



на ринку через конкурентоспроможність товарів – цієї точки зору дотримуються як українські науковці [4], так і зарубіжні спеціалісти [5, с. 229].

Конкурентоспроможність будь-якого з названих об'єктів формується на базі конкурентних переваг відповідного рівня. Під конкурентними перевагами в класичному менеджменті розуміють виражену особливість або компетентність, що дозволяє залучати й зберігати клієнтів [5, с. 385].

Конкурентні переваги не лише впливають на рівень конкурентоспроможності, але й відчують на собі зворотній вплив – досягнувши певного рівня конкурентоспроможності, підприємства може і повинно розширювати наявні переваги, закладаючи таким чином основу майбутньої конкурентоспроможності.

Таким чином, можна зробити висновок, що оптимальним підходом до визначення конкурентоспроможності підприємства є той, що підкреслює його зв'язок із конкурентоспроможністю товарів та ефективністю виробництва.

*Наук. керівн. Потьомкін С. К.*

**Література:** 1. Дикань В. Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия : монография / В. Л. Дикань. – Х. : Основа, 1995. – 160 с. 2. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / Я. А. Жаліло, Я. Б. Базиліук, Я. В. Белінська та ін. ; за ред. Я. А. Жаліла. – К. : НІСД, 2005. – 388 с. 3. Фасхiev X. Оценка конкурентоспособности новой техники / X. Фасхiev // Маркетинг. – 1998. – № 6. – С. 25–35. 4. Андрианов В. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В. Андрианов // Маркетинг. – 1999. – № 2. – С. 27–33. 5. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : "ДЕЛО", 1997. – 440 с.

---

**Сивокоз О. А.**

УДК 331.23(45)

Магістр 2 року навчання

факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ГРЕЙДИНГ ПОСАД ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Анотація. Розглянуто складові елементи та модель грейдингу посад, яку можна використовувати для підвищення мотивації персоналу на підприємстві. Доведено, що перевагою даної моделі є диференційований підхід до нарахування заробітної плати залежно від рангу посади та компетентності працівника.*

*Аннотация. Рассмотрены составляющие элементы и модель грейдинга должностей, которую можно использовать для повышения мотивации персонала на предприятии. Доказано, что преимуществом данной модели является дифференцированный подход к начислению заработной платы в зависимости от ранга должности и компетентности работника.*

*Annotation. Model components and grading of positions that can be used to increase staff motivation in a company are considered. A differentiated approach to labour payment, depending on the employee position rank and competency is proved to be an advantage of this model.*

**Ключові слова:** мотивація, грейдинг посад, заробітна плата, базовий оклад, премії, фонд оплати праці.

На українських підприємствах останнім часом було виявлено сильну й стійку залежність між рівнем мотивації працівників та показниками ефективної діяльності всього суб'єкта господарювання. Складно однозначно встановити причинно-наслідкові зв'язки, оскільки кількість змінних, що визначають мотивацію працівників, дуже велика. Використання ефективних інструментів мотивації персоналу є пріоритетним завданням кожного підприємства.

Огляд літератури свідчить, що питанню мотивації персоналу присвячені наукові публікації багатьох вітчизняних та зарубіжних авторів: Н. Армстронга, В. Весніна, Н. Гавкалової, В. Гриньової, О. Єгоршина, А. Кібанова, А. Колота, М. Мескона, Г. Назарової, В. Пономаренка, В. Савченка, О. Ястремської та ін. Незважаючи на пильну увагу до цієї проблеми зазначених авторів, методологічні аспекти мотивації персоналу залишаються актуальними.

Мета роботи – обґрунтування доцільності застосування грейдингу посад для підвищення мотивації персоналу на підприємстві.

---

© Сивокоз О. А., 2014

Завдання, що були вирішені для досягнення мети роботи:

проаналізовано складові процесу грейдингу посад на підприємстві;

розроблено модель для формування базової оплати з використанням грейдингу посад.

Розроблення системи грейдів становить доволі складний процес. Під час її реалізації слід ретельно проаналізувати організаційну структуру компанії та виділити всі ключові посади, які входять до схеми оцінювання. Кожну посаду оцінюють за декількома параметрами, причому, крім професійних навичок, це можуть бути такі характеристики, як рівень відповідальності, унікальність досвіду, знань, навичок, результативність діяльності, лояльність до фірми, присутність лідерських якостей, цінність роботи. Для кожного параметра розробляється своя шкала, на основі якої всі посади в організації оцінюються, набираючи певну кількість балів. Об'єднання посад у групи на основі набраних балів створює єдину лінійну шкалу оцінювання співробітників компанії, за якою можна порівнювати посади зовсім різних підрозділів. Це один із найскладніших і відповідальних етапів у ході створення грейдів, оскільки потрібно буде провести комплексний аналіз з урахуванням великої кількості взаємопов'язаних факторів. Так, забезпечується ранжування всіх посад за цінністю для організації, тобто формується своєрідна сегментація персоналу в компанії [1].

Процес проведення ранжування посад включає: створення чіткої та прозорої системи посадових розрядів; розробку структури оплати праці, що забезпечує диференційований підхід залежно від компетенцій, професійно-кваліфікаційного та посадового рівня співробітника; розробку стандартних посадових вимог та інструкцій для оцінювання та професійного розвитку персоналу; розробку планів розвитку кар'єри.

Важливим елементом є розподіл розміру основної та додаткової заробітної плати на основі технології грейдингу:

фіксована частина (оклад) включає диференційований підхід до оплати залежно від виконуваних функцій та компетенцій працівника;

змінна частина (премії, доплати, бонуси) стимулює колективну та індивідуальну результативність роботи співробітника залежно від поставлених цілей;

соціальний пакет передбачає формування у персоналу відчуття лояльності до підприємства, підтримку окремих категорій співробітників [2 – 4].

Відповідно до вказаних особливостей, процес грейдингу розподіляється на кілька етапів, на кожному з яких виконується ранжування посад і послідовний поділ тарифних розрядів. У результаті проведення грейдингу вимірюється показник значущості ("вага") кожної посади всередині економічних відділів. Другим складовим елементом визначення рівня базової заробітної плати – оцінка в результаті атестації фахівців. Для прикладу взято розподіл на 5 рангів (грейдів) та 5 інтервалів оцінки компетенцій і результатів діяльності персоналу. Тому загальний рівень базової заробітної плати може бути визначеним за допомогою матриці, що становить розмір окладу на наступний після атестації рік (таблиця).

Таблиця

Приклад моделі для розрахунку базового рівня оплати праці

Інтервали оцінок	Отримані бали в результаті атестації (за 12-бальною шкалою)	Рівні основної заробітної плати за рангом, грн				
		№ рангу посади				
		I	II	III	IV	V
1	0 – 3	1 200	1 300	1 500	1 700	2 100
2	3 – 5	1 400	1 600	1 800	2 000	2 200
3	5 – 7,5	1 900	2 100	2 300	2 500	2 700
4	7,5 – 10	2 250	2 500	2 750	3 000	3 250
5	10 – 12	3 000	3 250	3 500	3 750	4 000

Розмір винагороди кожного співробітника відділу визначається відповідно до привласненого йому залежно від посади та роду діяльності рівня (грейду).

Для розробки матриці базової оплати пропонується здійснювати діяльність на таких етапах:

1. Порівняльне оцінювання та ранжування робіт (позицій, посад):

- визначення критеріїв (класифікаційних факторів порівняння й оцінювання позицій);
- виділення та опис видів робіт (позицій, посад);
- оцінка позицій за виділеними критеріями; ранжування та групування позицій, що мають подібні оцінки.

2. Огляд ринку праці та ставок конкурентів.

3. Формування матриці базової оплати.

Упровадження системи грейдів у великих компаніях може значно збільшити ефективність управління фондом заробітної плати. Чим більше співробітників на підприємстві, тим більшою може бути вигода від упровадження такої системи [2].

Отже, можна сказати, що грамотне використання системи формування окладів впливає на підвищення ефективності використання фонду оплати праці на 10 – 50 % [5]. За умови стандартизованої системи співробітники розуміють, за що вони отримують гроші, чому саме так і що потрібно для переходу на іншу кар'єрну сходинку. Система грейдів логічна і доступна для реалізації власними



силами практично в будь-якій компанії. Проте в будь-якому випадку це потребує ретельного вивчення цього питання, особливо його практичного аспекту, щоб отримати найоптимальніший результат з використанням мінімальних часових, людських і фінансових ресурсів. Подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на створення моделі грейдингу посад для промислових підприємств Харківського регіону.

Наук. керівн. Бутенко Д. С.

**Література:** 1. Кибанов А. Я. Формирование системы управления персоналом / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – М. : ГАУ, 2006. – 264 с. 2. Савченко В. А. Управління персоналом : навч. посіб. / В. А. Савченко. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с. 3. Колот А. М. Мотивація персоналу / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 295 с. 4. Крушельницька О. В. Управління персоналом / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2005. – 308 с. 5. Пазинич Ю. Мотивуємо і поощряємо: система оплати труда / Ю. Пазинич // Управління персоналом. – 2008. – № 2. – С. 55–56.

---

**Страшкова А. К.**

УДК 339.138

Магістр 2 року навчання

факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У САНАТОРНО-КУРОРТНІЙ СФЕРІ**

*Анотація. Розглянуто особливості маркетинг-міксу у санаторно-курортній сфері та засоби маркетингових комунікацій, які доцільно використовувати в процесі управління маркетингом на підприємствах даної галузі.*

*Аннотация. Рассмотрены особенности маркетинг-микса в санаторно-курортной сфере и средства маркетинговых коммуникаций, которые целесообразно использовать в процессе управления маркетингом на предприятиях данной отрасли.*

*Annotation. The article deals with the features of marketing mix in the health resort sector and means of marketing communications which should be used in the process of marketing management at enterprises of this industry.*

**Ключові слова:** маркетинг-мікс, інтегровані маркетингові комунікації, послуги, e-mail-маркетинг, телемедицина.

Послуги, незалежно від того, де вони мають попит: як у промисловості (технічне обслуговування і ремонт, навчання персоналу, консультації, забезпечення матеріалами тощо), так і в традиційній сфері послуг (торгівля, банки, готелі, ресторани, туризм тощо) стають джерелом конкурентної переваги. При цьому управління маркетинговою діяльністю стає перевагою вищого керівництва, однією із його головних функцій [1].

Питання щодо маркетингових комунікацій в санаторно-курортній сфері досліджували такі вчені, як: Ветитнев А. М., Гузева А. В., Карпова Г. А., Скрипкін В. К., Дж. Боуен, К. Норт, Ф. Котлер та ін. [1 – 3]. Проте і досі залишаються невирішеними деякі питання, пов'язані з особливостями застосування складових маркетинг-міксу у різних сферах діяльності. Цим зумовлена актуальність обраної теми дослідження.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні особливостей комплексного використання маркетингових комунікацій у сфері санаторно-курортних послуг.

У наш час в умовах виробництва послуг важливий не тільки правильний вибір маркетингового інструментарію, але і менеджмент маркетингу, завдяки якому стає можливою взаємодія всіх суб'єктів ринку.

Тому основною стратегією маркетингу минулих років є маркетинг-мікс, який базується на теорії комунікацій. При цьому сучасний маркетинг розширює свої функції, тобто разом із функціями дослідження, стимулювання збуту і розподілу послуги з'являється функція взаємодії з покупцем.

Саме така взаємодія з довгостроковими взаєминами із клієнтами обходиться набагато дешевше, ніж маркетингові витрати, що здійснюються для посилення інтересу до товару або послуги фірми у нових клієнтів. Дослідження доводять, що завоювання нового клієнта у сфері послуг потребує