

яльність-діяльність особи, що пов'язана з виробництвом (виготовленням) та/або реалізацією товарів, виконанням робіт, наданням послуг, спрямована на отримання доходу і проводиться такою особою самостійно та/або через свої відокремлені підрозділи, а також через будь-яку іншу особу, що діє на користь першої особи, зокрема за договорами комісії, доручення та агентськими договорами. Діяльність некомерційних організацій спрямована на досягнення економічних, соціальних та інших результатів, що неможливо без отримання доходу [24, с. 3]. З позиції даного визначення термін «господарський ризик» охоплює коло ризиків некомерційних організацій.

Таким чином, на основі аналізу термінів чинного законодавства можна стверджувати, що поняття «господарські ризики» відображає сукупність ризиків, притаманних суб'єктам економіки, однак, різноманітність визначень терміну «господарська діяльність» в різних нормативних актах ставить під сумнів повноту поняття «господарські ризики».

**Висновки та пропозиції.** Оскільки туристичні підприємства є комерційними та ставлять за мету отримання господарського прибутку вважаємо за доцільне використовувати термін «господарський ризик комерційних підприємств» як узагальнюючий термін групи ризиків, властивих туристичним підприємствам. Таким чином господарський ризик комерційних підприємств відображає непередбачуваність, що пов'язана з ймовірністю отримання результату господарської діяльності, меншого від очікуваного, внаслідок змін умов діяльності у процесі реалізації господарських рішень. Тому суб'єкт господарської діяльності у процесі своєї діяльності повинен мати здатність обрати оптимальне рішення зі всіх альтернативних з найменшим ступенем ризику і з найбільшим (оптимальним) ефектом результативності.

Проведене дослідження не вичерпує поставленої проблеми та потребує подальших досліджень щодо визначення теоретичних та практичних аспектів поняття «господарський ризик комерційних підприємств», що і буде предметом подальших досліджень автора.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Власова Н. О., Дядюк М. А. Економічний ризик підприємств роздрібної торгівлі : уавч. посібник / Харк. держ. університет харчування та торгівлі. – Харків, 2004. – 141 с.
2. Економики-математический словарь / Словарь современной экономической науки / Лопатников Л. И. Изд. 4-е, перераб. и доп. – М.: Изд. «АВФ», 1996. – 704 с.
3. Дубров А. М., Лагоша Б. А., Хрусталев Е. Ю. Моделирование рисков ситуаций в экономике и би знесе : учеб. пособие ; под ред. Лагоши Б. А. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 176 с.
4. Машина Н. І. Економічний ризик і методи його вимірювання : навчальний посібник. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 199 с.
5. Нікбахт Е., Гроппеллі А. Фінанси / Пер. з англ. В. Ф. Овсієнка та В. Я. Мусієнка ; обкладинка Лук'яненко Станіслава та Петракова Вячеслава. – К. : Вік, Глобус, 1992. – 383 с.
6. Шевченко И. К. Организация предпринимательской деятельности : учебное пособие. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2004. – 92 с.
7. Бріггем Е. Ф. Основи фінансового менеджменту. Переклад з англійської. – К. : «Молодь», 1997. – 1000 с.
8. Фомин П.А. Финансы, кредит и денежное обращение : учеб. пособие / Волгогр. гос. тех. ун-т. – Волгоград: Политехник, 2000. – 142 с.
9. Рогач О. І., Філіпенко А. С., Шемет Т. С. Міжнародні фінанси : підручник ; за ред. Рогача О. І. – К.: Либідь, 2003. – 784 с.
10. Савчук В. П., Прилипка С. И., Величко Е. Г. Анализ и разработка инвестиционных проектов : учебное пособие. – Киев : Абсолют – В, Эльга, 1999. – 304 с.
11. Альгин А. П. Риск и его роль в общественной жизни. – М. : Мысль, 1989. – 187 с.
12. Вітлінський В. В., Верченко П. І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком : навч. посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К. : КНЕУ, 2000. – 292 с.
13. Лапуста М. Г., Шаршукова Л. Г. Риски в предпринимательской деятельности : учебное пособие. – М. : Инфра-М, 1998. – 224 с.
14. Догиль Л. Ф. Хозяйственный риск и финансовая устойчивость предприятий АПК : Методологические и практические аспекты. – Минск : БГЭУ, 1999. – 238 с.
15. Хозяйственный риск и методы его измерения : Пер. с венг. / Т. Бачкаи, Д. Месена, Д. Мико и др. – М. : Экономика, 1979. – 183 с.
16. Вітлінський В. В., Верченко П. І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком : навч. посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К. : КНЕУ, 2000. – 292 с.
17. Машина Н. І. Економічний ризик і методи його вимірювання : навчальний посібник. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 199 с.
18. Райзберг Б. А. Предпринимательство и риск. – М. : Знание, 1992. – 64 с.
19. Омаров А. М. Предпримчивость и хозяйственный риск. Отраслевое и территориальное управление в условиях перестройки. – М. : «Система», 1991. – 154 с.
20. Апопій В. В., Гончарук Я. А. Комерційна діяльність на ринку товарів та послуг : підручник. – К. : НМЦ «Укоопосвіта», 2002 – 458 с.
21. Марцин В. С. та ін. Економіка споживчої кооперації: Підручник / В. С. Марцин, І. Т. Петрук, М. В. Панасюк ; За ред. В. С. Марцина. – К. : Либідь, 1996. – 400 с.
22. Бріггем Е. Ф. Основи фінансового менеджменту. Переклад з англійської. – К.: «Молодь», 1997. – 1000 с.
23. Україна. Закон «Про економічну самостійність» від 13.09.1991 р. № 2681-III (із змінами згідно із Законом України від 01.07.2004 р. № 1720-II) // <http://www.rada.gov.ua>.
24. Україна. Закон «Господарський кодекс України» від 16.01.2003р. № 436-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18–22.
25. Україна. Закон «Податковий кодекс України» від 02.12.2010 № 2755-VII // Відомості Верховної Ради України. – 2011, № 13–14, № 15–16, № 17, ст. 112.

УДК 005.32:005.91

Науменко А.С.

студентка I курсу навчання

за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»

групи 8.05.13.12.02

факультету економіки і права,

Харківський національний економічний університет

## ПОВЕДІНКА КЕРІВНИКА ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ: ЇЇ СУТНІСТЬ І ЗМІСТ BEHAVIOR LEADER OF WORKFORCE, HIS ESSENCE AND MAINTENANCE

### АНОТАЦІЯ

Розглянуто сутність поняття «поведінка», «трудова поведінка», «поведінка керівника». Узагальнено основні методи виховної роботи керівника. Визначено фактори, що впливають на поведінку керівника.

**Ключові слова:** поведінка, трудова поведінка, поведінка керівника, труд, управління.

### АННОТАЦІЯ

Рассмотрены сущность понятия «поведение», «трудоное поведение», «поведение руководителя». Обобщены основные методы

воспитательной работы руководителя. Определены факторы, которые влияют на поведение руководителя.

**Ключевые слова:** поведение, трудовое поведение, поведение руководителя, труд, управление.

Annotation

The essence of concept «conduct», «labor conduct», «conduct of leader is considered». The basic methods of an educate work of leader are generalized. Factors which influence on the conduct of leader are certain.

**Key words:** conduct, labor conduct, conduct of head, labor, management.

**Вступ.** Прискорений розвиток інфраструктури бізнесу і інтелектуалізація капіталу створюють проблеми активізації керівником колективу трудової поведінки підлеглих з високими професійними і творчими здібностями. Він змушений збагачувати свій арсенал стимулів і мотивів інструментами непрямого впливу, нестандартно реагувати на їх активність, використовувати ситуаційно стилі управління, збагачувати свою компетентність соціально-психологічними і освітньо-виховними знаннями і вміннями.

Діяльність і поведінка людини вже давно вивчаються багатьма вченими, однак в їх роботах поки що залишилася поза увагою поведінка саме керівника колективу. Тим не менш тільки її конструктивний характер сьогодні може забезпечити результативне впровадження трудової активності творчого колективу.

**Мета статті.** Розкриття сутності поняття «поведінка керівника», визначення факторів, що на неї впливають.

**Основна частина.** Для досягнення даної мети було проаналізовано публікації таких відомих зарубіжних і вітчизняних учених, представників різних галузей науки, як О. Грішнова, А. Доронін, П. Друкер, А. Колот, Н. Обозов, М. Робер, М. Семикіна, С. Смирнов, В. Співак, В. Тютлікова, Л. Шаульська, А. Шибалкін, Г. Щокін, Д. Ядранський та ін. Всі ці вчені впевнені, що такі необхідні в управлінні поведінкою персоналу характеристики менеджменту, як демократичність, лояльність, неформальність спричинили розвиток функцій керівника – адміністратора, доповнення їх функціями лідера, які не визначаються посадовими інструкціями, однак успішно розвиваються і реалізуються з використанням рекомендацій наук про поведінку окремої людини і певних угруповань. Саме керівник-лідер реалізує свою професійну активність у формі поведінки.

Перш ніж виконати уточнення змісту поняття «поведінка керівника» визначимося з поняттям «поведінка». Воно є традиційним предметом дослідження психологів, які вивчають закономірності реакції людини на середовище, на інших людей та групи, в які вона об'єктивно змушена об'єднуватися. Останнім часом на це поняття стали звертати спеціалісти з менеджменту, які розглядають його паралельно з поняттям «діяльність», не однозначно позиціонуючи їх відносно один одного.

Так, Р. Вільямс вважає, що діяльність синонімічна поведінці [1, с. 107]. Іншу думку має А. Доронін, який, розглядаючи поведінку працівника як предмет впливу керівника, чітко відокремлює її від діяльності, визначає її як функціональну реакцію людини на зміни зовнішнього середовища для самозбереження й пристосування до нього або для активного впливу на нього [2, с. 83-87].

Автор погоджується із думкою про відокремлення поведінки від діяльності і вважає, що поведінка – це комплекс рефлексорних реакцій і звичок, спрямованих на задоволення різних потреб і адаптацію до зовнішнього середовища.

Таким чином, роль поведінкової компоненти трудової активності працівника неоднозначна. В одному випадку вона спричиняє диспропорції, уповільнення

темпів розвитку процесів і явищ; в іншому – в ній реалізується творча ініціатива працівників, самостійний пошук ними резервів підвищення ефективності виробництва [3, с. 59]. У зв'язку з такою складною природою і характером поведінки персоналу потребує регулювання. Причому не за рахунок традиційних стандартних дій керівника колективу, а через деякі його власні поведінкові компоненти трудової активності. Для того, щоб знайти засоби і інструменти організації поведінкової активності керівника необхідно в першу чергу визначити сутність поняття «трудова поведінка керівника».

З врахуванням вимог міждисциплінарного підходу до вивчення поведінки персоналу розроблена схема визначення поняття «поведінка керівника», наведена на рис. 1.

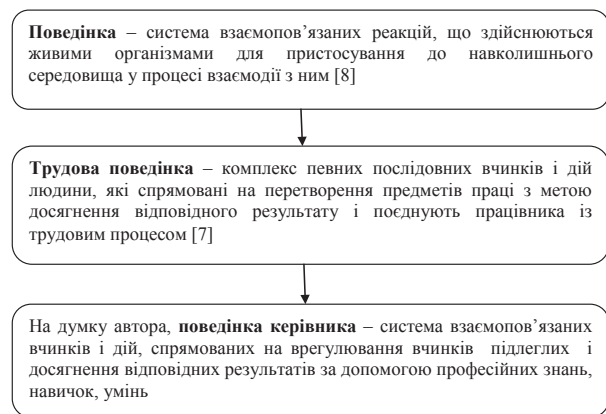


Рис.1. Схема виведення поняття «поведінка керівника»

Так, урахувавши відповідні аспекти, можна зрозуміти поведінку робітників і керівників в організації і зміцнити теоретичні засади науки з управління організаційною поведінкою. Управління організаційною поведінкою – це вид управлінської діяльності, яка використовує різні методи і прийоми впливу на особистість, групу й організацію в цілому, що дозволяє досягати окремих, групових та організаційних цілей у довгостроковій перспективі [4, с. 164]. Керівникові варто завжди пам'ятати, що всі його контакти з підлеглими мають виховне значення. Йому необхідно оволодіти різними стилями взаємодії з підлеглими і використовувати їх ситуативно для активізації їх трудової поведінки. Основні методи виховної роботи керівника представлені у табл. 1.

Таблиця 1  
Основні методи виховної роботи керівника\*

Методи	Характеристика
1. Переконавання	Найбільш кваліфіковані методи виховання керівником підлеглих через вплив на їх свідомість словом і ділом
2. Примусу	Полягають в тому, щоб примусити людину виконувати якісно регламентовану роботу всупереч її бажанням
3. Заохочення	Орієнтовані на активізацію трудової поведінки підлеглого за рахунок об'єктивного контролю його праці за нормами
4. Покарання	Справедлива оцінка небажаної діяльності і поведінки підлеглого, орієнтована на упередження в майбутньому їх негативного впливу на результати роботи

\* Узагальнено автором на основі [5, с. 10-11].

Використання виховних заходів, наведених у табл.1, відповідно до ситуацій в роботі, забезпечить керівнику колективу конструктивний вплив на вчинки і дії підлеглих.

Виховний потенціал має і обрання керівником правильного стилю управління. Реалізуючи цей вибір, керівник повинен враховувати фактори, які впливають на поведінку персоналу і колективу [6, с. 80]. Серед найважливіших можна виділити:

- демографічні – обумовлюють поведінку залежно від статі й віку людей;

- біопсихологічні – обумовлюють поведінку залежно від індивідуальних особливостей людини;

- соціально-психологічні – обумовлюють поведінку залежно від індивідів чи груп в організації;

- ультурологічні – обумовлюють поведінку залежно від елементів культури, характерних для конкретного суспільства.

**Висновок.** Таким чином, поведінка керівника є домінуючим чинником формування поведінки в організації. Оскільки саме керівник відповідає за планування і координацію роботи, організацію людських ресурсів, мотивацію і контроль, комунікаційні процеси в колективі і процеси прийняття рішень. Для забезпечення конструктивного виховного впливу своїх вчинків на активність підлеглих керівник повинен зважати на той факт, що вона формується під впливом багатьох факто-

рів – варіативності індивідуальних чинників поведінки членів колективу, характерних особливостей корпоративної культури, характеру лідерства та інших. Так, подальші дослідження в даній сфері потребують структурної і факторної операціоналізації поведінки керівника і його підлеглих, факторів, які впливають на них, моделювання їх взаємозв'язку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Управление деятельностью служащих / Р. Вильямс. – СПб. : Питер, 2003. – 302 с.
2. Доронин А. В. Стратегическое управление организационным поведением / Доронин А. В. // Экономика развития. – 2007. – № 2(42). –
3. С. 83–87.
4. Доронина М. С. Управление организацией поведением : монография / М. С. Доронина, В. В. Тютюкова ; за заг. ред. докт. екон. наук, профессора Дорониной М. С. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 200 с.
5. Федорова Н. В. Управление персоналом организации / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М. : КНОРУС, 2005. – 416 с.
6. Семиков В. Л. Организационное поведение руководителя. – М. : Академический Проект: Гаудеамус, 2004. – 224 с.
7. Спивак В. Организационное поведение : учебн. пособ. / В. Спивак. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2007. – 640 с.
8. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://uk.wikipedia.org/>.
9. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://slovarus.ru/>.

УДК 331.108.5(045)

**Сівашенко Т.В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності підприємств,  
Національний авіаційний університет*

**Скібіцька Л.І.**

*старший викладач кафедри менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності підприємств,  
Національний авіаційний університет*

## ПЕРСОНАЛ ЯК ЧИННИК АНТИКРИЗОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ PERSONNEL AS A FACTOR OF CRISIS SAFETY OF ENTERPRISES

### АННОТАЦІЯ

Стаття присвячена питанням формування корпоративної культури в командах підприємств, як одного з головних факторів підвищення антикризової стійкості та економічної безпеки підприємства. Визначений алгоритм впровадження принципів інтрапідприємської організації у компанії.

**Ключові слова:** персонал, недобросовісна конкуренція, комерційна таємниця, конкурентні переваги, моделі компетенцій, людський потенціал, команда.

### АННОТАЦИЯ

Статья посвящена вопросам формирования корпоративной культуры в командах предприятий, как одного из главных факторов повышения антикризисной стойкости и экономической безопасности предприятия. Определен алгоритм внедрения принципов интрапредпринимательской организации в компании.

**Ключевые слова:** персонал, недобросовестная конкуренция, коммерческая тайна, конкурентные преимущества, модели компетенций, человеческий потенциал, команда.

### ANNOTATION

The article is devoted the questions of forming of corporate culture in the commands of enterprises, as one of main factors of increase of antikrizovoy firmness and economic security of enterprise. A certain algorithm of introduction of principles of intrapreneur's organization in a company.

**Key words:** personnel, unfair competition, commercial secret, competitive edges, models of jurisdictions, human potential, command.

**Постановка проблеми.** Ринкові перетворення в Україні викликали об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретичних і методико-прикладних засад утворення і функціонування дієвих систем управління персоналом з урахуванням особливостей розвитку промислового виробництва, стану та динаміки ринку праці, що і обумовлює актуальність теми та доцільність проведення досліджень з ефективного формування команд підприємств.

На сучасному етапі розвитку майже всіх галузей народного господарства України загальний стан конкуренції в них можна охарактеризувати як вкрай недоброякісний. Основними причинами такої конкуренції є боротьба за майно та ресурси, а також за ринок збуту за видами діяльності, ці складові є також основними об'єктами, поряд з персоналом підприємства, з яких складається економічна безпека підприємства.

В таких умовах персонал підприємства – це той важливий фактор, який має можливість змінити вплив внутрішнього середовища на економічну безпеку підприємства, це той фактор, який з недоліків організації виробничої діяльності компанії може перетворитися на можливість, реалізація якої призведе до підвищення конкурентоспроможності.