

2. Aliksieyev I.V. *Theoretic-methodological approach to the evaluation of fixed assets technical state at the stage of scientific and technical preparation of production* / I.V. Aliksieyev, A.V. Mazur // «The world economy. Global and country-specific aspects». Reihe: «Europäische Integration. Grundfragen der Theorie und Politik». – Berlin: Forschungsinstitut der IWVWW e. V. Berlin, 2014. – Nr. 35/2014. – P. 137-147.

**Малиновська Ю.Б.**

асистент

**Петришин Н.Я.**

к.е.н., доцент

Національний університет «Львівська політехніка»

## **КОУЧІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТАРІЙ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО АКТИВІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Основним ресурсом підприємства та об'єктивною передумовою його успішного функціонування є людські ресурси, а саме їх знання, вміння, навички та досвід. Для забезпечення ефективного використання усіх інтелектуальних здібностей працівників комунікаційної системи, спонукання їх до результативного здійснення їхньої діяльності, керівникам підприємств необхідно впроваджувати адекватні методи активізування.

У практиці функціонування вітчизняних промислових підприємств оцінювання ефективності здійснюється на підставі розрахунку фінансових показників. Слід зазначити, що такий підхід є виправданим лише за умови визначення ефективності функціонування підприємства загалом. Однак, методика визначення ефективності активізаційних заходів вимагає удосконалення.

Удосконалення методики визначення ефективності методу активізування, зокрема, коучінгу доцільно здійснювати на підставі врахування таких ключових положень: по-перше, будь-який метод активізування діяльності працівників призводить до певного результату, таким чином, визначаючи ефективність коучінгу досить важко оцінити його результат, як для працівника, так і підприємства загалом; по-друге, при визначенні ефективності коучінгу доцільно використовувати певні показники та критерії, які не лише дають змогу визначити економічний та соціальний ефект від його впровадження, а й дозволяють окреслити напрямки можливого удосконалення; по-третє, загальноприйнятий підхід до обчислення будь-якої ефективності як відношення результату до витрат є не зовсім прийнятним при визначенні ефективності коучінгу; по-четверте, оскільки об'єктом коучінгу є працівники комунікаційної системи підприємства, то при визначенні ефективності доцільно враховувати й результати, які приносить коучінг і для працівників.

Застосування узгодження цілей, як критерію ефективності коучінгу, характеризується існуванням ряду проблем: зазвичай промислові підприємства є обмеженими у ресурсах і тому не мають можливості задовольнити цілі працівників, у тому числі стосовно виду коучінгу, його предметної області, терміну проведення тощо; основоположними є цілі підприємства. У випадку суперечності між цілями підприємства та цілями працівників домінуватимуть перші, тому на практиці досить важко домогтися узгодження чи компромісу; на сьогодні першочергово визначаються цілі підприємства, далі цілі активізування, а далі цілі працівників. З огляду на це, на практиці узгодження цілей при проведенні коучінгу перетворюється у вторинний процес і йому не приділяється належної уваги; забезпечення адекватного узгодженні цілей працівників комунікаційної системи та підприємства вимагає від менеджерів

грунтового аналізування специфіки виконуваних робіт, розуміння особистісних та професійних особливостей кожного працівника.

Основним критерієм ефективності активізаційного заходу пропонується обирати критерій узгодження цілей керівництва та працівників комунікаційної системи підприємства. Таке узгодження повинно базуватись на співставленні найактуальніших потреб, інтересів, цілей керівництва та працівників комунікаційної системи.

**Мариненко Н.Ю.**

к.е.н., доцент

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У СКЛАДІ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИХ СТРУКТУР НА ЕТАПАХ ПРЕАДАПТАЦІЇ, КОАДАПТАЦІЇ ТА АДАПТАЦІЇ**

Динамічний розвиток зовнішнього середовища зумовлює підвищений науково-практичний інтерес до необхідності використання нових, більш ефективних інструментів і методів управління проблемними ситуаціями, які виникають у процесі пристосування підприємств до нових умов функціонування та зумовлюють можливості адаптації господарських структур до викликів ринкового середовища.

Актуальність вирішення завдання щодо своєчасного виявлення та усунення проблемних ситуацій у процесі адаптивного розвитку підприємств у складі виробничо-господарських структур (ВГС) зумовлена тим, що темп змін зовнішнього середовища підприємства є вищим, ніж час реакції на них системи управління. У зв'язку з цим, виникає декілька проблемних ситуацій: 1) підприємства мають суттєву невідповідність технологічного, виробничого, організаційного потенціалу вимогам зовнішнього середовища; 2) робота у невизначених умовах змушує перебудовувати внутрішньовиробничі відносини й удосконалювати структуру без належного урахування зовнішнього середовища підприємства. За характером та видом дані проблемні ситуації виникають на різних етапах (преадаптації, коадаптації, адаптації) розвитку підприємств у складі однієї ВГС.

Управління адаптивним розвитком промислового підприємства в складі ВГС на етапі преадаптації передбачає застосування аналізу, як методу, який полягає у розпізнаванні проблем, що можуть виникнути в процесі розвитку кожного підприємства, що входить до складу ВГС, на основі аналізу стану її структурних елементів. Основними цілями проведення аналізу преадаптаційного етапу розвитку є: забезпечення органів управління підприємством повною, оперативною й достовірною інформацією про процеси, що відбуваються на підприємстві в момент преадаптації; своєчасне передбачення позитивних подій, виявлення негативних тенденцій, оцінювання їхнього можливого впливу на рівень розвитку; підвищення ефективності управління адаптаційним потенціалом розвитку підприємства; підвищення конкурентного статусу підприємства та ВГС у цілому. На даному етапі підприємства, що входять до складу ВГС, мають тенденцію до зміни своїх основних функцій на інші. За результатами аналізу можна зробити висновки про те, за яким напрямком підприємство може потенційно розвиватися в умовах адаптації.

Проте, може виникнути така ситуація, коли в рамках однієї ВГС декілька підприємств будуть дублювати функціональні процеси, які вони виконують. Даний факт, у свою чергу, призведе до конфлікту інтересів на етапі коадаптації, коли особливого значення набуває тіснота взаємозв'язку та взаємодоповнюваності підприємств як одного цілого. Щоб уникнути можливості виникнення проблемних ситуацій необхідно розробити метод виявлення та усунення неузгоджених інтересів підприємств у процесі коадаптації (етап другий). На даному етапі можуть мати місце