення поняття «кар'єра». У традиційному розумінні кар'єра розглядалась як просування по службових сходах вгору. А сучасні науковці визначають кар'єру не тільки як рух вгору по службових сходах, але також розширення змісту роботи, горизонтальне пересування і позаштатна робота [3].

Далі, проаналізувавши думки дослідників, можна сказати, що управління кар'єрою персоналу – це комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою підприємства, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства [2].

Метою управління кар'єрою є збереження накопиченого в організації досвіду і кваліфікації, запобігання їх витоку і страхування вкладень у підготовку працівників [4].

У процесі реалізації кар'єри важливо забезпечити взаємодію всіх завдань, які вона виконує на підприємстві :

- досягнення взаємозв'язку організації та окремого співробітника;
- забезпечення спрямованості планування кар'єри на конкретного співробітника з метою врахування його специфічних потреб;
- забезпечення відкритості процесу управління кар'єрою;
- підвищення якості процесу планування кар'єри;
- формування наочних критеріїв службового зростання, які використовуються в конкретних кар'єрних рішеннях;
- вивчення кар'єрного потенціалу працівників;
- забезпечення обґрунтованої оцінки кар'єрного потенціалу працівників з метою скорочення нереалістичних очікувань;
- визначення шляхів службового зростання, використання яких задовольнить кількісну і якісну потребу в персоналі в потрібний момент часу і в потрібному місці [5].

Цілі кар'єри проявляються в причині, по якій людина хотіла б мати цю конкретну роботу, займати певну сходинку на ієрархічній драбині посад. Цілі кар'єри змінюються з віком, а також у міру того, як змінюємося ми самі, з ростом нашої кваліфікації і т.д. Розглянемо цілі кар'єри персоналу С. Резніка, які на мою думку, найдоцільніше підходять для нашого дослідження:

- формування, розвиток і раціональне використання професійного потенціалу кожного працівника і організації в цілому;
- забезпечення наступності професійного досвіду і культури організації;
- досягнення взаєморозуміння між організацією і працівником з питань його розвитку та просування;
- створення сприятливих умов для розвитку і просування персоналу в рамках організаційного простору[8].

Кар'єра проходить ряд послідовних етапів, на яких працівник задовольняє свої потреби. Щоб людина могла адекватно розподіляти свої сили на весь період кар'єри, прогнозувати можливі підйоми і спади і не лякатися останніх, важливо знати характеристику етапів її розвитку:

- попередній етап включає навчання в школі, середню та вищу освіту і триває до 25 років, за цей період працівник може змінити кілька різних робіт у пошуках виду діяльності, який задовольняє його потреби і відповідає його можливостям, тому якщо він одразу знаходить такий вид діяльності, починається процес самоствердження працівника як особистості;
- етап становлення, який триває приблизно п'ять років від 25 до 30, у цей період працівник освоює професію, здобуває необхідні навички, формується його кваліфікація, відбувається самоствердження і з'являється потреба до встановлення незалежності;
- етап просування триває від 30 до 45 років, у цей період йде процес росту кваліфікації, просування по службі, відбувається накопичення практичного досвіду, навичок, росте потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу і ще більшої незалежності;
- етап збереження характеризується діями по закріпленню досягнутих результатів і триває від 45 до 60 років, настає пік вдосконалення кваліфікації і відбувається її

підвищення в результаті активної діяльності і спеціального навчання, працівник зацікавлений передати свої знання молоді;

- етап завершення триває від 60 до 65 років, тут людина починає серйозно замислюватися про пенсію, готуватися до відходу, у цей період йдуть активні пошуки гідної заміни і навчання кандидата на посаду;
- пенсійний етап, на якому кар'єра в даній організації завершена, з'являється можливість для самовираження в інших видах діяльності, які були неможливі в період роботи в організації [1].

Інтерес до організації управління кар'єрою на підприємстві в сучасних умовах господарювання має два джерела – індивідуальне й управлінське. Перше пов'язане з актуалізацією потреби людини у забезпеченні власної безпеки та благополуччя в умовах нестабільного середовища, друге – зі зростанням значення повного використання обмежених ресурсів, у тому числі трудового й інтелектуального потенціалу працівників [7].

Об'єктом управління при організації управління кар'єрою на підприємстві в сучасних умовах господарювання є виявлення потреб, мотивів, інтересів і життєвих цілей індивіда, які є підґрунтям побудови кар'єри, і вплив на них з метою організації розвитку кар'єри відповідно до інтересів та можливостей підприємства.

Сьогодні уявлення персоналу про кар'єру змінюються, вимоги до неї підвищуються, у той час як менеджмент підприємства не враховує цих змін. Організація управління кар'єрою на підприємстві в сучасних умовах господарювання не задовольняє працівників, а це вимагає її вдосконалення.

За сучасними тенденціями організаційний менеджмент повинен надавати персоналу можливість для самореалізації. Це можна здійснити у випадку індивідуально орієнтованої кадрової політики шляхом використання ефективних методів управління кар'єрою, що потребує організації на підприємстві консультувань з питань розробки та реалізації кар'єрних стратегій індивіда [6].

Кар'єрна стратегія підприємства в сучасних умовах господарювання як перспективна система взаємозалежних дій містить у собі задачі ефективного використання всіх видів ресурсів, максимальну адаптацію до умов ділового зовнішнього середовища і гнучкість індивіда

Отже, задоволеність чи незадоволеність кар'єрою і роботою на підприємстві в сучасних умовах господарювання визначається сукупною дією чотирьох основних

мотиваційних блоків: сприйняттям і оцінкою змісту роботи; стосунками між працівниками у процесі кар'єрної реалізації; величиною матеріальної винагороди; доцільністю кар'єрних зусиль і виробничої діяльності. Впливаючи на той чи інший мотиваційний блок, підприємство може коректувати ставлення персоналу до кар'єри та роботи за допомогою формування кар'єрної стратегії, яка складається з чотирьох етапів.

Список використаних джерел

1. Веснін В.Р. Практичний менеджмент персоналу / В.Р. Веснін. – М.: МАУП, 2003. – 145 с.
2. Гончар О. І. Мотивація як основа формування трудового потенціалу підприємства / О.І. Гончар, Т. Г. Лемешева // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009.– Т. 2, № 4. – С. 66–69.
3. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Збірник завдань і вправ: навч. посібн. / Н. Д. Дарченко, В. С. Рижилов, О. Л. Єськов, О. М. Мікрюков, - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 252 с.
4. Кларін М.В. Планування розвитку кар'єри / М.В. Кларін // Кадри. – 2000. - № 2. – С. 14-19.
5. Красовський Ю.Д. Управління поведінкою у фірмі: Ефекти і парадокси: Практичний посібник / Ю.Д. Красовський. - М.: ИНФРА-М, 2004. – 148 с.
6. Музиченко В. В. Управління персоналом. Лекції: підручник для студентів вищ. учб. Закладів. - М.: Видавничий центр “Академія”, 2003. - 528 с.
7. Поляков В. А. Технологія кар'єри: ЕКО, 2007- № 6. – С. 17-21.
8. Резнік С.Д. Управління особистою кар'єрою. Навчальний посібник / С.Д. Резнік, І.А. Ігошина, В.С. Резнік. – М.: Логос, 2005. – 118 с.

Тетеря Ангеліна Юрїївна

Науковий керівник – Щербакова Ю.Е.

УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ

Постановка проблеми. У конкурентному та швидкозмінному бізнес-середовищі вітчизняного ринку існує низка невирішених та проблемних питань, які стосуються

ефективності людських ресурсів, їхнього мотивування та управління у довгостроковому періоді. Реалізація цілей діяльності організації передбачає розробку певної системи впливу на співробітників, тобто управління їх поведінкою. Важливою частиною цієї системи управління персоналом є управління поведінкою співробітників, яка істотно впливає на успішність організації. Людські ресурси не є автоматизованими й на поведінку особистістю впливає безліч факторів як внутрішніх, так і зовнішніх. Кожен працівник, працюючи в організації, що має конкретну ціль, має й свої особисті цілі та плани. Тому важливою проблемою кожного управлінця є визначити основні впливи на працю персоналу та максимально задовольнити їх потреби задля ефективного функціонування організації.

Мета статті. Визначити основи управління поведінкою персоналу та важливість факторів, що впливають на поведінку персоналу організації та управління.

Виклад основного матеріалу. Ефективність функціонування комплексної системи управління персоналом підприємства доцільно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому. Управління персоналом, як і управління будь-якими іншими ресурсами, є складовою управлінської діяльності, оскільки за визначенню все керівники виконують, відповідно до ієрархії, ролі у досягненні мети організації, і місцевого контролю діяльності іншим людям, зазвичай своїх підлеглих. Тому керівнику слід забезпечити умови надання необхідного організації персоналу, відповідно потребам зовнішнього ринку праці, і піклуватися про його ефективне використання задля досягнення організаційних цілей.

Отже, персонал (люди) складає основу організації, її сутність та її основне багатство. Але, з погляду управління, неможливо говорити про людину взагалі, так як всі люди різні. Люди поводять себе по-різному, у них різні здібності, різне відношення до своєї справи, до організації, до своїх обов'язків; люди мають різні потреби, їх мотиви до діяльності можуть суттєво відрізнятися. Нарешті, люди по-різному сприймають дійсність, оточуючих їх людей і самих себе в цьому оточенні. Все це говорить про те, що управління людиною в організації виключно складна, і в той же час виключно відповідальна й важлива для долі організації справа. Менеджер повинен багато знати про людей, з якими він працює, для того, щоб намагатися з успіхом керувати ними, адже це і є основою управління поведінкою персоналу організації. Менеджмент повинен розглядати кожного працівника як індивіда, який володіє набором певних характеристик, як спеціаліста, покликаного виконувати відповідну роботу, як члена групи, який виконує відповідну роль

у груповій поведінці, і як людину, яка вчиться і змінює свою поведінку відповідно до принципів навчання поведінці.

Щоб якісно визначити вплив факторів на поведінку персоналу, потрібно визначити, що саме являється факторами. Фактор – це умова, рушійна сила будь-якого процесу, явища; якийсь чинник впливу. Основним завданням управлінця є подолати будь-який дисбаланс між внутрішніми та зовнішніми факторами впливу. Якщо внутрішні фактори можуть бути частково керованими, то зовнішні фактори впливу не мають постій

Систематизувавши зовнішні та внутрішні фактори, які автономно, або у своїй взаємодії впливають на управління поведінкою персоналу підприємства, а також на динаміку якісних змін у його діяльності, далі ми виділяємо та аналізуємо пріоритетні. Кожен з вищеперахованих факторів має істотний вплив на підприємство та, безпосередньо, на людські ресурси.

Політичний клімат, як зовнішній фактор, має значний вплив на всі економічні процеси, а це своєю чергою безпосередньо впливає на поведінку персоналу. У цьому випадку важливим є вміння менеджера ефективно управляти поведінкою персоналу, враховуючи всі ризики стосовно політичних змін, адже вони також призводять до зміни правового поля, що не може не впливати на політику в середині підприємства відносно людських ресурсів.

Економічний стан – це найважливіший з чинників зовнішнього впливу на управління поведінкою людських ресурсів. Основними факторами економічного стану є правове середовище, соціальні процеси, екологія, культурологічні тенденції тощо. Кожна зі змін у ключових показниках стану економіки в державі призводить до позитивних чи негативних наслідків у діяльності суб'єктів господарювання – це є внутрішньо організаційними факторами впливу на поведінку.

Умови ринку праці. Важливішими факторами формування попиту на робочу силу здійснюється під впливом таких факторів: приросту величини трудових ресурсів, співвідношення зайнятого і незайнятого населення, використання конкурентних груп населення, особливостей пенсійного законодавства тощо. Тому ринок праці є невід'ємним чинником впливу на працездатну особу.

Умови праці в організації – сукупність взаємозв'язаних виробничих, санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, естетичних і соціальних факторів конкретної праці, обумовлених рівнем розвитку продуктивних сил суспільства, які визначають стан виробничого середовища та впливають на здоров'я і працездатність людини. Робоче місце

за умовами праці оцінюється з урахуванням впливу всіх факторів виробничого середовища і трудового процесу на працюючих.

Система менеджменту, як впливу на працю – система заходів для формування принципів, норм поведінки людей в організації, яка дозволяє організації досягти поставлених цілей в задані терміни і з допустимими витратами. До системи управління можна віднести: організаційний клімат та культуру, маркетингові фактори впливу, тобто рівень задоволеності, фактори соціальної рівності етичні фактори та рівень конкуренції.

Мотиваційні передумови. В управлінні мотивація – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань.

Ціннісна орієнтація людини. Для поліпшення справ в організації менеджерам важливо вміти аналізувати цінності з погляду їх позитивного чи негативного впливу на діяльність організації. Цінності – це ті поняття, які використовуються для позначення об'єктів, явищ та їх властивостей, а також абстрактних ідей, що втілюють у собі узагальнені ідеали і виступають завдяки цьому як для окремої людини, так і для організації загалом.

Висновки. На мою думку, практичне застосування управління людськими ресурсами підприємства вимагає врахування цих зовнішніх та внутрішніх факторів і чіткого розуміння недоліків, властивій традиційній системі управління. На процесі формування організаційної поведінки значний вплив здійснюють можливості особистості. До можливостей особистості відносять рівень розвитку її пізнавальних, емоційно-чуттєвих та вольових психічних процесів, загальні здібності, розвинену пам'ять з усіма її культурними нашаруваннями. Управління поведінкою є складним процесом, тісно пов'язаним з об'єктами та сферами управління підприємством. До числа об'єктів віднесено мотивацію персоналу, організаційну цінність, лідерство, владу та комунікаційні процес. Отже, у ході дослідження визначено важливість факторів, що впливають на поведінку персоналу організації та управління ї також визначили основи поведінки персоналу.

Список використаних джерел

1. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства / Захарчин Г.М. – Львів.: Вид-во НУЛП, 2009. – 276 с.

2. Космина Ю. М. Аналізування факторів, які впливають на поведінку персоналу підприємства в сучасних ринкових реаліях / Космина Ю. М.- Львів: НУ “Львівська політехніка”, 2013.
3. Колот А.М. Мотивація персоналу / Колот А. М. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
4. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис; пер. с англ. — СПб: Питер, 2000. — 448 с.
5. «Управління поведінкою персоналу» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/45/3116.html>
6. «Управління поведінкою персоналу в організації» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ua-referat.com>

Федчук Юлія Валеріївна

Науковий керівник – Городній О.В.

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ РІЗНИХ ГАЛУЗЕЙ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

Постановка проблеми. На сьогоднішній день у зв'язку з переходом до ринкової моделі господарювання, розширенням різноманіття форм власності, особливо гостро постає проблема створення необхідних умов для високопродуктивної праці. При цьому вирішальним фактором ефективності економічної діяльності є персонал організації. Мотивація персоналу відноситься до числа центральних в управлінні персоналом.

В даний час для ефективної діяльності підприємств різних галузей, досягнення стратегічних цілей, утримання міцних позицій на ринку, організація повинна залучити, зацікавити і утримати кваліфікований персонал. Адже, мотивація має пряме відношення до результатів роботи. І зараз вона грає більш важливу роль в житті кожного менеджера, ніж будь-коли раніше, адже мотивований персонал – це запорука успішної роботи і поступального руху компанії для реалізації її стратегічних цілей і зміцнення становища на ринку.

Аналіз попередніх досліджень. Питання мотивації трудової діяльності розглядаються з кінця XIX століття. До теперішнього моменту накопичився досить

великий матеріал з даної проблематики. Великий внесок у розробку проблеми мотивації праці вніс А. Маслоу, створивши ієрархічну піраміду потреб. Його наукові висновки послужили відправною точкою для багатьох розробок і концепцій. Ідеї Маслоу отримали подальший розгляд в працях таких вчених, як К. Альдерфера, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд.

Серед вітчизняних теорій великий інтерес представляє концепція «сталого мотиваційного ядра», запропонована В.А. Ядова та А.Г. Здравомисловим. Вивченням трудової мотивації займалися також В.Г. Подмарков, В.М. Полієткова, М.Ю. Долгов, М.Д. Ведерніков, О.В. Крушельницька, Н.Л. Гавкалова, А.В. Козаченко, І.Ф. Беляєва, А.П. Егоршина, та ін..

Метою статті є дослідження системи мотивації підприємств різних галузей, а також їх порівняльний аналіз з урахуванням специфіки соціальних, економічних і психологічних умов функціонування підприємства.

Виклад основного матеріалу. Мотивація праці стала предметом дослідження в ХХ столітті. За другу половину двадцятого століття розроблено багато теорій мотивації особистості, в яких показано, що справжні причини, що змушують людину працювати з максимальними зусиллями, надзвичайно складні і різноманітні.

В умовах конкурентного ринкового середовища результативність діяльності підприємств залежить від якісних характеристик персоналу і вміння управлінського апарату ефективно використовувати цей найважливіший виробничий ресурс.

Світова практика свідчить, що найбільших успіхів у бізнесі, в інших сферах людської діяльності досягають ті організації, в яких керівники мають хорошу підготовку в галузі управління і менеджменту персоналу зокрема. Для того, щоб краще розуміти мотивацію працівників і розробляти ефективні системи мотивації персоналу менеджер повинен знати і враховувати всі теорії мотивації. Зауважимо, що кожна з теорій має щось особливе, відмінне, що дає їй можливість отримати широке визнання теоретиків і практиків і внести істотний внесок в розробку знань про мотивацію персоналу.

Л.І. Михайлова, вважає, що «персонал» – це особовий склад підприємства, організації, або частина цього складу, яка являє собою групу людей за професійними чи іншими ознаками [4].

Все більше управління персоналом визнається як одна з найбільш важливих сфер життєдіяльності організації, здатної підвищити її ефективність і продуктивність функціонування. Для її характеристики можна привести слова Дж. Сторея про те, що

«управління людськими ресурсами» – це «особливий підхід до управління людьми в організації, спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом стратегічного розміщення кваліфікованого й лояльного персоналу, що використовує цілісний набір культурологічних, структурних і кадрових технік». Це підтверджує, що найкращого розвитку досягнуть ті підприємства, які роблять головну ставку на людські ресурси та управління ними [1].

Висока мотивація персоналу – це найважливіша умова успіху організації. Жодна компанія не може досягти успіху без настрою співробітників на роботу з високою віддачею, без високого рівня прихильності персоналу, без зацікавленості членів організації в кінцевих результатах і без їх прагнення внести свій внесок в досягнення поставлених цілей.

Бізнес-консультант Новікова М. під поняттям «мотивація» розуміє внутрішні процеси, що проходять у свідомості людини (почуття, відчуття, переживання та інше) впливають на його схильність до певної трудової діяльності [6].

В даний час багато співробітників нагадують акторів однієї ролі: зіграли свою роль, отримали гонорар і чекають наступного спектаклю. Якщо є бажання бути багатогранними, грати нові ролі, отримувати новий досвід, рости, реалізовувати те, що дано природою, – необхідно розвивати «Я» – як це назвав Том Пітерс [7]. Це важливо донести до співробітників, щоб вони навчилися оцінювати свою позицію очима підприємця і думати про те, що можу привнести в цей бізнес, щоб він був успішним. Які б шляхи і схеми мотивації керівництво не вибрало для своєї компанії, співробітниками треба займатися.

Девід Надлер, Едвард Лоулер, вважають, що на сьогоднішній день потрібен новий підхід до мотивації працівників. Майже всі підходи, відомі керівникам, містять ряд цілком логічних, але явно помилкових припущень.

Припущення 1: Всі службовці однакові. Різні теорії по-різному розглядають людей, але в кожній передбачається, що кожен, хто працює в основному однакові.

Припущення 2: Всі ситуації однакові. Більшість теорій припускає, що всі управлінські ситуації однакові і що управлінські заходи спонукування до роботи (наприклад, залучення, надання більшої свободи дій і т. д.) застосовуються у всіх ситуаціях.

Припущення 3: Є один найкращий спосіб. З попередніх двох припущень випливає головний висновок про те, що є «один найкращий спосіб» спонукування працівників до

праці. Якщо застосувати цей «найкращий спосіб» в «правильній» ситуації, то він спрацює. Але при цьому всі ці підходи виявляються безсилі в деяких ситуаціях.

За останні десять років велика кількість досліджень було присвячено новому підходу до мотивації. Цей підхід, який часто називають «теорією очікувань», заснований на ряді припущень про причини, які керують поведінкою людей на роботі. Давайте розглянемо їх.

Припущення 1: Поведінка визначається поєднанням сил індивіда і зовнішніх сил. Ні людина, ні зовнішнє середовище самі по собі не визначають поведінку. Люди влаштовуються на роботу, вже володіючи певним «психологічним багажем». Особистий досвід людини відображає неповторне поєднання його потреб, світогляду і очікувань того, як організація буде звертатися з ним. Все це впливає на те, як людина реагує на навколишню обстановку в організації. За різних обставин схожі люди вчиняють по-різному, так само як і різні люди можуть діяти однаково при схожих обставинах.

Припущення 2: Люди самі вирішують, як вести себе на роботі. Незважаючи на те, що існує багато обмежень в поведінці людей на роботі, за великим рахунком люди самі свідомо вибирають лінію своєї поведінки. Ця лінія поведінки ділиться на дві категорії. По-перше, люди приймають рішення про груповому поведінці – приході на роботу, перебування на роботі, а також щодо інших моментів, завдяки яким людина стає частиною організації. По-друге, люди приймають рішення про те, скільки сил вони витратять на виконання роботи. Це включає рішення про те, наскільки інтенсивно слід працювати, якою має бути продуктивність праці, якою вона повинна бути якості і т. д.

Припущення 3: Різні люди мають різні потреби, бажання і цілі. Люди по-різному бачать результати своєї роботи (або винагороди), до яких вони прагнуть. Ці відмінності не випадкові; їх можна послідовно вивчити, зрозумівши, яка сила певної потреби у конкретної людини.

Припущення 4: Люди приймають рішення на основі альтернативного вибору лінії поведінки в залежності від їх розуміння (очікування) того, до яких результатів воно призведе. Простіше кажучи, люди вважають за краще робити те, що, на їхню думку, призведе до результатів (їх також можна називати «винагородою»), яких вони хочуть, і уникають робити те, що, на їх погляд, призведе до небажаних наслідків. В цілому цей підхід передбачає, що люди володіють власними потребами і власним поглядом на світ. Грунтуючись на своїх поглядах, люди вирішують, як вести себе, і поведуться так, щоб, на їх погляд, результат задовольнив їхні потреби. Отже, вони не активні, ні пасивні;

спонукальні мотиви залежать від ситуації, в якій вони перебувають, і від того, наскільки вона відповідає їхнім потребам [5].

Мотивація відноситься до числа проблем вирішення яких у світовій практиці завжди приділялась велика увага.

У західному менеджменті «мотивування підлеглих» вже давно розглядається як ключова управлінська компетенція. Вона неодмінно входить в число пріоритетних стандартів ділової поведінки директорів. Це пов'язано з тим, що вмiле поєднання методів матеріального і нематеріального стимулювання дозволяє в рамках того ж фонду заробітної плати збільшити продуктивність праці на підприємстві до 20% і скоротити до мінімуму не заплановану керівництвом плинність персоналу [3].

Дослідивши найпоширеніші методи мотивації праці, можна виділити найбільш дієві серед них:

1. Матеріальна винагорода.
2. Компенсації.
3. Нематеріальне стимулювання.
4. Змішане стимулювання.

В інноваційних компаніях при розробці та впровадженні системи мотивації використовують індивідуальний підхід з опорою на технологію, особливо коли це стосується ключових співробітників. Всім відомі методики мотиваційної політики по А. Маслоу (піраміда потреб). Так ось, в інноваційних компаніях піраміда цінностей А. Маслоу виявляється перевернутою в плані актуальних потреб. Основоположним стає збіг цінностей і інтересів співробітників і організації.

Українська теорія та практика найчастіше обмежується оплатою праці, основною та фіксованою тарифними ставками й посадовими окладами, які є малоефективними, тому доцільно розглянути приклади нематеріальної мотивації в зарубіжних компаніях.

Компанія Google, піклуючись про своїх співробітників, враховує все, починаючи з колірної гами, закінчуючи шведським столом. Співробітникам дозволено грати в хокей на роликах прямо на автостоянці два рази в тиждень. Крім робочих приміщень Googleplex вмістив в себе спортивний комплекс, невелику клініку, хімчистку і перукарню [8].

Одним з досить ефективних методів стимулювання (це стосується, в основному, магазинів) є видача співробітникам дисконтних карт на придбання товару цього магазину. Дану форму мотивації використовують великі торгові мережі, такі як: Adidas, Reebok, GloriaJeans, Л'єтуаль,

Можливість гнучкого графіка роботи. Це система планування робочого часу, згідно з яким співробітники повинні відпрацювати на тиждень певну кількість годин. При цьому вони самостійно розподіляють свій робочий час, узгодивши попередньо з керівником свій графік, наприклад, 2/2 або 3/2. Така система мотивації характерна для більшості французьких компаній. Робочий тиждень співробітника становить 35 годин, в той час як в Європі співробітники трудяться 40 годин в тиждень.

Принцип індивідуального підходу є одним із способів мотивації, який притаманний інноваційним компаніям. Для молодих співробітників важлива участь в житті колективу, участь в спортивних заходах. Для старших – визнання статусу. Жінкам – оплачуваний косметичний салон, чоловікам – тренажерний зал. При цьому не треба забувати про почуття важливості, визнання і затребуваності працівника перед керівництвом. Так в компанії Lands End керівництво написала на плитках поруч з басейном імена всіх 1300 Співробітників Види фірми, які, як заявив власник фірми Гері Комер, і зробили можливим її процвітання [2].

Компанія МТС надає своїм співробітникам добровільне медичне страхування в компанії РОСНО. Залежно від посади співробітник отримує поліс ДМС одного з трьох видів: економ, бізнес, ВІП.

Висновок. Отже, у процесі дослідження міжнародного досвіду мотивації праці, ми вважаємо, що українським компаніям слід звернути увагу на нематеріальне мотивування своїх працівників або на оптимальному поєднанні матеріальних та нематеріальних мотивуючих елементів, які б комплексно характеризували її оптимальне співвідношення та взаємозв'язок між вітчизняними традиціями управління й корпоративною культурою.

Список використаних джерел

1. Storey J. *Developments in the Management of Human Resources*. – Oxford, UK: Blackwell, 1992.
2. Долгов М. Ю. Особливості системи мотивації персоналу в інноваційних організаціях [Електронний ресурс] / М. Ю. Долгов // Сучасні проблеми науки та освіти. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=14603>.

3. Кулык Р. Три дельты мотивации [Електронний ресурс] / Р. Кулык // Журнал «СТРАТЕГИИ». – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm262.html>.
4. Михайлова Л. І. Управління персоналом / Л. І. Михайлова. – Київ: ЦУЛ, 2007. – 248 с.
5. Надлэр Д. А. Теория ожиданий: новый подход к мотивации [Електронний ресурс] / Д. А. Надлэр, Э. Лоулер. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm189.html>.
6. Новикова М. Стратегические вопросы управления персоналом [Електронний ресурс] / М. Новикова. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.grandars.ru/college/biznes/>.
7. Питерс Т. Д. Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений / Т. Дж Питерс., 2011. – 352 с.
8. Цукрова Т. Корпоративна культура Google [Електронний ресурс] / Т. Цукрова. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.trainings.ua/article/1487.html>.

Юдович Аліна Сергіївна

Науковий керівник – Щербакова Ю. Е.

РОЛЬ ТА МІСЦЕ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЮ

Постановка проблеми. Тема розвитку креативного менеджменту є надзвичайно актуальною для розвитку українського підприємництва, оскільки вихід українського підприємництва з кризи можливий через впровадження нових креативних підходах менеджменту на підприємствах.

Успішний креативний менеджмент дає можливість підприємству сформувати позитивний імідж, підвищити конкурентоспроможність, ефективніше використовувати обмежені ресурси, збільшити прибуток.

Так, в більшості високорозвинутих країнах керівництво використовує саме креативні методи управління, що дозволяє домогтися більшої ефективності та результативності діяльності компаній.

Дана тема є також актуальною з огляду на те, що розвиток творчого потенціалу співробітників підприємства сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому, а використання інструментів креативного менеджменту дозволяє оперативно і творчо вирішувати складні завдання та формувати нові методи управління самим підприємством. Поняття «креативність менеджмент» ще не є сталим, потребує подальших досліджень, що зумовлює актуальність даної теми та її практичну значущість.

Проблемною ситуацією являється те, що парадигма інформаційного суспільства в Україні перебуває на стадії свого формування і диктує нові вимоги до управління підприємствами. Стандартні підходи до управління вичерпали свої резерви підвищення ефективності діяльності підприємств, тому майбутнє – за креативними технологіями.

Стан розробки наукової проблеми. Вагомий внесок у дослідження проблеми креативного менеджменту зробили такі іноземні науковці, як Гаррі Десслер, А.В. Шивирев та ін. Питання креативного менеджменту досліджували і вітчизняні науковці, наприклад Д.К. Зінкевич, С. Князь, В.В. Павлов, Н.В. Савіцька та ін.

Мета даної роботи полягає у визначенні особливостей ролі та місця креативного менеджменту в управлінні організацією.

Виклад основного матеріалу. В умовах ринку забезпечення конкурентоспроможності та економічного розвитку підприємств значною мірою залежить від їх інноваційної активності. Як відомо, інноваційна діяльність є однією з найбільш ризикових. Вона інтелектуально- і капіталомістка. Це вимагає розвитку системи управління інтелектуальними ресурсами працівників. На сьогодні, на жаль, ці системи перебувають у стані становлення. Однією з причин їх нерозвиненості є нераціональність креативних рішень. Хоча поняття «креативізація» нове, проте воно має великий вплив на управлінську діяльність підприємств.

Креативізація – це процеси і результати активізації та розвитку творчого мислення, здібностей і якостей людини, а також його інноваційної поведінки та інтелектуального збагачення [1, с. 254].

Особливе значення і специфічну роль «міжфункціональних» видів менеджменту має інноваційний менеджмент, розвиток якого тісно пов'язаний зі зміною організаційної культури у напрямку створення умов «розкріпачення» особистості, при цьому творчий

інноваційний процес стає предметом невимушеного чуттєвого й емоційного вибору особистості, що поєднує інноваційний менеджмент з творчістю працівників.

Особливості інноваційного менеджменту полягають в тому, що, з одного боку, необхідно стимулювати генерування якомога більшої кількості ідей, пов'язаних з інноваціями, забезпечити достатню свободу дій учасників інноваційного процесу, створити для них позитивні мотиви діяльності, а з іншого – необхідно спрямовувати інноваційний процес відповідно до стратегічному розвитку організації, на що, до речі, і націлений правильно організований креативний менеджмент.

Із залученням в механізм інноваційного менеджменту методів та засобів евристики (наука, яка вивчає творчу діяльність, методи, які використовуються у відкритті нового і в навчанні), утворюється новий його напрям – креативний менеджмент, який з часом вийшов за його межі [2].

Креативний менеджмент є підсистемою інноваційного менеджменту, який, своєю чергою, виступає конкретною функцією системи управління підприємством. Ієрархію цих систем показано рис. 1. Головною відмінністю поняття "креативний менеджмент" від поняття "інноваційний менеджмент" полягає у тому, що в системі креативного менеджменту об'єктом управління є особистий і колективний творчий розвиток працівників. Ознаками цього розвитку є виникнення креативних ідей на предмет покращення розвитку організації загалом [3, с.183].

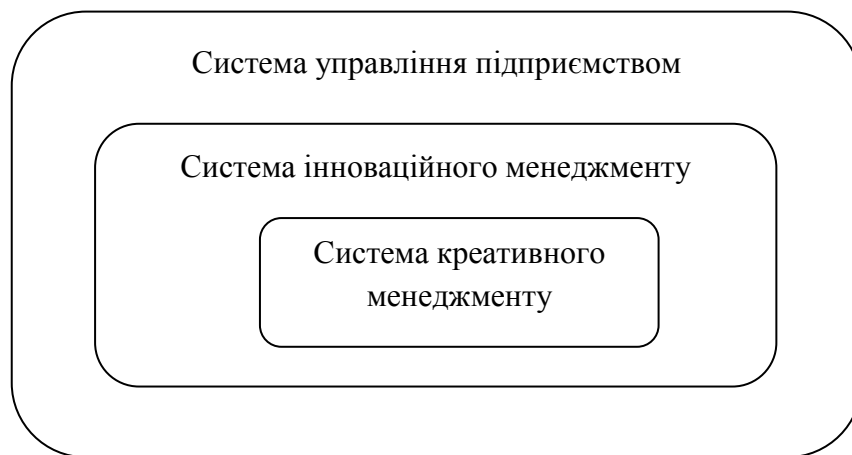


Рис.1. Місце креативного менеджменту в системі управління підприємством

Креативний менеджмент спрямований на вирішення низки практичних завдань в організації:

- оцінка творчого потенціалу організації і як результат, створення творчої атмосфери в колективі;
- утворення тимчасових творчих колективів з осіб, здатних до ефективної участі в груповому творчому процесі;
- оцінка домінуючих мотиваційних установок і можливість їх використання в творчому процесі;
- визначення інноваційних методів, операцій і прийомів, які необхідно освоїти для більш якісного та оперативного вирішення нестандартних завдань [4, с. 190].

Креативний менеджмент необхідний при розробці безперервних інновацій в продуктах і послугах, модернізації, поліпшенні просування товарів на ринки, визначенні викликів і точок зростання підприємств.

В основі управління лежить мислення, його стиль і направленість. Креативне мислення розвиває думку на всіх напрямках, використовує всю наявну інформацію, може здійснювати ривки для прискорення розумового процесу, допускає помилки і невідповідності, веде пошук в малоймовірних областях, прагне безперервного процесу [5, с. 186-187].

Під час створення системи креативного менеджменту керівники підприємства здійснюють аналіз доцільності реалізації тієї чи іншої стратегії розвитку. Розвиток системи креативного менеджменту вимагає щоб керівники підприємств і організацій дотримувались певних принципів, тобто вихідних положень, які з одного боку, є критерієм оцінювання раціональності креативних управлінських рішень, з іншого – сукупністю вимог до вироблення алгоритму формування системи креативного менеджменту.

Місце системи креативного менеджменту в системі управління підприємством значною мірою визначається функціями, які вона виконує (інформаційно-аналітична, спонукальна, відтворювально-розвиваюча). Усі з виділених нами функцій мають інформаційну основу. Так, перша з виділених функцій передбачає створення і трактування інформації, друга – формування різних форм подання (доведення) інформації до суб'єктів креативного менеджменту на засадах врахування їх мотивів, третя – збереження і перетворення наявної інформації у вищі, більш складні і досконалі форми [6].

Висновки. Узагальнюючи вищесказане доцільно відзначити, що система креативного менеджменту є конкретною функцією управління в системі менеджменту підприємства. З позиції системного підходу вона є підсистемою системи інноваційного

менеджменту. Метою її формування є створення на підприємстві сприятливих умов для творчого розвитку як трудового колективу, так і окремих осіб з метою акумулювання креативних ідей і рішень у формі наукової і технологічної інформації, що може бути використаною для розв'язання виробничо-господарських проблем організації або отримання нових можливостей для розвитку.

Креативний менеджмент представляє собою синтез наукових знань про створення і широке застосування в сфері управління, преш за все інноваційного менеджменту, оригінальних ідей, елементів, моделей, нового компонування вже існуючих технологій, генерації знань, критичного мислення. Розвиток творчого потенціалу та його реалізація сприяють підвищенню ефективності діяльності організації в цілому, а використання інструментів креативного менеджменту дозволяє оперативно й творчо вирішувати складні завдання в області передачі інформації та дієвої політики організації.

Список використаних джерел

1. Пирогов Г.С., Мальный В.В., Орлова В.Н. Стратегия и программа креативизации управления // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. – № 1. – С. 254.
2. Підкамінний І.М., Самокиш О.В. Креативний менеджмент в системі менеджменту підприємства / Економіка та менеджмент: перспективи розвитку : матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 22–24 червня 2012 року / за заг. ред. – О. В. Прокопенко. – Суми : СумДУ, 2012. – С. 109-110.
3. Зінкевич Д.К. Сутність креативного менеджменту і його місце в системі управління машинобудівним підприємством // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – Вип. 19.2. – С. 183.
4. Калініченко Ю.Б. Креативність як основа менеджменту організації / Ю.Б. Калініченко, Я.І. Смірнова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4. – Т. II. – С. 190 – 191.
5. Білецька К.В. Застосування системи креативного менеджменту в управлінні інноваціями // Економічний простір. – 2011. – № 52. – С. 186-187.
6. Сочинська-Сибірцева І.М. Використання креативних технологій управління персоналом підприємства / І.М. Сочинська-Сибірцева // Управління розвитком. – 2011. – № 21 (118). – С. 26-27.

ЗМІСТ

Бережна Євгенія Сергіївна

УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ КАДРІВ У ТОРГОВЕЛЬНІЙ КОМПАНІЇ3

Бордун Лілія Олександрівна

УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ З КЛІЄНТАМИ ЯК НАПРЯМОК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА7

Будник Юлія Василівна

ОПТИМІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ДОШКІЛЬНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ.....13

Гончаренко Аліна Григорівна

КОМПЛЕМЕНТАРНІСТЬ ПОТРЕБ ПРАЦІВНИКІВ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....21

Захарчук Ірина Вікторівна

ФРІЛАНС ЯК ФОРМА ЗАЛУЧЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ: ОЦІНКА ВПЛИВУ НА ЗАГАЛЬНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМПАНІЇ29

Конюхов Владислав Вікторович

ГУМАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ ЯК СКЛАДОВА ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ..34

Крамаренко Людмила Євгенівна

МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ...46

Кушніренко Ірина Анатоліївна

ОПТИМІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ З НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ В ПІДГОТОВЦІ І ПІДВИЩЕННІ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ51

Мартиненко Катерина Володимирівна

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ТА США.....58

Молчанова Валерія Вікторівна

ОПТИМІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ.....64

Патюшкіна Олександра Олександрівна

ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ НАЦІОНАЛЬНОГО ПЕДАГОГІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ.....69

Пащенко Світлана Вікторівна

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ З КЛІЄНТАМИ.....74

Петюх Вікторія Юріївна

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРИ НАЯВНОСТІ НЕФОРМАЛЬНОГО ЛІДЕРА.....81

Погоріла Вікторія Володимирівна

ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ РІЗНИХ РІВНІВ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ86

Пономаренко Максим Ігорович

ПРОГРАМА АДАПТАЦІЇ КЕРІВНИКА ДО НОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....93

Радченко Оксана Миколаївна

УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ ІНФОРМАЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ ДОШКІЛЬНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ.....103

Телевань Марина В'ячеславівна

УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....110

Тетеря Ангеліна Юріївна

УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ.....114

Федчук Юлія Валеріївна

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ РІЗНИХ ГАЛУЗЕЙ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ.....118

Юдович Аліна Сергіївна

РОЛЬ ТА МІСЦЕ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....124



Підписано до друку 13.05.2017 р. Формат 60x84/8.

Папір офісний. Гарнітура Times New Roman.

Ум. др. арк. 22.4. Обл.-вид. арк. 12.8

Наклад 000 прим. Зам. № 210.

Віддруковано з оригіналів.

Видавництво Національного педагогічного університету
імені М.П. Драгоманова. 01601, м. Київ-30, вул. Пирогова, 9
Свідоцтво про реєстрацію ДК № 1101 від 29.10.2002. (044) 234-75-87
Віддруковано в друкарні Національного педагогічного університету
імені М.П. Драгоманова (044) 239-30-26