

ності підприємства, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, а підприємство – на досягнення своїх цілей у разі зміни зовнішнього середовища. Процес стратегічного планування повинен відбуватися за такими етапами:

1. Визначення місії та цілей організації;
2. Аналіз діяльності підприємства та зовнішнього середовища;
3. Вибір базової стратегії та функціональних стратегій;
4. Розроблення плану реалізації стратегії;
5. Оцінка й контроль за стратегією.

Отже, практика бізнесу показує, що успішну стратегію не можна скопіювати і єдиної стратегії для всіх підприємств не існує. Тому ефективне управлінське рішення неодмінно вимагає від підприємства стратегічного мислення й уміння розробляти і реалізовувати стратегію.

Таким чином, правильно обрана стратегія є першим найважливішим результатом і водночас ефективним механізмом стратегічного управління, оскільки вона мобілізує використання науково-технічного, виробничо-технологічного, фінансово-економічного, соціального й організаційного потенціалів підприємства у визначених напрямках, що пов'язані з досягненням успіху.

Література

1. **Кобринович Р.М.** Організаційні форми і структури управління та стратегія розвитку підприємства // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць. – Львів : Вид-во Львівської КА. – 2005. – Вип. 7. – С. 80-84.
2. **Мізюк Б.М.** Особливості стратегічного управління підприємством // Фінанси України. – 2002. – № 12. – С. 31-37.
3. **Цигилик І.І., Паневник Т.М.** Стратегія і контролінг в системі внутрішнього економічного механізму підприємств // Економіка. Фінанси. Право. – 2004. – № 11. – С. 11-15.
4. **Шершньова З.Є., Оборська С.В.** Стратегічне управління : навч. посібник. – К. : Вид-во Київського НЕУ, 1999. – 384 с.
5. **Кривицька О.Р.** Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку // Фінанси України. – 2005. – № 3. – С. 138-146.

УДК 331.101.5 (477) Доц. С.Т. Дуда; магістрант М.В. Дошак – Львівська КА

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СКЛАДНИКОМ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ

Розглянуто основні проблеми ефективного використання трудового потенціалу на Україні. Проаналізовано різноманітні методи вирішення проблеми з урахуванням досвіду європейських країн.

Assoc. prof. S.T. Duda; undergraduate M.V. Doshak – L'viv commercial academy

Priority directions of the effective use of labour potential of enterprise are after the constituent of motivational mechanism.

In this article the basic problems of the effective use of labour potential are considered on Ukraine. The various methods of decision of this problem are analysed, utilizing experience of the European countries.

Реалізація завдання розбудови самодостатньої, високоефективної економіки України потребує стратегічного підходу до формування й викорис-

тання трудового потенціалу, посилення мотивації для більш продуктивнішої праці робітників, забезпечення збалансованості попиту і пропозиції робочої сили та формування ефективного механізму зайнятості.

У сучасних умовах підвищення ефективності використання трудового потенціалу потребує глибоких змін у розробці і реалізації кадрової політики на всіх рівнях, і на цій основі – пошуку резервів і чинників економії праці, обґрунтування реальних шляхів активізації людського чинника.

Таким чином, очевидною є актуальність цієї теми, оскільки на більшості підприємств України або немає належної системи мотивацій працівників, або керівники ведуть неправильну стимуляційну політику. В умовах соціально-економічного розвитку, що склалися в Україні, неефективне використання людських ресурсів, від діяльності яких значною мірою залежить зростання вітчизняної економіки, підвищення добробуту та якості життя громадян, призводить до зниження продуктивності праці, відсутності відповідного прибутку, скорочення бюджету і ВВП.

Ця проблема постійно перебуває в полі зору як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Серед українських необхідно виділити – А. Базилюк, Д. Богиню, І. Боднар, М. Карліна, Т. Кир'ян, А. Колота, Ю. Краснова, В. Лича, О. Рудченка, О. Сологуб, А. Чухіна та ін.; зарубіжних – А. Альберта, І. Белова, М. Бердяєва, Е. Капустіна, Ф. Кейнса, Ф. Кене, К. Маркса, А. Маршалла, А. Маслоу, Д. Рікардо, П. Самуельсона, А. Сміта, Ф. Хайєка та ін.

Ключовим чинником успіху у вирішенні цієї проблеми є мотивація високопродуктивної праці персоналу підприємства. У сучасних умовах в Україні на малих підприємствах необхідно увесь час удосконалювати кадрову роботу. Тобто, менеджер повинен виконувати такі функції, як: планування, організація, мотивація, контроль.

Мотивація являє собою довгостроковий вплив на робітника, з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій й інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра, і розвитку на цій основі трудового потенціалу. При цьому мотивація – це процес свідомого вибору людиною того або іншого типу поведінки, зумовленого комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників. Проте, щоб досягти підвищення ефективності використання трудового потенціалу, необхідно, перелік, іти шляхом розроблення та впровадження в практику господарської діяльності як на макро-, так і на мікрорівні сучасного мотиваційного механізму, який би об'єктивно спонукав особистий чинник виробництва до зростання продуктивності праці, збільшення доходів, гармонійного розвитку особистості й суспільства загалом. Стимулювання може бути матеріальне і нематеріальне. Матеріальні стимули (винагорода, премія, надбавки, допомоги та ін) у сучасному світі стають простою економічною потребою. Тобто, працівники вже не сприймають його через неправильну політику керівництва як мотивацію до продуктивнішої праці. Закордонні підприємства вже відмовилися від такої системи стимулювання працівників, там основну увагу зосереджують на нематеріальному мотиваційному механізмі. Його ще можна назвати моральним стимулюванням. До нього можна віднести відзначення державними

нагородами, присвоєння почесних звань, підвищення кваліфікаційного рівня тощо, які повинні супроводжуватися певною матеріальною винагородою.

Ефективне використання особистого потенціалу вимагає належної організації праці – різновид стимулювання якості праці. За даними обстежень французьких компаній, понад 60 % робітників і службовців не повністю розкривають свої здібності на роботі через низький рівень організації праці. За оцінками американських експертів, робітники пересічно використовують лише 20-25 % своїх потенційних можливостей. За належної організації праці рівень реалізації їхніх потенціалів можна підняти до 70-80 %. У розвинених країнах формами організації праці, які стимулюють працівника максимально розкривати свій творчий потенціал, є: участь трудівників в органах управління підприємством та його підрозділами, гуртки якості, ротація в межах цеху і підприємства (для службовців) тощо.

Ці форми організації праці можна розглядати як види соціального стимулювання якості праці. Їх доцільно застосовувати і в Україні. Отже, можемо дійти висновку, що в умовах, які склалися в Україні, мотиваційний механізм праці базується на прагненні задовольнити первинні потреби працівників майже виключно за допомогою економічних методів. І доки вони не задоволені належно, вищі мотиватори діють неефективно. Однак це не означає, що треба відмовитися від використання мотиваторів праці, які базуються на потребах вищих рівнів. Слід максимально використовувати весь комплекс мотиваторів, які зможуть забезпечити ефективну мотивацію праці.

Тому нам необхідно вже сьогодні формувати таку соціально-економічну систему, в якій трудовий потенціал виступав би в діалектичній єдності інтелектуальних, духовних й фізичних засад, і був би не тільки засобом розвитку цієї системи, але й її метою, де на чільному місці поставлено людину зі своїми потребами, інтересами, цінностями, ментальністю, і де мотиваційний механізм відіграватиме визначальну роль в зростанні продуктивності праці, конкурентоспроможності вітчизняного виробництва, підвищенні добробуту населення.

Посилення творчого характеру праці супроводжується зростанням уваги сучасних працівників до цінностей, безпосередньо не пов'язаних з роботою на фірмі: можливість займатися спортом і активною суспільною діяльністю, підвищувати свій культурний і освітній рівень. Цю тенденцію в розвитку особистого потенціалу треба враховувати за допомогою таких нових видів соціального стимулювання якості праці, як запровадження гнучкого робочого часу, зменшення робочого часу для винахідників, раціоналізаторів та інших творчих працівників тощо.

На нашу думку, такій важливій проблемі повинна приділяти увагу також держава. Насамперед, основними напрямками державної політики повинні стати: поліпшення природної бази відтворення трудового потенціалу, надання повної загальної, середньої та вищої освіти, професійних послуг з підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації відповідно до суспільних проблем, збалансування попиту і пропозиції на ринку праці, забезпечення ефективного відтворення робочої сили шляхом гарантії основних соціальних показників й нормативів на рівні не нижчому за прожитковий мінімум, забезпечення належного рівня охорони праці, формування раціональної

структури грошових доходів та витрат населення внаслідок змін в оподаткуванні особистих доходів та легалізації тіньової економіки і т. ін.

Виконуючи всі ці напрямки своєї політики, держава створить основу для розвитку мотиваційного механізму на всіх підприємствах України. Звертаючись до досвіду зарубіжних країн, багато українських компаній починають сертифікувати й впроваджувати у себе системи управління якістю згідно з вимогами міжнародного стандарту ISO 9001 "Система менеджменту якості. Вимоги". Аналізуючи цей стандарт, усі підприємства України для покращення своєї ситуації і підвищення продуктивності праці повинні намагатися його максимально впровадити у робочий процес. Мета дотримання вимог цього стандарту – отримання кінцевого продукту, який би задовільнив вимоги споживача, але об'єктом управління, насамперед виступають працівники. Тому на практиці особливе місце належить залученню працівників, які професійно виконують свої обов'язки і спроможні досягти мети організації, а саме виготовляти продукцію належної якості. Тому саме для таких підприємств розроблення мотиваційного механізму займає чи не найважливіше місце у діяльності самого підприємства.

Для удосконалення системи мотивацій і стимулів кожен працівник повинен бачити свою участь у реалізації стратегії розвитку організації, усвідомлюючи залежність від її успіху свого добробуту та особистого успіху. Тобто, він повинен усвідомлювати свою значущість, і, відповідно до цього, продуктивність його праці, ініціативність будуть зростати, що буде вигідно й самому підприємству. До таких стимулів можна віднести наприклад, певні гарантії кар'єрного росту, участь у важливих управлінських рішеннях підприємства, максимальна довіра до роботи та ін. Тому, враховуючи все це, ми можемо дійти висновку, що до питань мотивації кожен керівник повинен підходити дуже відповідально. Потрібно працювати з кожним працівником окремо, щоб вирішити поставлені завдання.

Отже, система управління якістю – це система управління персоналом, яку необхідно доповнити запровадженням низки мотиваційних заходів. Адже мало мати кваліфікованих фахівців, треба зацікавити їх ефективно реалізовувати свій потенціал. Розвиваючи традиційні методи з атестації та мотивації персоналу з використанням сучасних підходів для забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, необхідно будувати механізм послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників на основі виявлення їх мотиваційних потреб. Першим кроком у цьому напрямку повинно бути діагностування рівня задоволеності мотиваційних потреб працівників.

Література

1. **Антончук Д.** До питання впливу трудової мотивації на економічний розвиток держави // Україна: аспекти праці. – 2003. – № 8. – С. 31-35
2. **Богиня Д.П.** Стимули і антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах // Україна: аспекти праці. – 2001. – № 3. – С. 3-10.
3. **Богиня Д.П.** Еволюція теорії трудової мотивації на рубежі XXI століття // Регіональні перспективи. – 2002. – № 3-4 (22-23). – С. 5-8.
4. **Колот А.М.** Мотивація персоналу : підручник. – К. : Вид-во Київського НЕУ, 2002. – 337 с.