



реалізації конкурентних переваг підприємства згідно з ключовими положеннями стратегії підвищення конкурентоспроможності, а також формуються механізми оцінки та система показників реалізації конкурентних переваг. Одним із ключових факторів для швидкого розвитку і збільшення конкурентних переваг підприємства є необхідність запровадження найбільш інноваційних організаційних методів.

На останньому етапі проводиться моніторинг стану конкурентоспроможності компанії, рівня реалізації конкурентних переваг у процесі діяльності. За підсумками моніторингу, залежно від отриманих результатів і стану ринку, створюється система коригувальних дій або зміна стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

На сьогодні існує величезна кількість моделей управління конкурентоспроможністю підприємства. Кожна з них дає можливість отримати відповіді на певні питання. Наведена модель управління конкурентоспроможністю підприємства відображає послідовність конкретних дій, які дозволяють оптимізувати процеси управління. У її складі використовуються механізми, що враховують основні характеристики підприємства, його структуру, фінансовий стан і становище підприємства на споживчому ринку, це дозволяє виявляти й використовувати найбільш перспективні потенційні конкурентні переваги, підвищуючи ефективність застосовуваних заходів. Також важливим фактором є наявність системи показників і моніторингу реалізованих конкурентних переваг і можливість залежно від отриманих результатів здійснення коригувальних дій. Завдяки цьому, дана модель дозволить значно підвищити ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства та підтримувати її на бажаному рівні.

Таким чином, у процесі запровадження запропонованого комплексного механізму реалізації конкурентних переваг підприємства сфери послуг передбачається підвищення рівня його конкурентоспроможності, всебічний розвиток підприємства і формування передумов для довгострокової успішної роботи.

*Наук. керівн. Гонтарева І. В.*

---

**Література:** 1. Воронкова А. А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства / А. А. Воронкова // Економіст. – 2007. – № 8. – С. 14–17. 2. Олексенко Р. І. Методичні підходи до формування конкурентоспроможності підприємства / Р. І. Олексенко // Держава і регіони. – 2007. – № 2. – С. 172–174. 3. Зайнчукская О. А. Конкурентоспособность предприятий сферы услуг на современном этапе / О. А. Зайнчукская // Вісник СевНТУ : зб. наук. пр. – 2010. – Вип. 109. – 2010. – С. 43–48. 4. Зборіна І. М. Сутність категорії "Конкурентоспроможність підприємства" / І. М. Зборіна // Проблеми управління. – 2011. – № 2 (39). – С. 121–124.

УДК 005.196

---

**Ставицька К. А.**

Магістр 2 року навчання  
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КОГНІТИВНОГО ПРАЦІВНИКА**

*Анотація. Проаналізовано тенденції розвитку моделі людини, що використовуються в менеджменті. Виконано аналіз змін сутнісних ознак моделей працівника під впливом інформатизації та інтелектуалізації праці. Обґрунтовано необхідність формування нової моделі, придатної для використання в когнітивному суспільстві.*

*Аннотация. Проанализированы тенденции развития модели человека, которые используются в менеджменте. Выполнен анализ изменений существенных признаков моделей работника под влиянием информатизации и интеллектуализации труда. Обоснована необходимость формирования новой модели, подходящей для использования в когнитивном обществе.*

*Annotation. The trends of development of human models which are used in management are analyzed. The analysis of the changes in essential features of employee models under the influence of informatization and intellectualization of labour was conducted. The necessity of developing a new model, suitable for use in cognitive society is substantiated.*

*Ключові слова: поведінка, активність, модель, когнітивний працівник.*

З кожним роком вчені та практики все більше помічають, що джерела трудової активності працівника змінюються: іноді вони збагачуються, стають більш багатограними, іноді в їх складі з'являються попередні, вже перевірені практикою. Ефективність управління розвитком персоналу

---

© Ставицька К. А., 2014



забезпечується не лише виявленням новітніх рушійних сил його трудової поведінки, а й вмінням ними користуватися, орієнтуючись на унікальність кожного співробітника. Актуальність подальших досліджень інструментів впливу керівника на підлеглих зумовлена об'єктивним процесом поступового володіння цивілізацією нових моделей побудови суспільства. Сьогодні світ впевнено переходить від суспільства знань до когнітивного суспільства, головним ресурсом якого є не інформація й наявні знання, а здатність людини швидко їх генерувати і практично використовувати.

У зв'язку з означеним, метою даного дослідження є аналіз і узагальнення основних тенденцій зміни суттєвих джерел активізації трудової поведінки персоналу на зламі епох.

Аналіз наукових джерел [1 – 3] показав, що вчені зацікавлені в обґрунтуванні методичних підходів до визначення джерел активності людини як особистості, яка володіє специфічними здібностями і здатністю до творчості. Їх практичне використання залежить від здатності керівників колективів діагностувати когнітивний потенціал своїх підлеглих.

Практика свідчить, що характер праці істотно змінюється, зростає її оригінальність, інформатизація, збільшується питома вага персоналу, що володіє унікальними інтелектуальними ресурсами. Оскільки персонал залишається головним економічним ресурсом виробничих організацій, керівники повинні бути зацікавлені у створенні умов для своєчасного опанування нових моделей людини, переходу від переважно рутинної, шаблонної праці до інтелектуально насиченої, творчої, креативної.

Наявність великої кількості моделей людини може викликати розгубленість у науковців і менеджерів. І тут є сенс прислухатися до думки відомого фахівця в даній галузі науки Г. Мінцберга: "Ми повинні бути готові використати будь-які з інструментів або всі одночасно в процесі виникнення різних потреб. Замість того, щоб стояти перед необхідністю вибору між правдоподібними, але конфліктуючими теоріями, які претендують на те, щоб описати те саме явище, ми можемо прийняти кожен з них, але в її власному контексті" [2]. Погодившись зі словами вченого, можна, по-перше, виділити для дослідження ті риси працівника, що найбільше підходять для умов сучасних прогресивних організацій, по-друге, зосередитись на визначенні можливостей введення в дію когнітивних здібностей особистості. Аналіз публікацій [4] дозволив зробити висновок, що на даному етапі глобальних змін чинників, які забезпечують життєдіяльність і розвиток виробничих організацій, абсолютно іншим постає професійний портрет працівника, перелік його особистісних і ділових якостей [5]. Візуальне порівняння метаморфоз, що відбуваються в соціально-психологічних і трудових характеристиках працюючої людини наведено на рисунку.

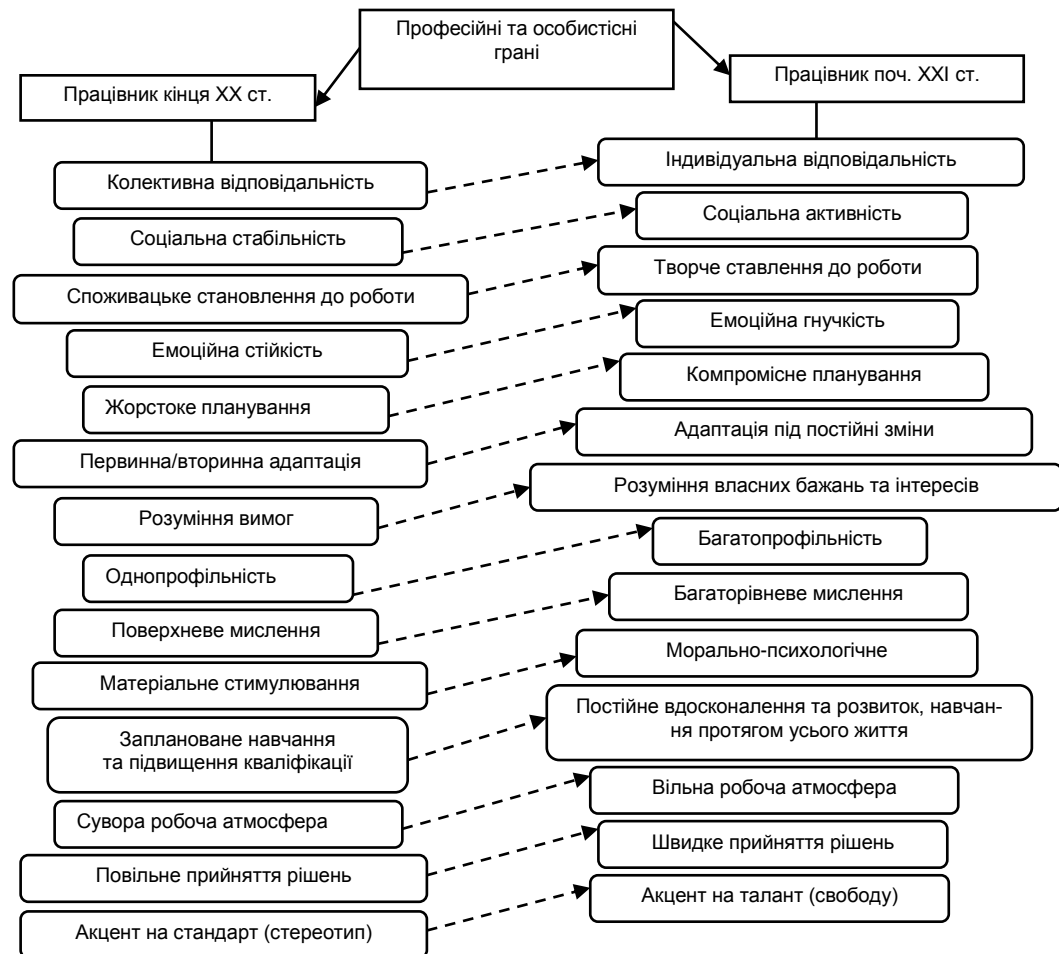


Рис. Розвиток соціально-трудоових характеристик працівника



Еволюція суспільства спричиняє зміни парадигм моделі працівника людини, його особистісно-професійних якостей. Якщо раніше ці зміни мали періодичний характер, то тепер вони стали перманентними [6].

Із наведеної схеми видно, що особистісні та професійні грані працівника XXI століття якісно змінилися й розширилися порівняно зі своїм попередником. Слід розглянути детальніше ці зміни.

Уточнюючи перехід до індивідуальної відповідальності, слід звернути увагу на той факт, що вона стосується особистісної компоненти людини. Конкурентне середовище все більше насичує життя та кар'єру непередбачуваними ситуаціями, тому успішність і досягнення людини, швидкість просування до поставленої мети частіше залежить від неї особисто, а не від власника робочого місця чи менеджера.

Соціальна активність, здатність легко встановлювати нові контакти стають невід'ємною частиною ділової кар'єри сучасного працівника. Безперешкодний доступ до спілкування – важлива складова взаємодії персоналу, що виражається в мобільності й постійному використанні мережі Інтернет. Комунікації розширюються, видозмінюються, втрачають застарілі риси, стають всепоглинаючими і за рахунок цього – ефективнішими.

Зміна споживацького ставлення до праці творчим передбачає, що особистість, у першу чергу, орієнтується на корисність своїх справ, а не на вигоду. Еталон оцінювання індивідом своєї діяльності з "мені повинні за те, що я роблю" змінюється на "як я роблю, так і отримую". Творча праця передбачає постійний пошук нових рішень, нових постановок завдань, активне варіювання функцій, самостійність і неповторність руху до бажаного результату, а не шаблонне виконання завдань [7].

Емоційна гнучкість – один із чинників адаптивності особи. Вона особливо важлива для керівних посад, хоча з часом стає необхідною рисою будь-якого працівника, який може отримати статус формального або неформального лідера. Лідери, що мають емоційну гнучкість, здатні користуватися різними інструментами впливу на активність партнерів і підлеглих. Вони виважено реагують на зміни в роботі, які часто супроводжуються тривогою, невдоволенням і опором підлеглих. Позбавлений же емоційної гнучкості керівник зневажливо ставиться до побоювань і почуттів інших, не приймає дискусій, колективного прийняття рішень, тоді як емоційно адаптивний не дозволяє побоюванням зупинити себе або змусити звернути з обраного курсу [7].

Жорстке планування діяльності ефективним було в період несуттєвого впливу зовнішніх чинників. За умови стабільної діяльності зайва варіативність завдань здатна призвести до хаосу. У сучасних же умовах господарювання навіть оперативне планування вимагає гнучкості й компромісу. Зростає роль здатності до генерування варіантів вирішення проблем, їх упорядкування за терміновістю та витратами. Тому все частіше виникає проблема вміння швидко й ефективно знаходити компромісні рішення.

Відбуваються суттєві зміни і в тривалості адаптаційного періоду діяльності. Якщо раніше для опанування оновленого трудового середовища працівник мав певний час, то сьогодні від постійно перебудовує в режимі адаптації. При цьому великого значення набуває впевненість у позитивних наслідках змін і своєчасна реакція на них для збереження результативної діяльності.

Розуміння працівником власних бажань та інтересів породжує здорову мотивацію, набагато ефективнішу, ніж за шаблонних реакцій на дії керівника. Знаючи свої амбіції та вмюючи управляти ними, можна спрямувати особистий успіх і успіх компанії в одному напрямі, що значно максимізує корисність.

Сьогодні і в найближчому майбутньому працедавці чекають від співробітників багатопрофільності, володіння сучасними методиками, вміння стратегічно мислити. Стає недостатнім мати вузькоспеціальну компетентність, навіть якщо вона реалізується на рівні автоматизму. Нові умови роботи вимагають комплексності компетентності, що робить працівника унікальним і результативним.

Необхідність багаторівневого мислення потребує використання системного підходу, врахування різних логічних і організаційних аспектів прийняття рішень. Працівник у процесі ухвалення рішення повинен охопити розумінням не лише чинники, відображені на поверхні (ті, що очевидні), але й приховані, варіативні (форс-мажори тощо).

У працівників з'являються нові цінності, і не лише матеріальні. Поступово споживацьке ставлення до життя відходить на задній план. Представники нового покоління працівників прагнуть інвестувати гроші не тільки заради прибутку, а й заради морального задоволення. Поступово розширюється спектр потреб вищого рангу (визнання, саморозвитку) [1].

Постійне вдосконалення і розвиток, навчання протягом усього життя змінюють сприйняття набуття знань і навичок як етапу, перетворюючи його на безперервний процес. Усе частіше працівники задаються питанням "навіщо припиняти розвиток, адже до вершини ще так далеко". На цьому і сфокусувала свою увагу молода наука акмеологія, яка успішно розвивається.

Атмосфера в колективі – це не мета, а засіб досягнення результатів. Під вільною атмосферою мається на увазі не відсутність субординації, дисципліни, вимогливості і твердості, а наявність тих моментів, які примушують людину йти на роботу з посмішкою і працювати, не втрачаючи гарного настрою. Працівник, який знає, що за умови добросовісної праці він зможе більше часу присвятити відпочинку буде більше змотивований на результат.



На цьому етапі ухвалення рішень стає щоденним компонентом діяльності і практично завжди пов'язане з ризиком: вибрати один конкретний спосіб дій, сказати "ні" багатьом іншим варіантам. Щоб здійснювати це швидко і при цьому зважено, треба пам'ятати декілька правил:

- слід чітко обмежити коло питань, щодо яких приймається рішення;
- ухвалення рішення означає прийняття на себе відповідальності;
- необхідно володіти достатнім обсягом інформації для ухвалення рішення;
- думка колег відіграє важливу роль;
- відсутність страху, паніки і стресу допоможе бути об'єктивнішим;
- ухвалення рішення важливіше від поточних справ.

Акцент на талант останнім часом обумовив появу професійного терміна "талант-менеджмент", що часто розглядається як новий напрям "війна за таланти". Як відомо, такий ресурс, як талант, є одним із найбільш рідкісних, хоча й схильним до примноження і розвитку. Тому компанії зацікавлені не лише в залученні талановитих співробітників, але й у формуванні їх прихильності організації. Стосовно таких підлеглих керівник повинен користуватися не формальною постановкою завдань, а провокацією їх ідей та ініціативи [8].

Наведений аналіз характеристик джерел активізації поведінки працівника людини дозволяє зробити висновок про необхідність збагачення знань керівників колективів, необхідних для успішного вирішення щороку більшого переліку управлінських завдань, збагачення інструментів впливу на підлеглих. При цьому функція управління кадрами доповнюється функцією управління людськими ресурсами, яка передбачає підвищення ролі та значущості працівників з високим творчим потенціалом, капіталізації їх унікальних здібностей.

*Наук. керівн. Дороніна М. С.*

**Література:** 1. Васильчук Ю. А. Эпоха НТР и развитие личности / Ю. А. Васильчук // Личность. – 1999. – № 3. 2. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. 3. Радаев В. В. Экономическая социология. Курс лекций : учебн. пособ. / В. В. Радаев. – М. : Аспект-Пресс, 1998. – 368 с. 4. Кирхлер Э. Психологические теории организации / Э. Кирхлер, К. Майер-Перси, Е. Хофман // Психология труда и организационная психология. Т. 5. – Х. : Изд. "Гуманитарный центр", 2005. – 312 с. 5. Бычков В. Идеальный работник в 2020 году. Предсказания Института будущего: рабочие навыки, которые потребуются в 2020 году [Электронный ресурс] / В. Бычков. – Режим доступа : <http://freeology.ru/stati/perfect-worker-in-2020.html>. 6. Васильчук Ю. А. Социальное развитие человека в XX веке / Ю. А. Васильчук // Общественные науки и современность. – 2001. – № 4. 7. Говард Гросвенор. Работник будущего: Портрет личности [Электронный ресурс] / Говард Гросвенор. – 2008. – Режим доступа : <http://www.astera.ru/news/?id=56215>. 8. Онлайн-журнал "8 часов" Работник будущего свобода и независимость [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.8hours.ru/magazine/2012/07/article/5>.

---

**Кобринська С. А.**

УДК 005.32:331.101.3

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ**

*Анотація. Проаналізовано основні особливості оцінки об'єктів маркетингової інтелектуальної власності та розглянуто ефективні стратегії просування нового товару під уже відомою торговою маркою.*

*Аннотация. Проанализированы основные особенности оценки объектов маркетинговой интеллектуальной собственности и рассмотрены эффективные стратегии продвижения нового товара под уже известной торговой маркой.*

---

© Кобринська С. А., 2014

ISO

"Управління розвитком", № 3 (166) 2014