

## **ФОРМУВАННЯ ПРАВИЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ І ЇЇ ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТ ГРИ (НА ПРИКЛАДІ ФУТБОЛУ)**

Стратегія – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів [1]. Футбол – це гра мільйонів, нею захоплюються і грають в цілому світі. Це найприбутковіший вид спорту, найкращі клуби, такі як: Реал Мадрид, Барселона, Манчестер Юнайтед, Баварія заробляють мільярди доларів на рік. Всі ці команди стали популярними, в першу чергу, через гру на полі, завдяки геніальності їх менеджерів, які правильно управляли командою і вибирали правильну стратегію на кожен окремий матч.

Виділяють різні класифікації стратегій, проте у спорті використовуються наступні: короткострокові, середньострокові і довгострокові [2]. Якщо дивитися на них через призму футболу, то короткострові це коли клуб вкладає мільйони доларів на покупки гравців і хоче отримати результат відразу. Прикладом є такі клуби як Манчестер Сіті і ПСЖ, які купляють найкращих гравців світу за великі гроші і пропонує їм шалені контракти. Довгострокова стратегія розуміє під собою, розвиток, впершу чергу, академії і купівлі маловідомих молодих футболістів, які з часом стануть висококваліфікованими, вкладення в інфраструктуру клубу, маркетинг. Середньострокові це сплав двох попередніх, тобто купівля 3-4 зірок, а решта – це гравці академії або молоді перспективні. Найкращою для мене являється середньострокова, тому що вона займає не багато часу і не потребує вкладення великих ресурсів.

Стратегія була, є, і буде важливою у футболі, бо це важливий фактор, без якого неможливо побудувати конкурентоспроможну команду, яка стабільно виграватиме матчі і титули. Важливу роль в цьому відіграє тренер і його штаб, які кожен день планують як покращити команду, як краще підготувати їх фізично і психологічно до матчу проти суперника, яку потрібно вибрати схему, яких гравців потрібно виставити на матч, а кому дати відпочити.

Також важливу роль відіграє тренерське “чуття”, тобто якщо тренер помилився зі схемою чи складом, і його команда не добивається поставленого результату в матчі, то потрібно внести корективи в схему або провести заміни, щоб покращити гру на полі. Тренер і його помічники можуть не спати цілими днями, щоб придумати такий план, який допоможе їм перемогти у матчі. Допомагають у цьому безліч програм, в яких представлена статистика попередніх матчів, завдяки якій можна проаналізувати помилки, які допущені в попередніх матчах, визначити хто і скільки зробив точних передач у грі, скільки разів кожен гравець ударив по воротах, хто скільки раз порушив правила. Все це допомагає знайти нових талантів для своєї академії.

Прикладом успішного тренера, може служити легендарний тренер Манчестер Юнайтед – Сер Алекс Фергюсон (приставку «сер» він отримав за заслуги перед британським футболістом), який з клубу нижнього ешелону, зробив його найуспішнішим в Англії і одним з грандів Європи, вигравши з ними багато трофеїв, як внутрішніх так і зовнішніх. Найкращим його рішенням було дати шанс молодим хлопцям з академії, яких в підсумку тепер називають Клас 92 (в нього входили такі легенди як Девід Бекхем, Пол Скоулз, Райан Гігз, Ніккі Бат і брати Невілі, які провели в клубі по 20 років). Загалом Фергюсон провів в клубі 26 років (з 1987 по 2013), виховавши велику кількість якісних футболістів. Його легендарний “фен” досі згадують колишні футболісти. «Фен» – це стратегія тренера під час гри, коли щось йшло не по плану, він починав кричати на всіх футболістів, так мотивуючи їх до перемоги [3].

Кожна команда особлива, тому правильно підібрана стратегія і тактика впливає на результат гри. Перед головним тренером стоїть важкий вибір, адже він повинен оцінити сильні та слабкі сторони команди та кожного гравця окремо, провести певний SWOT-аналіз.

Отже, для того щоб клуб досягнув високих результатів і завойовував трофеї, потрібно, в першу чергу, мати хорошого тренера, який зможе вибрати правильну стратегію і реалізувати її на полі, завдяки гравцям клубу.

1. Ястремська О. М. Рекламна стратегія: теоретичні положення та класифікація / О. М. Ястремська, Л. С. Поклонська // *Економіка розвитку: наук. журн.* – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – №2(74). – С. 70-78
2. Визначення, принципи формування, класифікація стратегій. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://studopedia.su/16\\_159727\\_viznachennya-printsipi-formuvannya-klasifikatsiya-strategy.html](https://studopedia.su/16_159727_viznachennya-printsipi-formuvannya-klasifikatsiya-strategy.html)
3. Алекс Фергюсон. Автобіографія. /Фергюсон А. – Лондон : Hodder General, 2014. – 448 с.

**Юрків Олег**

Науковий керівник – к.е.н., доц. В.Я. Карковська

## **ПЕРЕВАГИ ЗАСТОСУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Одним з найбільш важливих механізмів є вдосконалення мотивації працівників усіх рівнів, тому що саме вони, в кінцевому рахунку, створюють товари і послуги і забезпечують конкурентоспроможність підприємства. В процесі пошуку стає зрозумілою необхідність вивчення і використання різних видів і інструментів впливу на

мотивацію. Важливість мотивації простежується при різних системах господарювання, але на перший план вона виходить в умовах ринкової економіки. Тут зростає роль інструментів мотивації, які надають все більш відчутний вплив на зміну форм і методів внутрішньо організаційного поведінки підприємства і ефективність його роботи.

Однак, незважаючи на важливість цього питання, існують серйозні проблеми, пов'язані з розвитком мотивації. Зокрема, в даний час відбувається криза мотивації під впливом різних макроекономічних і мікроекономічних чинників. Застосування системи компенсаційного пакета сьогодні явно недооцінюється. Кроки, спрямовані на впровадження компенсаційного пакета, сприятимуть залученню мотивів більш високих рівнів. Якщо виходити із стратегічних цілей управління підприємством і персоналом, необхідно враховувати все більш повне задоволення первинних потреб людей і поступове перенесення основних аспектів мотивації на більш високий рівень. Прагнення до творчої праці і участі в управлінні підприємством потрібно починати «прищеплювати» ще до того, як мотиви відповідних рівнів стануть найбільш актуальними. Зауважимо, що подібна діяльність ні в якому разі не повинна підміняти задоволення найбільш актуальних на даний момент потреб.

Компенсації є одним з найважливіших елементів системи мотивації персоналу будь-якої організації. Особливо це актуально в сучасних українських умовах, коли працівник шукає в організації стабільності і захисту [1].

Компенсації виконують кілька функцій, головна з яких – залучення і утримання працівників на підприємстві. Можна відзначити і такі функції компенсацій, як:

- стимулювання підвищення продуктивності і інтенсивності праці;
- оптимізація витрат на управління персоналом;
- адміністративно-економічний вплив на працівників;
- створення і підтримання працездатного соціально-психологічного клімату;
- формування корпоративної культури підприємства.

Якщо працівник незадоволений компенсаціями, це може сприяти або прийняттю ним рішення покинути компанію, або зниження продуктивності його праці, або вступу його в конфлікт з керівництвом. Отже, компенсаціями потрібно управляти так, щоб вони приносили компанії і працівникові максимальну користь, тобто утримували працівників і стимулювали їх ефективну роботу.

Від системи компенсації, покликаної забезпечити підприємство людськими ресурсами потрібної кількості та якості, багато в чому залежить успіх компанії. Ось чому при формуванні системи компенсації необхідно виходити з цілей організації і враховувати стратегію її розвитку.

Змінювати систему компенсації не варто для всіх співробітників відразу, оскільки будь-яке нововведення викликає опір, а нововведення в такій області – особливо. Компенсаційний пакет співробітника повинен залежати від його внеску в досягнення цілей підприємства, умінь і компетенцій, а також від ринкової вартості займаної ним посади. Стратегічна орієнтація в процесах винагороди означає розуміння менеджментом цілісності картини: в якому напрямку рухається підприємство, які етапи цього руху, як передбачається досягти бажаних результатів. Будучи логічним продовженням бізнес-стратегії, інструменти компенсації можуть і повинні мати значний вплив на виконання стратегічних планів компанії. У сучасних умовах розвитку бізнесу організація не може дозволити собі оплачувати просто відпрацьований час або витрачені співробітником зусилля; вона оплачує конкретні кроки просування до мети, і чим відчутніше величина конкретного кроку, тим більшою повинна бути величина всіх видів винагороди, включаючи і компенсації.

Система винагороди компанії повинна створюватися і розвиватися в рамках філософії компенсаційного пакета організації. Філософія компенсаційного пакета – це набір індивідуальних і основоположних для підприємства принципів і критеріїв, які є фундаментом всієї компенсаційної системи. Інакше кажучи, сформулювавши вищевказані принципи і критерії, організація отримує відповідь на питання: що вона готова оплачувати.

Філософія компенсаційного пакета компанії може:

- визначати вплив системи винагороди на мотивацію співробітника і досягнення поставлених цілей;
- підкреслювати такі цінності організації, як ініціатива, якість, командна робота і ін.;
- визначати цілі підприємства по відношенню до ринку праці, а саме – в якому секторі ринку оплати праці хоче перебувати компанія;
- впливати на вибір методології оцінки вартості посади;
- виявляти співвідношення фіксованої та нефіксованої частини грошової винагороди в загальному компенсаційному пакеті і співвідношення грошового і негрошового винагороди;
- регламентувати залежність бонусної системи від досягнення індивідуальних або командних цілей.

Незалежно від факту фіксації філософії компенсаційного пакета, вона може мати значний вплив на моральний клімат в колективі.

Зміни компенсаційної філософії компанії – це процес, що вимагає часу, оскільки він зачіпає зміни в культурі підприємства як такої. Перш ніж змінювати існуючу систему, слід на даний момент оцінити її переваги і недоліки.

Очевидною перевагою здійснення цього процесу стане той вплив, який система компенсацій зможе надавати на досягнення як бізнес-цілей компанії, так і цілей в сфері управління персоналом. Можна говорити

про компенсаційний пакет як про ефективну систему, якщо він став механізмом, інтегруючим зусилля різних підрозділів і індивідуумів і спрямовуючим їх на виконання стратегічних цілей підприємства.

*І. Карковська, В. Я. (2015). Завдання оцінювання управлінського персоналу в процесі забезпечення кадрової безпеки підприємства.*

**Юрченко Олександра**

*Науковий керівник – старший викладач О.І. Дума*

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Розвиток ринкових відносин вимагає від суб'єктів господарювання підвищення ефективності діяльності, досягнення більш високого рівня конкурентоспроможності – інакше питання про економічну життєдіяльність підприємства в цілому може стати досить гострим. Одним із головних факторів, що забезпечує розвиток підприємства, в сучасних умовах стає оптимізація системи мотивації персоналу. Саме орієнтація на людський фактор дозволяє отримати значне зростання продуктивності та ефективності праці, сприяє підвищенню рівня капіталізації організації. Це набуває особливого значення в умовах після кризового розвитку вітчизняної економіки, яке вимагає якісного оновлення систем мотивації персоналу.

В практиці вітчизняних підприємств переважають традиційні матеріальні стимули, не приділяється належна увага не фінансовим системам мотивації, здійснюється механічне крос культурне перенесення елементів американських та західноєвропейських систем мотивації на український ґрунт, що в цілому формує недостатньо ефективні системи мотивації. Тому проблеми, пов'язані із розвитком систем мотивації персоналу, набувають в сучасних умовах особливої гостроти та актуальності.

У економічній літературі є безліч визначень мотивації, які розкривають її сутність із різних сторін. Розмаїття поглядів підтверджує, що мотивація – це складний процес, ефективність якого оцінюється за результатами діяльності підприємства.

Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення визначених цілей

Аналіз дослідження показав, що більшість (67,2%) робітників вважають найбільш ефективним методом мотивації грошову винагороду. Також, на думку респондентів, стимулом для них могли б стати навчання, похвала та подарунки[1].

Серед опитаних більшість осіб вказали на матеріальні та кар'єрні демотивуючі причини, а також мікроклімат в колективі, найменше звертають увагу на зручність розташування роботи та самого робочого місця.

В Україні можна виділити такі проблеми мотивації праці на підприємствах:

- неврахування індивідуальності кожної людини, внаслідок чого керівник не спроможний визначити ті фактори, які впливають на покращення праці робітників;
- керівники не звертають увагу на покращення психологічного клімату в колективі;
- відсутність прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи працівників структурних підрозділів підприємства вона перестала виконувати свою головну – стимулюючу функцію, і перетворилась на просту надбавку до посадового окладу [1].

З огляду на проблеми, можна запропонувати такі шляхи їх вирішення:

- вдосконалити структуру заробітної плати на вітчизняних підприємствах, враховуючи особливості матеріального стимулювання за кордоном;
- збільшити кількість опціонів, пропонованих управлінцям, тобто компаніям необхідно пропонувати ділитися частиною свого прибутку;
- застосовувати гнучку систему співвідношень основної та додаткових виплат в залежності від напрямку та сфери роботи компаній;
- належно оцінювати наявний персонал, щоб «мисливцям за головами» не вдалося переманити «якісних» управлінців;
- вирішити проблеми з плинністю кадрів і «кадровим голодом», утримуючи висококваліфікованих фахівців;
- сформувати дієву комплексну систему мотивації персоналу до ефективної діяльності, що в свою чергу, сприятиме не тільки функціонуванню, а й розвитку підприємства;
- при побудові системи мотивації керівнику підприємства слід пам'ятати, що не можна мотивувати всіх працівників однаково, це допоможе йому зробити систему мотивації економічно ефективною [2].

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок про те, що пропоноване нами мотивування персоналу, що формується з розглянутих вище складових, дозволить підприємствам:

1. Погодити цілі роботи конкретного співробітника, структурного підрозділу й підприємства загалом, а також способи їх досягнення.
2. Вирішити проблеми з плинністю кадрів і «кадровим голодом», утримуючи висококваліфікованих фахівців.