

Через невелику кількість працюючих на МП недоцільним є формування кадрових служб, отже окремі функції управління персоналом не виконуються, або виконуються недостатньо повно.

Для багатьох підприємств галузі характерні: нестабільність складу персоналу, відсутність грамотного HR-брендінгу (відгуки колишнього персоналу поліграфічних підприємств є негативними), зниження значимості функцій УП на підприємстві.

На нашу думку, в цих умовах для великих і середніх підприємств галузі актуальними напрямками УП є: - формування єдиної служби управління персоналом, орієнтованої на реалізацію комплексу функцій УП; - маркетинг персоналу, тобто здійснення цілеспрямованих досліджень галузевого ринку праці, формування системи моніторингу змін на ринку праці на основі сучасного інформаційного забезпечення; - гнучке кадрове планування, основою якого є маркетингові дослідження, загальна стратегія підприємства; - поєднання активних методів вербування з комплексними методами відбору, адаптованими для конкретного підприємства; - індивідуалізація мотиваційних програм (наприклад, за методом кав'ярні), що дозволило б врахувати гетерогенний склад персоналу, його творчі, раціональні та інші прагнення; - організація регулярного навчання персоналу відповідно до динамічного технічного розвитку галузі; - цілеспрямований HR-брендінг, який включатиме планування тривалих трудових стосунків з перспективними працівниками; ефективне інформування претендентів про стан внутрішнього ринку праці, реалізація програм адаптації новонайнятих працівників тощо; - підготовка та введення в дію специфічної документації з УП (професіограми, специфікації особи, карти претендентів на посаду, положення про набір та відбір персоналу тощо).

Для малих підприємств галузі більш актуальними є наступні напрями УП: опанування методами короткострокового планування персоналу; формування об'єктивної системи прийняття рішень щодо вербування та відбору персоналу; гнучке планування видавничих проектів із застосуванням можливостей дистанційного виконання робіт; залучення фрілансерів; визначення основних принципів та розвиток організаційної культури, норм командних відносин; заохочення цільового навчання персоналу, спрямованого на вирішення конкретних проблем діяльності підприємства; при цьому обов'язкове сполучення заходів з розвитку персоналу із мотиваційними заходами з метою утримання персоналу; дотримання принципу зацікавленості персоналу у справах підприємства. Управління персоналом галузі, таким чином, потребує адаптації до існуючих умов, підвищення якості виконання управлінських функцій, використання сучасних методів управління.

Література: 1. Куценко В.І. Ринок праці та освітніх послуг: шляхи оптимізації їх взаємодії у контексті вимог інформаційно-інноваційного суспільства / Куценко В.І., Чорнодід І.С. // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України.- 2010. – с. 39-44.  
2. Піщуліна О.М. Системні вади ринку праці та пріоритети його реформування: аналіт.доп. / Піщуліна О. М., Коваль О. П., Кочемировська О. О.; за ред. Я. А. Жаліла. – К. : НІСД, 2010. – 72 с.  
3. Швайка Л. А. Кадрове забезпечення видавничо-поліграфічної галузі: вітчизняний та європейський досвід / Швайка Л. А., Гузела О. І. //Українська академія друкарства. Наукові записки. – Львів, 2009. – №1. – с. 85-92.

## **ОБҐРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДОЦІЛЬНОСТІ ПІДТРИМКИ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ КОНТАКНИХ НАРАД**

*Тертичко Т.В., Державний ВНЗ «НГУ», м. Дніпропетровськ, Україна*

Неможливо переоцінити значення та важливість комунікацій на підприємстві. В сучасну епоху, коли інформація перетворилась на найважливіший ресурс, а її велика кількість та швидкість оновлення ставить перед керівниками компаній завдання щодо налагодження системи постійного обміну інформацією, тобто процесів комунікації.

Традиційними видами комунікації на підприємстві є різного виду наради та засідання. В таких робочих зустрічах беруть участь управлінці всіх ланок, починаючи від топ-менеджменту і закінчуючи керівниками проектів, бригад тощо. Проте традиційні комунікації мають цілий ряд

недоліків серед яких необґрунтовані витрати робочого часу, неможливість встановити авторство на організаційну інновацію, вплив особистісних стосунків на професійну діяльність, емоційна напруга, ризик виникнення конфліктів.

Однією з найважливіших проблем, що породжують традиційні способи комунікації є витрати підприємства на проведення засідань та нарад. При цьому ці витрати, в своїй більшості, є необґрунтованими, тобто змарнованими. Про актуальність цієї проблеми свідчить велика кількість публікацій, щоправда, закордонних [1,2,3,4].

Сьогодні підприємства для того щоб підвищити свою конкурентоспроможність змушені оптимізувати свої процеси шляхом мінімізації витрат та підвищення ефективності. За сутністю ефективність визначається як відношення результату діяльності до понесених витрат. В даному дослідженні зосередимося на оцінці витрат при здійсненні процесів комунікації на основі контактних нарад.

Для того, щоб підрахувати, скільки коштує українському підприємству проведення контактних нарад та засідань зробимо ряд припущень. Припустимо, що на промисловому підприємстві загальна чисельність персоналу включаючи робітників виробничих підрозділів та адміністративних співробітників становить 6000 тисяч осіб. Згідно з нормами керованості середнє співвідношення чисельності інженерно-технічних співробітників до цехових робітників становить 1:10. Таким чином, на даному промисловому підприємстві – 545 працівників ІТР. За нормою керованості 1:5, тобто 5 співробітників на 1 керівника, кількість керівників нижчої ланки на підприємстві – 90. З них 10 керівників підрозділів – середня ланка, та 6 керівників вищої ланки (директор та 5 заступників).

На високотехнологічному підприємстві, такому, наприклад, що спеціалізується на виготовленні програмного забезпечення, ця картина виглядає по-іншому. На середньому підприємстві даної спрямованості працює 500 осіб. За нормами керованості для нестандартних робіт, з них: 83 керівника робочих груп, 16 акаунт-менеджерів, 4 заступника та 1 директор. Тобто 104 особи займають керівні посади.

Для того, щоб зробити необхідний розрахунок вартості проведення нарад, візьмемо наступні вихідні дані: середня заробітна платня в промисловості за даними Держкомітета статистики за 10 місяців 2012 року склала 3300 грн./місяць. Офіційні дані щодо се обітної середньомісячної заробітної плати розробників програмного забезпечення відсутні, проте експерти називають цифру у 16300 грн./місяць [7].

Згідно з проведеним дослідженням [4] управлінці в середньому витрачають 9 робочих годин на тиждень на проведення різного роду нарад та зустрічей, що дорівнює 36 годинам на місяць. Таким чином, ми можемо розрахувати скільки коштів підприємство витрачає на комунікації у вигляді контактних нарад. Із розрахунку 36 годин на місяць при 160-годинному навантаженні витрати за заробітну плату одного працівника складуть 744 грн./місяць. В компанії, що розробляє ПО цей показник становитиме 3668 грн./місяць.

Для підприємства витрати на проведення нарад (в частині заробітної плати) складуть 66960 грн./ місяць (803,5 тис. грн./рік ) – для промисловості та 381472 грн./місяць (4,5 млн. грн./рік) – для ІТ-компанії.

Розглянемо також загальну суму витрат на проведення нарад для економіки України по галузям промисловість та ІТ. Для цього в першу чергу необхідно визначити загальну кількість керівників в двох галузях. Чисельність людей, зайнятих в промисловості становить 3 031 000 [6]. За попереднім розрахунком було визначено кількість керівників на промисловому підприємстві, що у відносних значеннях дорівнює 1,5% до загальної кількості працівників. Таким чином, можна підрахувати, що в Україні 45465 осіб займають керівні посади всіх ланок в промисловості. В індустрії ІТ загальна чисельність зайнятих становить близько 25000 [8], за наведеною методикою, розрахована кількість керівників – 5000 (20%). Таким чином, промисловість як галузь витрачає 405 млн. грн./рік, а галузь розробки програмного забезпечення – 219,6 млн. грн./рік.

Ці дані свідчать про те, що процес комунікації у вигляді контактних нарад є досить витратним для підприємства і чим воно більш технологічне, чим більший професійний рівень вимагається від працівника, що відображається на його заробітній платі, тим вищими є видатки на забезпечення такого виду комунікацій. Оцінка ефективності процесів комунікації на

підприємстві на основі контактних нарад на економічно снові порівняння їх економічної доцільності представляють предмет подальших досліджень.

Література: 1. Wasted time in meetings costs the UK economy £26 billion. – [Electronic resource] – Access: [http://www.businessrevieweurope.eu/business\\_leaders/wasted-time-in-meetings-costs-the-uk-economy-26-billion](http://www.businessrevieweurope.eu/business_leaders/wasted-time-in-meetings-costs-the-uk-economy-26-billion) 2. How 3 Billion Meetings Per Year Waste Time, Money and Productivity in the Enterprise – [Electronic resource] – Access: <http://blog.socialcast.com/how-3-billion-meetings-per-year-waste-time-money-and-productivity-in-the-enterprise/> 3. Romano N.C., Nunamaker J.F. Meeting Analysis: Findings from Research and Practice // Proceedings of 34th annual Hawaii International Conference on System Sciences, Maui, HI, 2001. – [Electronic resource] – Access: <http://www.okstate.edu/ceat/msetm/courses/etm5221/Week201%20Challenges/Meeting%20Analysis%20Findings%20from%20Research%20and%20Practice.pdf> 4. Elsayed-Elkhouly S. M. Lazarus H. Why is a third of your time wasted in meetings? // Journal of Management Development, vol. 16, no. 9, pp. 672-676, 1997.

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ СОЦІАЛЬНО ЗНАЧУЩИХ ПРОЕКТІВ**

*Федорченко В.В., АМУ, м. Київ, Україна*

Функціонування елементів організаційно-економічного механізму реалізації соціально значущих проектів значною мірою визначається концепцією підтримки і регулювання малого підприємництва на державному і регіональному рівнях, при чому можливі два принципові підходи до побудови механізмів підтримки і регулювання [1, с.32]:

1. поліпшення підприємницького клімату на основі зміни загальноекономічного середовища, в якій діють малі підприємства, що досягається шляхом реалізації державної політики регулювання і лібералізації діяльності суб'єктів ринку, розширення приватизації, реформування податкової системи і законодавства про конкуренцію. Важливим підходом є усунення різних бюрократичних і адміністративних перешкод/обмежень на шляху господарської ініціативи підприємців;

2. розробка цільових програм і вдосконалення схем фінансування проектів підприємств, зокрема шляхом відповідних субсидій, дотацій, кредитів, податкових пільг і т.п.

Зазначені підходи до змісту організаційно-економічного механізму реалізації соціально значущих проектів не існують ізольовано один від одного і не виключають один іншого, оскільки прямі методи більше пов'язані з другим підходом, а непрямі – з першим. Більш того, на державному рівні управління державна підтримка підприємництва направлена на створення умов для пріоритетного розвитку конкретних галузей економіки, на регіональному рівні – на формування елементів інфраструктури підтримки. Участь держави в підтримці розвитку малого підприємництва здійснюється за допомогою розробки і виконання загальнодержавних, регіональних і місцевих програм.

Статус «соціально значуще підприємство» може одержати мале підприємство по будівництву багатопверхівок для забезпечення молодих сімей житлом. Створення нових робочих місць, одне з обґрунтувань соціальності, не є останнім при визначенні пріоритетності у виборі даного проекту для фінансування, оскільки власник фірми – приватна особа – вклав в розвиток справи більше 60% необхідних коштів. Прямі методи поліпшення підприємницького клімату найбільш реально і в повному обсязі впливають на проект: субсидії адміністрації Запорізької області, цільові програми по роботі з постачальниками з обов'язковим обліком в прайсах дисконту цін. Дія ж непрямих методів не робить значного впливу на просування проекту на ринку як того б хотілося. Приведений далі приклад ще раз підтверджує переважний вплив прямих методів підтримки підприємництва і необхідність опрацювання заходів щодо зміни загальноекономічного середовища. Створення консалтингової фірми, що розвивається, вимагає як основної форми підтримки: зниження податкового тягаря, кредитування і фінансування для розвитку підприємництва. Державна політика регулювання і лібералізації діяльності на ринку,