майбутньому. Згідно з положеннями західної економічної думки, реструктуризація є постійним комплексним процесом змін і нововведень, що спричинений необхідністю підвищення прибутковості виробництва в умовах зміни тенденцій в економіці, технічного прогресу і зростаючої конкуренції з боку інших підприємств [2]. У країнах з розвинутою економікою реструктуризація є природним і, по суті, перманентним процесом.

Отже, у сучасних умовах будь-яке підприємство, незалежно від свого стану (кризове, передкризове або стабільне) для того, щоб функціонувати і розвиватися, повинно своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У світовій економічній науці як узагальнююче поняття процесу цілеспрямованих змін суб'єктів економічної діяльності та ефективної адаптації суб'єктів господарювання до умов функціонування, що принципово змінилися, прийнято вважати термін реструктуризація. При цьому реструктуризація визначається як сукупність принципів, методів і заходів щодо комплексної зміни складу виробництва, асортименту продукції, системи управління, використання фінансових ресурсів, направлених на розширене відтворення, а також соціального забезпечення працівників відповідно до вимог ринкової економіки. Реструктуризація покликана забезпечувати уникнення ризику, банкрутства, створення стабільності розвитку підприємства, підвищувати забезпечення безпеки країни.

Використаніджерела

1. Крисько Ж. Л. Особливості реструктуризації вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі. Економічний простір: Збірник наукових праць. № 72. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2013. С. 158-167.

2. Задворочнов Д. Реструктуризацияпредприятий в странахВосточнойЕвропы: достижения и ошибки.URL: http://www.optim.rU/ comp/1997/4/OK_New_atl_4/ new_atl.asp. (дата звернення: 10.10.2019).

3. Кизим Н. А., Жихарцов В. В. Проблеми проведення реструктуризації промислових підприємств в Україні: монографія. Х.: ФЛП Александрова, 2009. 184 с.

Башуцька Ольга
Тернопільський національний економічний університет
(науковий керівник:к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
піблічного управління та персоналу Демків І. О.)

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГНУЧКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКЦІОНЕРНОЇ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ «ОРАНТА»

Сучасний соціально-економічний розвиток країни вимагає створення гнучкої системи управління персоналом організації, зокрема страхових компаній. Невисокий рівень професійної підготовки персоналу страхових

компаній ускладнює їх адаптацію до сучасних вимог створення гнучкої системи управління персоналом, що робить особливо значимим і актуальним теоретичну розробку соціальних та економічних механізмів підготовки та відтворення висококваліфікованих працівників страхових компаній.

Слід зазначити, що в даний час особливо гострою проблемою страхових компаній, є створення служб управління персоналом, які б відповідали вимогам сучасного менеджменту, власних ефективних систем навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

У цьому зв'язку особливу актуальність для страхових компаній набуває забезпечення гнучкості управління персоналом, організоване таким чином, щоб з мінімально можливими витратами забезпечити ефективність процесу діяльності в організації.

На сьогодні НАСК «Оранта» – це могутня організація, що має найбільшу в країні агентську і представницьку мережу, що забезпечує виняткову доступність страхових послуг найширшим верствам населення та пропонує ринку 33 види страхування, які задовольняють потреби практично всіх категорій клієнтів.

Основу успіху НАСК «Оранта» становлять трудові ресурси. Від інтелектуального та професійного рівня її персоналу залежить досягнення нею стратегічної мети. Працівники не сприймають механічного, неусвідомленого управління. Адже кожний з них приходить в організацію з певною метою, потребуючи сприяння в її досягненні. Тому керівництво компанії має постійно приділяти увагу кадровій політиці, дбаючи про максимальне розкриття професійних здібностей кожного працівника [1].

Важливим з точки зору управління персоналом є аналіз операційних витрат по підприємству. Він дозволяє визначити обсяги та частку витрат на персонал в загальних витратах підприємства. Елементи операційних витрат по НАСК «Оранта» представлено в табл. 1.

Як видно з табл. 1. за останні роки практично обсяги всіх елементів операційних витрат зростали (крім амортизації). Важливим є факт відставання темпів росту витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи над матеріальними витратами. Також слід відзначити, що в 2017 році витрати на оплату праці по НАСК «Оранта» складали 19,8 % (рис. 1, табл. 1), що є досить непоганим показником для українських підприємств, адже середньо-український показник частки витрат на оплату праці в операційних витратах за різними дослідженнями коливається від 8 до 15 %. У великих компаніях економічно розвинених країн цей показник вище 30 %.

Гнучкість управління персоналом виробляється на основі концепції розвитку підприємства, яка складається з трьох частин:

Таблиця 1

Елементи операційних витрат НАСК «Оранта»

Назва статті	2015		2016		2017		Відхилення 2017 до 2016 року	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
Матеріальні затрати	17850	2,7	19282	3,8	20561	3,5	+1279	-0,3
Витрати на оплату праці	101763	15,4	105609	20,8	116454	19,8	+10845	-1,0
Відрахування на соціальні заходи	35266	5,3	23793	4,7	24972	4,3	+1179	-0,4
Амортизація	11388	1,7	10767	2,1	9043	1,5	-1724	-0,6
Інші операційні витрати	495987	74,9	348089	67,6	417154	70,9	+69065	+3,3
Разом	662254	100	507540	100	588184	100	+80644	-

* Джерело: складено на основі [2, с. 63; 3, с. 62]

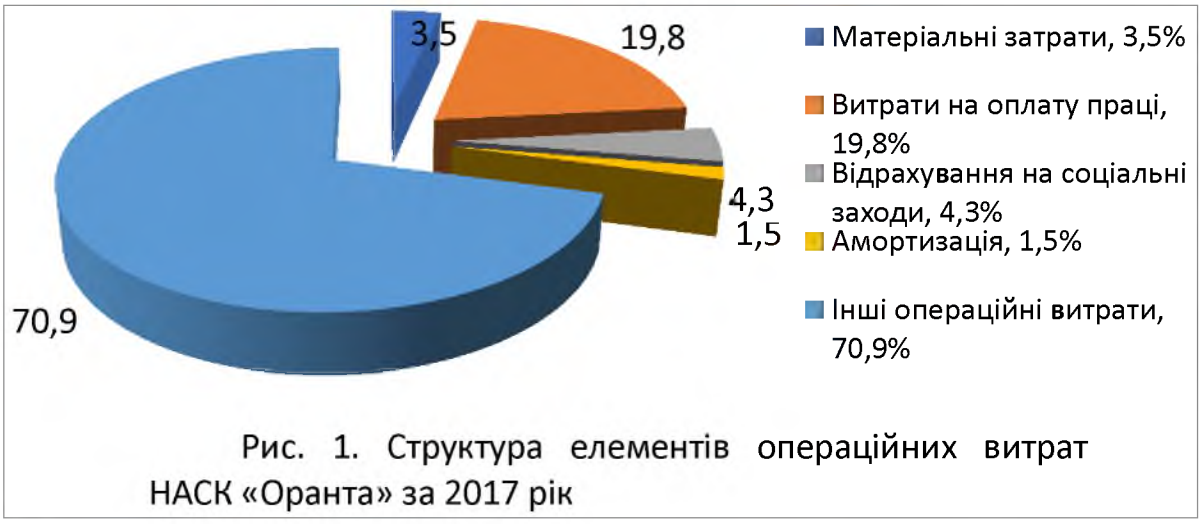

Рис. 1. Структура елементів операційних витрат НАСК «Оранта» за 2017 рік

* Джерело: побудовано на основі [3 , с. 62]

1) виробничої;
2) фінансово-економічної;
3) соціальної (політики управління персоналом підприємства).

Для забезпечення стійкості персоналу страховик повинен ефективно та гнучко управляти персоналом. Мотивація співробітників займає одне з центральних місць у роботі з персоналом страхової компанії, оскільки виступає безпосередньо причиною їх поведінки. Від правильної та гнучкої організації роботи персоналу страхової компанії залежить успішність компанії, оскільки трудовий потенціал є головним джерелом її доходу. Основні способи мотивації

персоналу, які використовує НАСК «Оранта» – це нормативна та примусова мотивація, стимулювання і створення соціального пакету [4].

НАСК «Оранта» притримується гнучкої кадрової політики, що забезпечує індивідуальний підхід до своїх працівників. В 2017 році кадрова робота з персоналом була спрямована на виявлення, розвиток та раціональне використання кадрового потенціалу. Головна мета кадрової політики полягає в збереженні та додатковому залученні висококваліфікованих спеціалістів. Основні напрямки та зміст роботи з персоналом Компанії у 2017 році реалізовувалися через вирішення таких завдань [3, с. 31]:

– надання працівникам реальних можливостей професійного розвитку (проведення навчальних заходів за оновленими програмами страхування, технологією продажів, організацією роботи страхових агентів Компанії);
– забезпечення конкурентоспроможної оплати праці;
– створення умов для кар'єрного росту;
– забезпечення сприятливих і безпечних умов праці;
– забезпечення соціального захисту працівників.

Основоположним принципом системи навчання персоналу НАСК «Оранта» є розвиток кадрового потенціалу шляхом надання можливостей для розкриття професійних навичок та знань кожного співробітника. Навчальні заходи проводяться у вигляді дистанційних телеконференцій, тренінгів, семінарів. Майданчиком для обміну досвідом та зберігання інформації щодо програм страхування і технологій продажів виступає корпоративний інформаційний портал, доступ до якого мають всі співробітники Компанії.

Гнучка політика трудових відносин спрямована на створення сприятливого психологічного клімату на підприємстві, пошуку взаємоприйнятних способів вирішення трудових конфліктів власними силами.

З урахуванням вищесказаного можна говорити про активну, гнучку кадрову політику НАСК «Оранта», спрямовану на проведення постійного моніторингу кадрової ситуації, розробку цільових антикризових кадрових програм.

Використані джерела

1. Страховий менеджмент. URL: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default. aspx?M=k0723&T=07&lng=1&st=0. (дата звернення: 02.10.2019).

2. Річна інформація емітента цінних паперів НАСК «Оранта» за 2016 рік. 2017. 103 с. URL: https://oranta.ua/upload/iblock/ed0/ed0af267ae41365 f1d6bdde672f1c029.pdf. (дата звернення: 03.10.2019).

3. Річна інформація емітента цінних паперів НАСК «Оранта» за 2017 рік. 2018. 97 с. URL: https://oranta.ua/upload/iblock/d63/d630ed265c29298 e943db823e47f1c5c.pdf. (дата звернення: 03.10.2019).

4. Решміділова С. Л., Самусько А. С. Управління персоналом страхової компанії в

умовах національної економіки (на прикладі НАСК «Оранта»). Економіка : проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. / Дніпропетр. нац. ун-т. Д. : ДНУ, 2008. Вип. 239, т. ІІ. С. 351-358.

5. Демків І. О. Гнучкість підприємства як засіб досягнення його конкурентоспроможності. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. Економічні науки. 2011. № 6 (51), ч. 2. С. 164-168.

Бордун Ірина, Симко Катерина
Тернопільський національний економічний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Крисько Ж.Л.)

РОЛЬ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В організаційній діяльності підприємства все більшого значення набувають мотиваційні аспекти, адже комерційний успіх будь-якого підприємства залежить в першу чергу від того, якою мірою працівники реалізують свій професіональний потенціал [3]. Не дивлячись на те, що існує велика кількість мотиваційних теорій та схем мотивування, для більшості керівників проблема дієвості та становлення ефективного мотиваційного механізму персоналу в процесі стратегічного управління підприємством постає завжди. Особливу актуальність мотивація набуває сьогодні, в умовах світової економічної нестабільності. Перед Україною зберігається реальна загроза другої хвилі економічної кризи. Кризова ситуація загрожує організаціям не тільки фінансовими проблемами та втратою своїх позицій на ринку, але й втратою кваліфікованих кадрів, без яких подолати кризу неможливо.

Питанням мотиваційного механізму в управлінні підприємством присвячені наукові роботи багатьох учених, зокрема В. Дедекаєва, М. Карліна, М. Збарського, В. Рябоконя.

Нині у більшості вітчизняних підприємствах керівники дотримуються тих традицій управління, які були сформовані ще в умовах командної економіки. Замість орієнтації на виробництво високоякісної продукції, здатної конкурувати на внутрішньому та світовому ринку, менеджери концентрують свою увагу на виготовлені продукції без застосування творчого підходу, що потребує мінімальних якості та витрат. Так, на переважній більшості підприємств мотивація та стимулювання персоналу знаходяться в незадовільному стані. Зараз кожному третьому мешканцю України заробітної плати не вистачає для придбання всього необхідного. Падіння реальної заробітної плати в секторах економіки України супроводжувалося зниженням