изменениям для практического использования руководством организаций при прогнозировании изменений.

***Ключевые слова:*** изменения, сопротивление изменениям, уровень сопротивления изменениям, инструментарий оценки уровня сопротивления изменениям в организации.

***Fedunets N.I.*** **Assessment resistance level changes in the organization**

The essence of the concept of "resistance to change." Components of assessment of resistance to changes in the organization. A scale for finding the numerical value of each of the components of resistance to change. Among Excel developed instrument assessing the level of resistance to change for practical use in predicting the direction of organizations change.

***Keywords:*** change, resistance to change, the level of resistance to change, tools evaluation of resistance changes in the organization.

***УДК 331.5 (477.87)***

***Ст. викл. Я.Ю. Роман – Закарпатський ДУ;***
***ст. викл. С.І. Роман – Ужгородський НУ***

## АКТИВІЗАЦІЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Досліджено, що з переходом від індустріальної економіки до інформаційної змінюється роль людини в процесі виробництва та наданні послуг. На сьогодні керівний склад підприємств почав більше уваги приділяти працівнику, його потребам та способам їх задоволення, оскільки персонал є найважливішим ресурсом будь-якого підприємства. Ефективність роботи персоналу залежить від багатьох чинників, а особливо від можливості активізації трудової діяльності працівників. Також з'ясовано основні поняття, категорії та атрибути стимулювання активізації персоналу на українських підприємствах. Окрім цього, простежено дієві та ефективні методи підвищення кваліфікації персоналу підприємства як одного з основних чинників активізації трудової діяльності колективу, зокрема такі як secondment, shadowing, montoring, buddying, а також чотири різних типи наставництва: вислуховування, навчання, стимуляція змін, ментерство.

***Ключові слова:*** мотивація, підприємство, персонал, методи активізації, трудовий колектив, заробітна плата, навчання.

**Постановка проблеми та її актуальність**. Із переходом від індустріальної економіки до інформаційної змінюється роль людини в процесі виробництва та надання послуг. Сьогодні керівники організацій почали більше уваги приділяти працівнику, його потребам та способам їх задоволення, оскільки персонал є найважливішим ресурсом будь-якого підприємства. Ефективність роботи персоналу залежить від багатьох чинників, а особливо від можливості активізації трудової діяльності працівників.

**Актуальність проблеми** дослідження визначається тим, що, по-перше, людський фактор став ключовим і багато в чому визначає ефективність діяльності підприємств. По-друге, кожний творчий працівник має власні цілі, що не збігаються загалом із цілями організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**. Це питання досліджували багато вчених-економістів, зокрема: В.Б. Артеменко, В.Д. Базилевич, П.Ю. Буряк, З. Варналій, О.В. Вороненко, В. Геєць, М.І. Долішній, В.С. Кравців, В.П. Мікловда, С. Пірожков, Т.С. Паніна, Л.К. Семів, У.Я. Садова, В.С. Савельєва, Ю.І. Ужакін, Л.Т. Шевчук та інші вчені, які розкривають різні аспекти активізації роботи персоналу в установах, організаціях та на підприємствах України, досліджуючи цю проблему в умовах поглиблення ринкових реформ та появи ознак стабілізації економіки.





**Невирішені аспекти проблеми**. Незважаючи на значний науковий доробок, у дослідженнях не охоплено повною мірою питання щодо особливостей активізації роботи персоналу в установах, організаціях та на підприємствах України, що власне і стало предметом нашого дослідження.

Використовували такі методи дослідження: статистичні, економіко-математичні, порівняльного аналізу та динамічних рядів.

**Метою дослідження** є виявлення особливостей активізації персоналу підприємства, а саме: що на це впливає і яким чином здійснюється.

**Виклад основного матеріалу**. Активізація – це процес, спрямований на досягнення активності особистості та збереження цього стану, а також підвищення трудової активності людей і, як наслідок, підвищення ефективності праці та її якості. Під активізацією персоналу пропонуємо розуміти систему заходів, що дає змогу підвищити активність трудової діяльності персоналу. Це поняття має відповідні складові. Важливими безумовно є всі, але потрібно звертати увагу на інформаційну складову. На сучасному етапі внаслідок глобальної насиченості інформацією суспільства й асиметричності її поширення в організації виникають проблеми з опортуністичної поведінки її персоналу, вирішення яких неможливе традиційними адміністративними та економічними засобами.

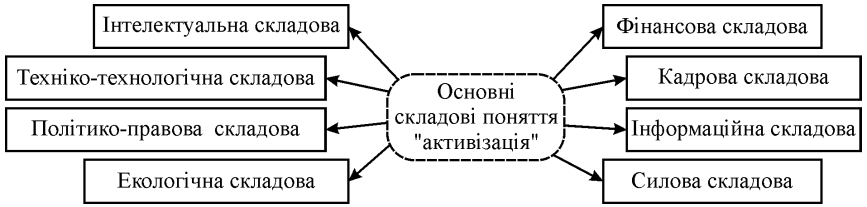


***Рис. 1. Основні складові поняття "активізації персоналу" [1, с. 241]***

Відомий японський менеджер Л. Якокка писав: "Коли мова йде про те, щоб підприємство рухалося вперед, вся суть в мотивації людей". Слід вказати, Для українця стимулами активної праці є фінансові стимули. Їх умовно розподіляють на матеріальні та нематеріальні. До матеріальних відносять: заробітну плату, участь у розподілі прибутку, премії, участь у капіталі.

Заробітна плата – найважливіша частина системи оплати і стимулювання праці, один з інструментів впливу на ефективність праці працівника. Це початок системи стимулювання персоналу підприємства, але за всієї значущості заробітна плата в більшості процвітаючих фірмах не перевищує 70 % доходу працівника, решта 30 % доходу беруть участь у розподілі прибутку.

Співвідношення їх у різних компаніях значно відрізняється. У більшості фірм Західної Європи поступово скорочується частка матеріальної винагороди і збільшується частка нематеріальних стимулів.

Чинники, які сприяють підтриманню "тонусу" діяльності персоналу та його активізації, наведено на рис. 2.

***Рис. 2. Основні чинники, які впливають на активізацію персоналу [2, с. 93]***

Вдало побудована система мотивації та стимулювання персоналу дасть змогу на певний час активізувати його професійну діяльність. При чому стимулювальний вплив на персонал спрямований переважно на активізацію функціонування працівників підприємства, а мотивуючий – на активізацію професійно-особистісного розвитку персоналу [1, с. 136]. Оцінювання та атестування персоналу дасть змогу оцінити відповідність персоналу і виявити його потенціал та можливості для організації заходів, спрямованих на розвиток персоналу.

Важливим чинником активізації трудової діяльності персоналу є його навчання. Існує багато різноманітних методів професійного навчання: дискусії, ігрові методи навчання, кейс-метод, тренінги, модерація. У сучасній літературі зазначають, що найефективнішими є інтерактивні методи навчання. Інтерактивне навчання побудоване на взаємодії навчаючого із навчаючим середовищем, навчаючим оточенням, яке є сферою засвоєного досвіду [2, с. 48]. Досвід Західних країн стосовно навчання персоналу пропонує нові методи навчання, серед них secondment, shadowing, montoring, buddying [3, с. 47].

Secondment – це різновидність ротації співробітників, точніше обмін персоналом. Співробітників на певний час переводять на роботу в іншу структуру підприємства для оволодівання необхідними навиками. Цей метод навчання персоналу дає змогу співробітникам засвоїти нові навики, технології роботи. Shadowing ("бути тінню") – метод, який використовують для навчання студентів, які збираються працювати на цьому підприємстві після закінчення навчання. Студент проводить один або декілька днів із спеціалістом у тій галузі, яку вибрав для себе як професійну.

Buddying – це метод навчання персоналу, суть якого полягає в наданні підтримки та допомоги працівнику з боку керівництва для досягнення його результатів і цілей [3, с. 47-48]. Наставництво як метод навчання персоналу дає змогу зорієнтувати працівника на досягнення цілей організації; визначити спрямування розвитку кар'єри працівника в контексті потреб організації, що надалі дасть змогу співробітнику спланувати свій майбутній внесок у досягнення довгострокових цілей підприємства.

Існує чотири різних типи наставництва [3, с. 49]: вислуховування; навчання; стимуляція змін; менторство. Вислуховування співробітника дає представлення про його почуття, позиції та норми поведінки, які впливають на роботу. Навчання сприяє передачі знань і навиків. Стимуляція змін спрямована на недоліки в діяльності співробітника або на застій в його розвитку. Ці типи наставництва доповнюють один одного і часто перетинаються.

Менторство показує як краще співробітнику вписатися в існуючу і майбутню діяльність організації. Поряд із наставництвом існує інший метод





навчання, який називають "коучинг", що є популярним в останні роки під час навчання персоналу. Варто зазначити, що "коучинг" – досвідчені тренери.

Наставництво – навчання більш загальним, але важливим навикам. Часто наставництво – це передача культури ведення справ, навчання необхідним професійним і комунікативним навикам. Що стосується "коучингу", то це завжди індивідуальна не довготермінова робота, присвячена конкретній задачі, а саме пошуку оптимального рішення.

Активне професійне навчання надасть змогу працівникам оволодіти певними загальними методами і прийомами, пов'язаними з нешаблонним мисленням і уміннями ініціювати розумову активність, розкривати таланти і цим самим активізує професійну діяльність персоналу.

**Висновки**. Отже, за результатами нашого дослідження, використання різних форм і методів стимулювання дасть змогу сформувати керівництву підприємства дієву мотивацію кадрів для ефективної діяльності, що, водночас, буде сприяти не тільки функціонуванню, але й розвитку підприємства. Тому господарська діяльність підприємства багато в чому залежить від правильної організації фінансової та управлінської роботи на підприємстві.

Успіх будь-якої фірми багато в чому залежить від того, наскільки повно і точно проаналізовано реальний стан справ у галузі управління підприємством. Економічні реформи передбачають затвердження таких умов господарювання, за яких працівники отримують реальну можливість проявити свою ініціативу, і щоб ці умови стимулювання їх до трудової діяльності.

Саме тому ці аспекти потребують подальшого наукового обґрунтування та дослідження.

## Література

1. Савельєва В.С. Управління персоналом : навч. посібн. / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. – К. : ВД "Професіонал", 2005. – 336 с.

2. Панина Т.С. Современные способы активизации обучения : учебн. пособ. [для студ. ВУЗов] / Т.С. Панина, Л.Н. Вавилова / под ред. Т.С. Паниной. – Изд. 2-ое, [перераб. и доп.]. – М. : Изд. центр "Академия", 2006. – 176 с.

3. Buddying, shadowing и другие новые методы обучения персонала / Ю. Ужакина // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 1. – С. 45-50.

***Роман Я.Ю., Роман С.И.*** **Активизация работы персонала на предприятии**

Исследовано, что с переходом от индустриальной экономики к информационной меняется роль человека в процессе производства и оказании услуг. На сегодняшний день руководящий состав предприятий начал больше внимания уделять работнику, его потребностям и способам их удовлетворения, поскольку персонал является важнейшим ресурсом любого предприятия. Эффективность работы персонала зависит от многих факторов, а особенно от возможности активизации трудовой деятельности работников. Также выяснены основные понятия, категории и атрибуты стимулирования активизации персонала на украинских предприятиях. Кроме этого, прослежены действенные и эффективные методы повышения квалификации персонала предприятия, как одного из основных факторов активизации трудовой деятельности коллектива, такие, как secondment, shadowing, montoring, buddying, а также четыре различных типа наставничества: выслушивание, обучения, стимуляция изменений, менторство.

***Ключевые слова:*** мотивация, предприятие, персонал, методы активизации, трудовой коллектив, заработная плата, обучение.

***Roman Ya.Yu., Roman S.I.* Intensification of work of employed staff**

This paper investigates that the transition from an industrial economy to an information changing role of man in the production and delivery of services. Today the leaders of the companies started to pay more attention to the employee, his needs and ways to meet them because staff are the most important resource of any enterprise. The effectiveness of staff depends on many factors, especially the opportunity to enhance employment of workers. Also clarified the basic concepts, categories and attributes to stimulate activation of personnel in Ukrainian enterprises. Moreover traced efficient and effective methods of staff development company, as one of the main factors enhance team work, including such as secondment, shadowing, monitoring, budding, and four different types of mentoring: listening, learning, stimulation changes mentoring.

***Keywords:*** motivation, business, personnel, methods of activation, the labor collective, wages, training.

***УДК 330.342.146:314(477)***

***Доц. Т.В. Панчишин[1], канд. екон. наук; викл. О.О. Погоріляк[2]; студ. А.В. Мартинюк[3]***

# ПЕРСПЕКТИВИ СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Визначено пріоритетні напрями демографічного розвитку України у перспективі; наведено фактори, які впливають на формування демографічних перспектив; запропоновано заходи щодо вирішення актуальних проблем відтворення населення та покращення умов його життєдіяльності.

***Ключові слова:*** демографічний розвиток, соціальне забезпечення, інтеграційні процеси, державне регулювання.

**Постановка проблеми**. Сьогодні соціально-економічний розвиток України є головним напрямом економічного зростання, тому на сучасному етапі в прогнозуванні трудових ресурсів необхідно враховувати закономірності та тенденції їх використання в контексті соціально-економічного розвитку країни.

Стратегічною метою соціально-демографічного розвитку України у середньо- та довгостроковій перспективі є реалізація національних резервів покращення якісних та кількісних характеристик населення через подовження тривалості його активного життя, зміцнення здоров'я та зниження смертності, а також стимулювання народжуваності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**. Істотний внесок у розробку різних аспектів відтворення демографічних процесів здійснили С.Й. Вовканич, Є.В. Гончаров, А.Г. Дмитренко, М.І. Долішній, С.М. Злупко, В.І. Куценко, Е.М. Лібанова, І.І. Лукінов, І.С. Маслова, А.Г. Попов, Я.П. Сергеєва, С.С. Степанчук, Є.В. Фотеєва, О.І. Черниш, Л.С. Чижова та інші вчені.

Незважаючи на наукову розробленість теми прогнозування кадрів для економіки країни, окремі її аспекти, особливо відтворення демографічних процесів з метою формування нового типу трудових ресурсів, потребують подальших досліджень у цьому напрямі.

[1] Львівський НУ ім. Івана Франка;
[2] Ужгородський комерційний технікум;
[3] НУ "Львівська політехніка"





**Виклад основного матеріалу**. Пріоритетними напрямами демографічного розвитку України у перспективі є:

- зниження рівня смертності населення та збільшення середньої тривалості його життя через скорочення передчасних смертей, виробничого травматизму, формування здорового способу життя, ефективне медичне обслуговування;
- зміцнення здоров'я дітей та підлітків, насамперед завдяки боротьбі з курінням, алкоголізмом, наркоманією, а також на основі розвитку фізичної культури та спорту, організації вільного часу;
- збереження життєвого потенціалу населення на основі створення соціально-економічних умов, сприятливих для підвищення народжуваності, покращення репродуктивного здоров'я населення на основі вдосконалення профілактичної та лікувально-діагностичної допомоги;
- створення економічних умов для оптимізації міграційного руху населення.

Новітній світовий досвід регулювання соціально-економічних процесів з метою досягнення збалансованості економічної та соціальної складових надає перевагу структурно-інвестиційним методам. Держава провадить активну політику прямого й опосередкованого регулювання, спрямовану на нагромадження необхідних коштів для соціального розвитку, запобігання масового безробіття і одночасно на прискорення технічного прогресу шляхом надання податкових пільг і кредитів високотехнологічним галузям, а також на створення нових підприємств у регіонах, де існує надлишок робочої сили [3, с. 126].

Існує думка, що депопуляція в Україні безпосередньо пов'язана з недостатнім фінансовим забезпеченням демографічної політики, низьким рівнем життя, безробіттям та непродуктивною зайнятістю населення. Проте аналіз світових тенденцій показує, що економічно розвинені країни з високим рівнем життя населення характеризуються низькою інтенсивністю дітонароджень, якої недостатньо для простого відтворення населення [1, с. 255]. Сучасний низький рівень дітородної активності українців обумовлений сукупним впливом системи економічних, екологічних, соціально-психологічних та фізіологічних чинників. Так, серед обмежень та загроз екологічного характеру потрібно відзначити: невідповідність якісних характеристик атмосферного повітря; питної води і продуктів харчування населення гігієнічним нормативам; перевищення допустимих рівнів акустичного, електромагнітного та іншого шкідливого впливу на довкілля. З-поміж усіх соціально-психологічних показників на особливу увагу заслуговуватимуть: зміна життєвих пріоритетів на користь професійного становлення, кар'єрного зростання та одноосібного існування, незалежного від інституту сім'ї; підвищення захворюваності та смертності молодих поколінь.

Перспективи демографічного розвитку визначатимуться дією складної системи факторів, сила впливу яких істотно диференціюватиметься – вона набуватиме мінімального значення для природних факторів і максимального – для соціально-економічних, що пов'язано здебільшого з досягненнями медицини, освіти, розширенням можливостей для населення успішно реалізовувати власні здібності, професійно-кваліфікаційний потенціал, і цим самим забезпечити прийнятний життєвий рівень.

Найбільш вагомими є фактор ефективності, тобто кінцевої результативності соціально-демографічної політики та рівень її територіальної дифе-