

1. Голви Т. Работа как внутренняя игра: Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 252 с. 2. Уитмор Д. Коучинг высокой эффективности / Пер. с англ. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с. 3. Иванова С., Болдогоев Д., Борчанинова Э., Глотова А., Жигилий О. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Альпина Бизнес Букс, 2008. – 279 с. 4. Иванова С. Модель коучинга “ПРАВДА” и примеры ее эффективного применения – [Электронный ресурс]: Режим доступа до ресурсу: <http://www.trainings.ru/>. 5. Лысак А. Исследование рынка бизнес-коучинга в Украине. – [Электронный ресурс]: Режим доступа до ресурсу: <http://www.trainings.ua>. 6. Самольянов О. Инструменты коучинга – [Электронный ресурс]: Режим доступа до ресурсу: <http://www.b-coach.ru/>. 7. Уэлч Д. Мои годы в GE / Пер. с англ. – М.: АСТ, 2004. – 528 с. 8. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. — Львів: Інтеллект-Захід, 2003. – 352 с. 9. Аткінсон М. Внутренняя динамика коучинга / М. Аткінсон, Рае Т. Чоис; Пер. с англ. Том 1. – R.: Companion group, 2009. – 208 с. 10. Аткінсон М. Пошаговая система коучинга / М. Аткінсон, Рае Т. Чоис; пер. с англ. Том 2. – R.: Companion group, 2009. – 256 с.

УДК: 338:658.012.22

І.С. Левик

Національний університет “Львівська політехніка”

СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА: СУТЬ ТА ЕЛЕМЕНТИ

© Левик І.С., 2012

Розглянуто основні підходи до трактування поняття “стратегічний потенціал”. Проведене дослідження дало змогу виділити основні елементи стратегічного потенціалу та визначити їх суть із урахуванням зростання ролі інформації, технології та людського інтелекту.

Ключові слова: стратегічний потенціал, елементи стратегічного потенціалу, конкурентна перевага.

I.S. Levyk

Lviv Polytechnic National University

STRATEGIC POTENTIAL OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISE: ESSENCE AND ELEMENTS

In the article basic approaches to interpretation of concept “strategic potential” are considered. The conducted research gave possibility to select the basic elements of strategic potential and define their essence with the account of growing role of information, technology and human intellect.

Key words: strategic potential, elements of strategic potential, competitive edge.

Постановка проблеми. Основною метою діяльності підприємств в умовах непередбачуваності економічних процесів та явищ, посилення конкурентної боротьби є підвищення конкурентоспроможності зі збереженням стійкого становища на ринку. Для досягнення цієї мети

суб'єктам господарювання недостатньо вести діяльність, яка забезпечує прибутковість лише в короткостроковому періоді, а необхідно формувати стратегію, яка надасть можливість підтримувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Джерелом формування довгострокових конкурентних переваг підприємства є його стратегічний потенціал, достовірна оцінка якого дає змогу визначити напрями розвитку підприємства у майбутньому. Однак суть та складові елементи стратегічного потенціалу потребують уточнення та перегляду із урахуванням зміни поглядів на економічні процеси від таких, що зосереджували увагу лише на матеріальній ознаці виробництва, до таких, які визнають зростання ролі інформації, інтелекту людини та ефекту синергії у сучасних процесах та явищах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі все частіше розглядають проблеми, пов'язані із визначенням суті та елементів потенціалу та здійснення управління ним, оскільки потенціал є важливою рушійною силою розвитку підприємств. Дослідженням цих питань займалися такі науковці, як В.О. Козловський [16], Е.А. Лапін [3], О.І. Олексюк, І.М. Рєпіна, О.С. Федонін [19] – стосовно економічного потенціалу та І.Р. Бузько [21], В.Н. Гавва [11], Л.Ю. Гордієнко [7], І.П. Отенко [20], О.А. Пробоїв [13], Р.В. Фещур [10], Є.В. Швець – стратегічного потенціалу.

Невирішена частина загальної проблеми. Поширеним підходом серед науковців [1, 2] є розгляд потенціалу, зокрема і стратегічного, як сукупності матеріальних ресурсів в їх вартісній або кількісній оцінці. Оскільки саме поняття “потенціал” походить від латинського “potentio” – сила, можливість, то недоцільно розглядати його лише як наявні ресурси, які без поєднання і взаємодії та впливу на них людини чи обставин середовища функціонування підприємства не дають ефекту. Крім того, є не менш важливі складові, які в сучасних економічних умовах формують вартість підприємства та визначають прихильність споживачів до нього і які не мають матеріальної форми та оцінити вартісно чи кількісно їх досить складно. Але завдяки їх наявності підприємства функціонують ефективніше. Тому вважаємо за доцільне переглянути та уточнити поняття “стратегічний потенціал” і його елементів із урахуванням вихідного змісту поняття “потенціал”, зростанням ролі нематеріальних активів підприємства та людського інтелекту.

Цілі статті. Уточнити поняття стратегічний потенціал підприємства, визначити його основні елементи та їх суть.

Виклад основного матеріалу дослідження. Деякі аспекти дослідження потенціалу, зокрема і стратегічного, науковці розглядали у контексті управлінського аналізу, аналізу внутрішнього середовища, управлінського обстеження, управлінської діагностики, аналізу стану підприємства, аналізу внутрішньої структури підприємства, аналізу діяльності підприємства, діагностики підприємства тощо. Однак із поширенням стратегічного підходу до процесу управління оцінка стратегічного потенціалу із урахуванням впливу зовнішнього середовища підприємства зайняла центральне місце у стратегічному аналізі діяльності підприємства.

Під час аналізу стратегічного потенціалу підприємства виникає проблема методологічного характеру, зумовлена відсутністю єдиного переліку показників, які слід аналізувати. З метою усунення цієї проблеми першочерговим завданням є дослідження суті поняття “стратегічний потенціал”, визначення його основних елементів.

Узагальнюючи досліджені праці [1–15], можна виділити такі підходи до визначення суті стратегічного потенціалу (табл. 1):

- 1) ресурсний, за якого потенціал розглядається як сукупність наявних ресурсів чи таких, що можуть бути залучені зі сторони;
- 2) цільовий – потенціал розглядається не лише як ресурси, а й можливості щодо їх ефективного використання у процесі досягнення цілей;

3) структурно-функціональний, за якого потенціал розглядається як сукупність елементів, кожен із яких виконує відповідні функції. Чим вдаліша структура об'єкта і чим краще один одному відповідають елементи та їх функції, тим вищим буде потенціал;

4) конкурентний, за якого потенціал розглядається як джерело конкурентних переваг, які визначатимуть оптимальний розвиток підприємства в майбутньому.

Таблиця 1

Підходи до трактування поняття “стратегічний потенціал”

Автор (джерело)	Визначення поняття “стратегічний потенціал”	Підхід			
		Ресурсний	Структурно-функціональний	Цільовий	Конкурентний
1	2	3	4	5	6
О.В. Березін [1]	“сукупність наявних ресурсів, що забезпечують виживання підприємства у конкурентному середовищі у перспективі”. Потенціал включає також і ті ресурси, які підприємство може залучити.	+			
В.Д. Маркова [2]	“сукупність наявних ресурсів та можливостей для розробки і реалізації стратегії підприємства”	+			
Є.В. Лапін [3, с. 6]	“потенціальні можливості підприємства при найбільш ефективному використанні ресурсів”	+	+		
Л.С. Шеховцева [4]	“це можливості досягнення стратегічних цілей виробничої системи при використанні її елементів (ресурсів)”	+		+	
В.Б. Горбань [5]	“сукупність обмежених наявних ресурсів та компетенцій підприємства по досягненню глобальних й стратегічних цілей в майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища”	+		+	
В.В. Пастухова [6, с. 32]	“можливості досягнення стратегічних цілей за рахунок ефективного використання ресурсів”	+		+	
Л.Ю. Гордієнко, Є.В. Швець [7]	“стратегічний потенціал в умовах трансформаційної економіки – це сукупність поточних та майбутніх ресурсів і можливостей, які можуть бути мобілізовані для досягнення стратегічних цілей в трансформаційних умовах”	+		+	
Г.І. Кіндрацька [8]	“економічні можливості організації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Система взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції для забезпечення реалізації сформованої стратегії”		+	+	
Н.С. Миколайчук [9, с. 43]	“сукупність здібностей кадрового складу та здатності технічної та організаційної системи до постійного вдосконалення у відповідності з цілями підприємства”		+	+	
Р.В. Фещур [10]	“це потенціал, сформований відповідно до цілей підприємства, що відображає можливості підприємства передбачати зміни в зовнішньому середовищі та готовність гнучко реагувати на ці зміни”			+	
В.Н. Гавва [11, с. 7]	“граничні можливості досягнення глобальної та локальної стратегічних цілей у відповідних зовнішніх умовах”			+	
О.О. Колесніков [12, с. 5]	“узагальнена характеристика, яка відбиває реальну фактичну здатність з перетворення ресурсів для досягнення поставленої мети на основі розробленої стратегії та виражає можливості й інтегральну спроможність підприємства із задоволення потреб ринку”			+	

1	2	3	4	5	6
О.А. Пробоїв [13]	“сукупність збалансованих стратегічних ресурсів, ключових компетенцій та основних знань, достатній рівень розвитку яких при залученні інноваційних інструментів може забезпечити ефективне досягнення цілей підприємства у довгостроковій перспективі”	+	+	+	
І.М. Парасій-Вергуненко [14, с. 66]	“можливості щодо досягнення стратегічних цілей за рахунок ефективного розподілу і використання власних та залучених ресурсів, а також це можливість формувати певні конкурентні переваги через ресурсне забезпечення відповідного рівня конкурентного статусу підприємства”	+	+	+	+
В.А. Гросул, Ю.Ю. Василенко [15]	“найбільш сильні конкурентні переваги, які дозволяють підприємству досягти визначеної мети більш ефективно, порівняно з конкурентами”; “сукупність динамічних здатностей підприємства, на використанні яких ґрунтується його майбутній успішний розвиток”				+

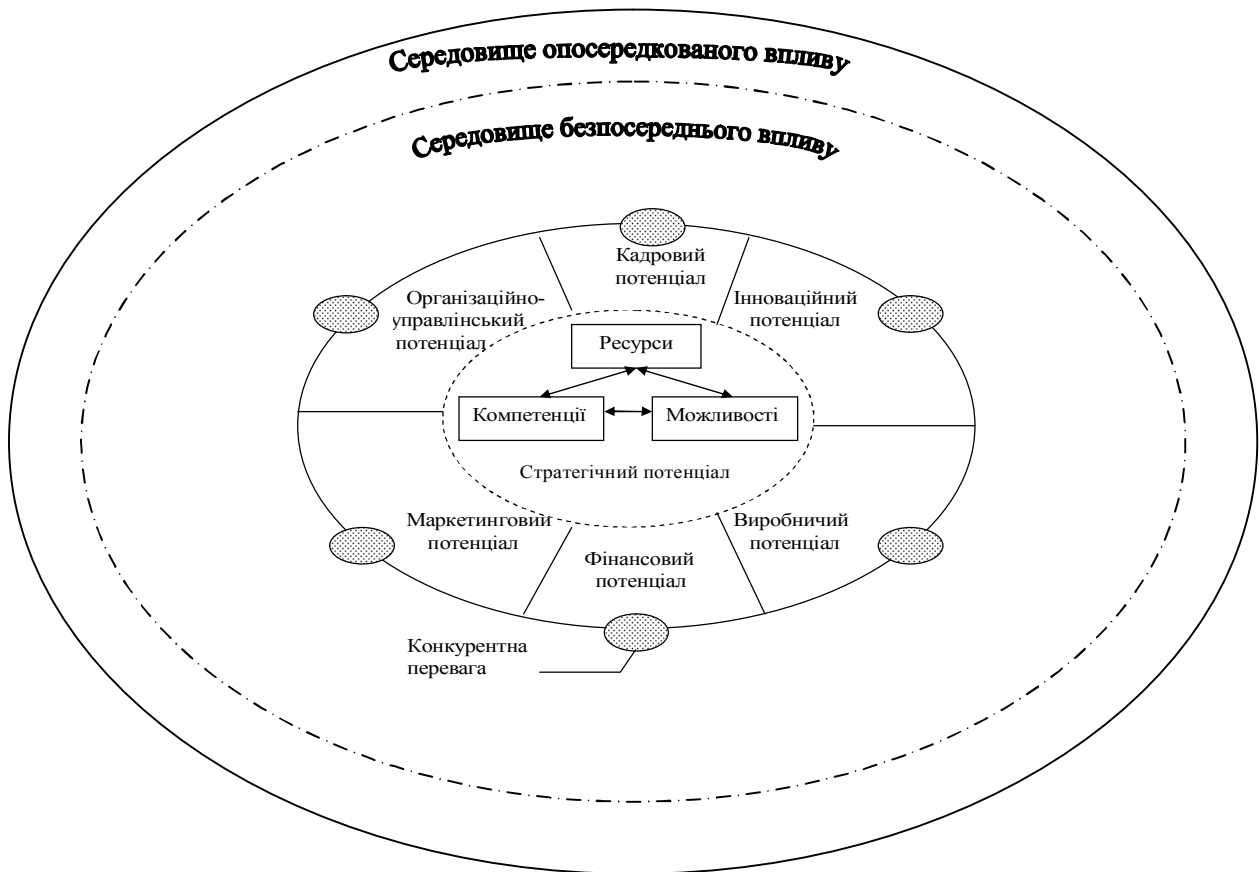
Часто у трактуванні суті “стратегічного потенціалу” науковці поєднують декілька підходів. Зокрема, аналізуючи визначення, наведене в праці Г.І. Кіндрацької [8], можна стверджувати про поєднання цільового та структурно-функціонального підходів, оскільки вона розглядає потенціал як сукупність взаємопов’язаних елементів, які, виконуючи свої функції, сприяють реалізації стратегії та досягненню цілей. А у визначенні, яке наводить І.М. Парасій-Вергуненко [14], можна відзначити поєднання ресурсного, цільового, структурно-функціонального та конкурентного підходів, оскільки вона стратегічний потенціал визначає як ефективне поєднання та використання різних видів ресурсів для досягнення цілей та формування конкурентних переваг.

Одним із перших та досить поширеним у наш час є ресурсний підхід до трактування суті стратегічного потенціалу. Однак він в повному обсязі не розкриває змістового навантаження поняття “потенціал”, оскільки не дає змоги враховувати можливості, зумовлені якісними параметрами функціонування підприємства (імідж, тип організаційної структури тощо). Крім того, розглядаючи потенціал як кількісну чи вартісну суму ресурсів, не враховують їх відповідності цілям підприємства та можливості ефективного розвитку суб’єкта господарювання на основі використання конкурентних переваг. Частково цих недоліків позбавлені такі підходи, як цільовий, структурно-функціональний та конкурентний.

Найвдалішим, на наш погляд, є оптимальне поєднання усіх цих підходів. Вважаємо, що стратегічний потенціал підприємства є системою взаємопов’язаних елементів, які, характеризуючись різними видами ресурсів, компетенцій та можливостей, визначають спроможність створювати конкурентні переваги для забезпечення ефективного довгострокового розвитку підприємства (див. рисунок).

Основними характеристиками стратегічного потенціалу є: орієнтація на довгострокове майбутнє; відображення ключових можливостей та компетенцій, які виникли у процесі становлення та розвитку підприємства та які є основою його конкурентних переваг; відображення наявності динамічних здатностей як вміння підприємства трансформувати ресурси, компетенції та можливості до вимог змінного зовнішнього середовища [15]; відображення зростання ролі компетенції персоналу та його творчого підходу до виконання поставлених завдань.

На основі дослідженої літератури (табл. 2) та із врахуванням власних міркувань вважаємо за доцільне виділити такі елементи стратегічного потенціалу машинобудівного підприємства: кадровий, інноваційний, фінансовий, організаційно-управлінський, виробничий та маркетинговий потенціали, які виділені в табл. 2 курсивом.



Елементи стратегічного потенціалу машинобудівного підприємства в середовищі його функціонування

Одним із найважливіших елементів стратегічного потенціалу в сучасних ринкових умовах є кадровий, оскільки програма чи стратегія діяльності не робить підприємство успішним, а саме якість кадрових ресурсів стає необхідною умовою збереження стійкої позиції суб'єкта господарювання на ринку та подальшого розвитку його діяльності. Тому важливим аспектом діяльності сучасного машинобудівного підприємства є розроблення вдалого мотиваційного механізму з метою підсилення кадрового потенціалу. Кадровий потенціал підприємства характеризується кваліфікацією, інтелектом та досвідом наявних працівників у сфері його діяльності та реальними можливостями залучити необхідних для підприємства працівників.

Враховуючи швидкі темпи розвитку науки й техніки, наступною необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств є розвиток інноваційного потенціалу, а не лише цінового механізму конкуренції, як було раніше. Інноваційний потенціал характеризується можливостями підприємства щодо розроблення, залучення та використання нововведень у формі нових видів продукції, новітніх технологій тощо. Умовою, яка забезпечує розвиток та використання інноваційного потенціалу зокрема та інших складових стратегічного потенціалу, є наявність фінансового потенціалу, який визначається наявними (власними та позиковими) фінансовими ресурсами та можливостями їх залучення з метою ефективного використання у господарській діяльності.

Не вважаємо за доцільне виділяти як окремий елемент інвестиційний потенціал, оскільки, як правило, інвестиційні вкладення визначаються тим, наскільки привабливим є проект з позиції інноваційності та створення на цій основі конкурентних переваг для підприємства. А інвестиційна привабливість самого підприємства визначається його фінансовим станом та наявним фінансовим потенціалом, який забезпечує можливість трансформації усіх інших видів потенціалів у результати діяльності підприємства та відіграє важливу роль у відтворювальних процесах.

Елементи стратегічного потенціалу, які виділили вітчизняні науковці

Автор (джерело)	Елементи (складові) потенціалу																				
	<i>Виробничий</i>	Технічний	Технологічний	Операційний	<i>Трудовий (кадровий)</i>	Ресурсний (сировинний)	<i>Організаційний</i>	<i>Управлінський</i>	Інтелектуальний	Мотиваційний	Комунікаційний	Інформаційний	<i>Фінансовий</i>	Інвестиційний	<i>Інноваційний</i>	<i>Маркетинговий</i>	Ринковий	Інфраструктурний	Експортний	Екологічний	
І.П. Отенко [20]	+				+	+	+	+		+	+	+	+		+	+					
І.Р. Бузько [21]	+				+	+	+	+				+	+	+	+	+		+			+
О.А. Пробоїв [13]	+							+									+				
Р.В. Фещур [10]		+	+	+	+	+	+	+				+	+	+	+	+					
Є.В. Швець [7]	+	+	+		+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	

* - фінансово-економічний; +** - виділений у складі організаційного.

Виділення організаційно-управлінського потенціалу як самостійного елемента в складі стратегічного зумовлене постійним вдосконаленням механізму управління підприємством із використанням нових форм, методів та технологій, які дають змогу швидше та адекватніше реагувати на зміни у середовищі функціонування підприємства. Відповідно під організаційно-управлінським потенціалом розумітимемо можливості підприємства щодо ефективного організування діяльності, прийняття адекватних рішень та здійснення ефективного реагування на зміни, зумовлені внутрішнім та зовнішнім середовищем на основі достатньої та достовірної інформації про усі аспекти, пов'язані з діяльністю суб'єкта господарювання.

Інформація та технологія в сучасних умовах розвитку та поширення інновацій наявні у всіх елементах стратегічного потенціалу. Так, технологію можна подати у формі енерго-, ресурсозбережної технології, технології управління, новітньої, маркетингової та технології залучення ресурсів, кадрів тощо. Інформація необхідна для оцінки будь-якого елемента стратегічного потенціалу, а найсильніше її роль проявляється у організаційно-управлінському потенціалі, зокрема, при прийнятті стратегічних управлінських рішень.

Результати інтелектуальної діяльності працівників виражаються також у складі кожного елемента потенціалу у формі прийнятих рішень, нових видів продукції, форм управління, рекламних продуктів тощо, оскільки все перелічене є результатом творчої діяльності людини.

З огляду на виробничу спрямованість машинобудівних підприємств, важливим є врахування виробничого потенціалу, який виражається через можливості підприємства щодо залучення, створення та використання оборотних матеріальних ресурсів, засобів і технологій виробництва для здійснення виробничого процесу, з орієнтацією на задоволення ринкового попиту. Враховуючи динамізм попиту, особливого значення для управління стратегічним потенціалом набуває підвищення його гнучкості.

Не менш важливим та поширеним інструментом у ринкових умовах є маркетинговий потенціал, який характеризується можливостями, зокрема, щодо ефективного здійснення процесу збуту продукції (торгові марки, бренди, лояльність постійних клієнтів, фірмова назва, ділова репутація тощо), сформованими під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища, що

сприяють підвищенню або збереженню конкурентоспроможності та зростанню вартості підприємства. Цей вид потенціалу сприяє перетворенню продукту діяльності підприємства на фінансовий результат.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дало змогу уточнити поняття стратегічного потенціалу на основі структурних компонентів: ресурсів, компетенцій та можливостей, а також виділити основні його елементи із урахуванням змістового навантаження поняття “потенціал” та визначенням серед них ролі людського інтелекту, інформації та технологій.

Така структуризація стратегічного потенціалу стане основою подальших досліджень щодо розроблення переліку показників для оцінки кожного елемента стратегічного потенціалу та визначення взаємозв'язку між ними. При цьому необхідно враховувати, що стратегічний потенціал машинобудівного підприємства формується під впливом не лише внутрішнього середовища, а й зовнішнього, оскільки суб'єкт господарювання не функціонує ізольовано, а є відкритою системою та активним учасником ринкових відносин.

1. Березін О.В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства / О.В. Березін // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. Частина II: зб. наук. пр. – Вип. 4 (40). – 2007. – С. 20–28. 2. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекцій / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибир. соглашение, 1999. – 288 с. 3. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия / Е.В. Лапин. – Сумы: Унив. кн., 2002. – 278 с. 4. Шеховцева Л.С. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Л.С. Шеховцева. – Калининград: Изд-во РГУ им. И.Канта, 2006. – 153 с. 5. Горбань В.Б. Управління стратегічним потенціалом машинобудівного підприємства [електронний ресурс]. – Режим доступу до публ.: <http://intkonf.org>. 6. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: моногр. / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с. 7. Гордієнко Л.Ю. Семантичний аналіз сутності стратегічного потенціалу підприємства як економічної категорії щодо умов трансформаційної економіки / Л.Ю. Гордієнко, Є.В. Швець // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. – 2006. – № 71. – С. 151–157. 8. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с. 9. Миколайчук О.В. Формування стратегічного потенціалу великих текстильних підприємств / О.В. Миколайчук, О.А. Савчук, М.М. Миколайчук, О.В. Бобриньова // Вестник ХГТУ. Экономика и менеджмент. – 1998. – № 1 (3). – С. 43-45. 10. Фецуур Р.В. Оцінювання і управління потенціалом машинобудівних підприємств / Р.В. Фецуур, О.Б. Бортновська // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2007. – № 606. – С. 113–118. 11. Гавва В.Н. Оценка потенциала предприятия и отрасли / В.Н. Гавва. – Харьков: Нац. аэрокосм. ун-т “Харьк. авиац. ин-т”, 2004. – 287 с. 12. Колесніков О.О. Управління стратегічним потенціалом підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01. “Економіка, організація і управління підприємством” / О.О. Колесніков. – Харків, 2005. – 18 с. 13. Пробойв О.А. Формування та нарощування стратегічного потенціалу підприємств інструментами фінансового інжинірингу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 “Економіка підприємства (переробна промисловість)” / О.А. Пробойв. – Донецьк, 2008. – 21 с. 14. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: моногр. / І.М. Парасій-Вергуненко. – К.: КНЕУ, 2007. – 360 с. 15. Гросул В.А. Сутнісно-змістова еволюція поняття “стратегічний потенціал підприємства” / В.А. Гросул, Ю.Ю. Василенко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. ХДУХТ. Вип. 2 (8). Частина I. – 2008. – С. 411–417. 16. Козловський В.О. Теоретико-

методологічні підходи до визначення потенціалу підприємства / В.О. Козловський, І.В. Причена // Вісник Вінницького політехнічного інституту. Економіка, менеджмент та екологія. – 2007. – № 3. – С. 28–33. 17. Прокопишин Л.М. Оцінка складових економічного потенціалу машинобудівного підприємства / Л.М. Прокопишин // Економічний простір. – 2008. – № 9. – С. 149–155. 18. Араф'єва О.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О.В. Араф'єва, Т.В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. – 2008.– № 7 (85). – С. 71–76. 19. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб./ О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с. 20. Отенко І.П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства / І.П. Отенко, Л.М. Малярець, Г.Л. Іващенко. – Харків: ХНЕУ, 2007. – 347 с. 21. Бузько І.Р. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємства: моногр. / І.Р. Бузько, І.Є. Дмитренко, О.А. Суцєнко. – Алчевськ: в-во ДГМУ, 2002. – 216 с.

УДК 658.5

Ю.Б. Молочник, Н.О. Шпак

Національний університет “Львівська політехніка”

НАПРЯМИ АКТИВІЗУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СФЕРИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Молочник Ю.Б., Шпак Н.О., 2012

Досліджено напрями та методи активізування діяльності працівників, уточнено їх сутність та розвинено класифікацію. Виділено методи та напрями прямого й опосередкованого впливу активізування персоналу комунікаційної системи промислового підприємства.

Ключові слова: комунікація, мотив, мотивація, напрями та методи активізування працівників.

J. Molochnyk, N. Shpak

Lviv Polytechnic National University

DIRECTS OF ACTIVATION OF WORKERS IN COMMUNICATION AREA AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

Existing directions and methods of activation activity of workers are researched, its essence is specified and classification is developed. Methods and directions of direct and indirect influence of activation personnel of communication system at industrial enterprise are allocated.

Key words: communication, reason, motivation, directions and methods of activation of personnel.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими практичними завданнями. Знаходження шляхів активізації діяльності персоналу комунікаційної системи є надзвичайно актуальним для вітчизняних підприємств, оскільки це є резервом підвищення продуктивності праці у всіх сферах діяльності.