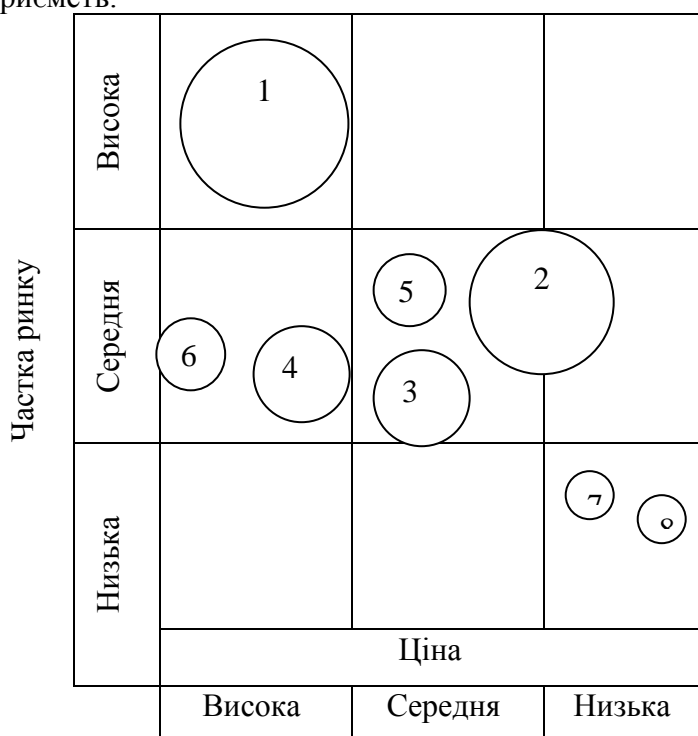


При цьому шкалювання вертикальної осі демонструє відповідні значення частки учасників ринку мінеральних вод:

- високу (група компаній «IDS» – 27,7 %, позиція 1 на рис. 1);
- середню ПП «Галс» – 11 %, позиція 2; Корпорація «Ерлан/Біола» – 8,2 %, позиція 3; «Coca – Cola» – 6,1 %, позиція 4; Корпорація «Оболонь» – 3,9 %, позиція 5);
- низьку (корпорація «Українські мінеральні води» – 4,2 %, позиція 6; філія «Карпатські мінеральні води» – 2,0 %, позиція 7; «Росинка» – 1,9 %, позиція 8).

Вісь абсцис відображає стратифікацію учасників ринку мінеральних вод за цінними параметрами продукції. Проведений нами аналіз показав, що ціни на мінеральні води в Україні доволі диференційовані: від 15,68 грн./літр («Боржомі») до 2,48 грн./літр («Біола Знаменівська») у 2011 році. Порівняння співвідношення ринкових цін і частки згаданих суб'єктів цього ринку в загальних обсягах продажів дав можливість ідентифікувати переваги й недоліки обраних варіантів стратегій цих підприємств.



Джерело: побудовано автором

**Рис. 1. Матриця для аналізу позиції в конкурентній боротьбі компаній – суб'єктів ринку мінеральних вод України**

Отже, можна зробити висновок, що ринок мінеральних вод України є конкурентним, і це дозволяє його учасникам розвивати стратегічну ініціативу і реалізувати різноманітні варіанти конкурентної поведінки. Аналіз виявлених конкурентних позицій досліджених підприємств дозволить у подальшому коригувати конкурентні їхні стратегії існує, що, у свою чергу, актуалізує проблему продукування і впровадження маркетингових інновацій в практику управління вітчизняних підприємств – суб'єктів ринку мінеральних вод.

**Ірина ГРИШИНА**  
Донецький національний університет

**МОБІНГ ЯК ПРОЯВ НЕЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЗМІН**

Зміни соціально-економічної реальності та ринку праці в Україні обумовлюють нагальну потребу в постійному підвищенні професійних компетенцій персоналу вітчизняних підприємств. При цьому перманентні трансформаційні процеси в економіці, кризові явища в країні та пов'язані з ними порушення традиційної організації суспільства проектується на рівень господарюючих суб'єктів, що певною мірою сприяє погіршенню внутрішньоорганізаційного соціально-психологічного клімату. В умовах змін у трудовому колективі відбувається процес соціально-психологічної диференціації співробітників, виникнення полярно-вмотивованих підгруп. Ці негативні процеси посилюються при несприятливій організації праці, недостатній управлінській компетентності керівників структурних підрозділів та низької ефективності керівництва організації в цілому. У даних умовах може запускатися мобінг-процес, що призводить, в свою чергу, до різкого падіння продуктивності і низки соматичних і психічних захворювань у співробітників, що в підсумку посилює ситуацію, що склалася та завдає суттєвих економічних збитків підприємству.

Мобінг (від англ. mob - нападати натовпом) - форма психологічного насильства у вигляді цькування співробітника в колективі з метою його подальшого звільнення [1].

Дослідженням даного явища займалися також такі вчені як: Г. Алтухова, Т. Базаров, І. Гуліс, С. Дружилов, Н. Девенпорт, К. Колодій, Б. Мешкустат, К. Муздибаєв, О. Скавітін, А. Соловійов, Р. Шварц, Г. Елліотт та ін. Однак, не дивлячись на широкий спектр наукової думки в даному напрямку, дослідження даного аспекту залишається актуальним.

Метою роботи є дослідження теоретичних аспектів феномену «мобінга», що набуває поширення у сучасних організаціях, а також розробка інструментів протидії даному явищу з врахуванням специфіки української моделі менеджменту.

Мобінг у соціально-економічній системі заснований на протиставленні «своїх» і «чужих» у боротьбі за різні види ресурсів. Виділяють два види мобінгу [1]: 1) вертикальний - «босинг» (від англ. boss - хазяїн, шеф), коли психологічний терор стосовно працівника йде від начальника; 2) горизонтальний - коли психологічний терор йде від колег.

Босинг і мобінг є проявом феномена професійної деструкції, коли людина орієнтується на спотворені професійні цінності. Відповідно, він ставить шкідливі, соціально неприйнятні цілі і використовує відповідні засоби їх досягнення [1]. В ході босингу «нападаюча» сторона здійснює пошук соціальної підтримки, тому відбувається розшарування колективу на угруповання (угруповання співробітників, що підтримують мобінг, угруповання співробітників, які є жертвами босингу і мобінгу та угруповання співробітників, що займають нейтральну позицію). При цьому співробітники піддаються психологічному тиску, шантажу, їм дається перекручена інформація про виниклі проблеми і суперечності. Саме постійний пресинг підлеглих для керівника є основним засобом підтримки свого «порядку». Він усвідомлено вибирає собі «жертву», а інші співробітники, стають його інструментами[2].

Необхідно відзначити, що мобінг у всіх його ознаках є проявом неефективної кадрової політики. При цьому виробничі конфлікти, що придбали форму босингу і мобінгу, повинні вирішуватися за безпосередньої участі керівника організації. Керівництво може ігнорувати існування босингу і мобінгу в підрозділах організації, що можна розглядати, як загрозову стадію розвитку організації, що характеризується деградацією корпоративних цінностей. Також керівництво може підтримувати керівника підрозділу, що є ініціатором босингу, що неминуче призведе до погіршення ситуації в структурному підрозділі і негативно позначиться на ефективності роботи організації [3]. Найбільш ефективною, але достатньо складною стратегією поведінки керівництва організації є вживання заходів для усунення мобінгу та його негативних наслідків, що можуть базуватися на наступних групах методів: методи профілактики (формування здорової організаційної культури; забезпечення отримання зворотного зв'язку від співробітників; формування прозорого механізму прийняття управлінських рішень, раціоналізація і відкритість інформаційних потоків в організації; індивідуальна профілактика мобінгу працівниками і керівниками організації, інституціоналізація проблеми мобінгу); методи інтервенції (використання копінг-стратегій, підвищення компетенції персоналу, юридична інтервенція, надання психологічної допомоги, надання всебічної допомоги при звільненні).

Таким чином, профілактика та мінімізація негативних наслідків мобінгу в усіх його проявах виступає як комплексна задача менеджерів різних рівнів управління, що, в умовах складної соціально-економічної ситуації в Україні та спотвореного сліпим копіюванням певних елементів ментальних закордонних моделей поведінки світогляду, вимагає як певного психологічного забезпечення, так і дієвих управлінських рішень.

#### **Література**

1. Колодей К. *Моббинг. Психотеррор на рабочем месте и методы его преодоления* / К. Колодей; пер. с нем. [Е.И. Высочина]. – Х.: Гуманитарный Центр, 2007. - 368 с. ISBN: 978-966-8324-38-3.
2. Базаров Т.Ю. *Управление конфликтами. Моббинг* / Т.Ю. Базаров // *Бизнес-образование В России и за рубежом: электронный журнал*. 2006. 15 июня. URL: <http://www.ubo.ru/articles/?cat=132&pub=1167>.
3. Скавитин А.В. *Проблема притеснений на рабочих местах* / Скавитин А.В. // *Менеджмент в России и за рубежом*. - 2004. - № 5. - С. 118–126.

**Вадим ГРИШКІН, Тетяна ЗУБ**

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпропетровськ

### **ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ ПОСИЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВИ НА НАЦІОНАЛЬНИХ ТЕРЕНАХ**

В Україні в основному сформовано підвалини ринкової економіки і певною мірою нагромаджено критичну масу ринкових інститутів. Проте ринок сам по собі не був метою суспільно-економічних перетворень. Ринок є надзвичайно жорсткою формою взаємовідносин, пов'язаною з відчуженням людей від засобів і результату виробництва. Тому з переходом країни в систему координат ринкової економіки не могли припинитися, а навпаки, мали посилитися прагнення до соціальної справедливості. Природно, що людство в результаті розробок і апробації концепцій справедливого суспільного устрою на підвалинах ринкових відносин закономірно прийшло до такого суспільного інституту як соціально орієнтована ринкова економіка. Домінування соціальної спрямованості відтворилося в конституційному закріпленні рядом країн, у тому числі і в Україні, такої форми держави як соціальна. Цей важливий і позитивно сприйнятий акт викликав гаму досліджень з широким залученням фахівців різних галузей науки, з метою корегування і адаптації напрацьованих в іншій економічній системі наукових продуктів щодо життєзабезпечення населення, та обґрунтування спектру взаємовідносин і взаємодій між індивідами, соціальними групами й соціальними прошарками населення в системі координат соціальної держави [1; 2; 3]. Між тим, при ніби-то відсутності проявів абстрагування від домінантності соціального в системі трансформаційних перетворень в країні так і не вдалося створити міцний прошарок середнього класу і, більш того, в умовах індустріальної розвиненості постала проблема бідності, боротьба з якою вимагає значних коштів бюджету. Ці реалії свідчать на користь того, що питання реалізації державою свого соціального призначення потребують наукового переосмислення та й відповідного упорядкування.

Відомо, що реалізація моделі соціальної держави українського зразка пов'язувалася з перебігом трансформаційних потоків щодо первісного нагромадження капіталу, переструктурування і соціалізації економіки. Виходячи з імперативу підпорядкування трансформації економіки завданням поліпшення добробуту членів суспільства, виникла потреба як в спільних діях у різних напрямках, так і у нових тактичних засобах. Власне менеджмент різних рівнів і напрямків повинен був радикально перетворити національне господарство і забезпечити тим самим соціальний розвиток.

Методологічно сприятливим щодо порозуміння змісту та спрямованості ринкового реформування національної економіки з соціальним підтекстом є, на наш погляд, можливість дослідження проблеми не лише в теоретичному аспекті, а й у практичній площині виміру за здійснення соціалізаційних процесів.