

контролінг буде впливати ефективно на діяльність підприємства тільки за умов чіткого розмежування функцій та безпосереднього підпорядкування вищому керівництву. В іншому випадку функції фінансового контролінгу розмиваються у функціях економічних та фінансових служб.

Література

1. Антонов В.М. Фінансовий менеджмент: інформаційні технології: навч. посібник / В.М. Антонов, Г.К. Яловий. – Київ: «Центр навчальної літератури», 2005. – 432 с.
2. Басовский Л.Е. Финансовый менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА М, 2009. – 240 с.
3. Гридчина М.В. Финансовый менеджмент / М.В. Гридчина. – К.: МАУП, 2004. – 160 с.
4. Коваленко Л.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. / Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова. – К.: Знання, 2005. – 485 с.
5. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 768 с.
6. Ковалева В.Д. Финансовый контроллинг в предпринимательской деятельности: монография / В.Д. Ковалева, А.В. Гладилин. – Ставрополь: Сервисшкола, 2005. – 168 с.
7. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Hogvath & Partners; пер.с нем. – М.: Альпина Паблишерс, 2009. – 269 с.
8. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібник / О.О.Терещенко. – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с.
9. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / под ред. Е.С. Стояновой. – М.: Изд-во «Перспектива», 2001. – 656 с.
10. Финансовый менеджмент: учебник / Под ред. акад. Г.Б. Поляка. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2006. – 527 с.
11. Финансовый менеджмент: учебн. Пособие / Под ред. проф. Е.И. Шохина. – М.: ИД ФБК- ПРЕСС, 2004. – 408 с.
12. Хорнгрен Ч.Т. Бухгалтерский учет: управленческий аспект / Ч.Т. Хорнгрен, Дж. Фостер; пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 416 с.

338.1

*Клименко С.М., доцент,
ДВНЗ «КНЕУ імені В. Гетьмана»*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

Докорінні економічні перетворення, які відбуваються в Україні призвели до значного посилення впливу невизначеності зовнішнього середовища на кінцеві результати діяльності підприємства. В умовах невизначеності стрімко набуває чинності проблема управління розвитком промислових підприємств, їх можливостей швидко реагувати на загрози зовнішнього середовища.

Грунтуючись на цих аспектах сучасних економічних відносин, можна стверджувати, що створення методології розробки систем управління розвитком підприємств та оцінювання її результативності з урахуванням ризику здобуває особливого значення, як з теоретичного, так і з практичного поглядів. Як свідчить практика, стратегічні зміни, які заплановані в більшості випадків не виправдовують очікувань. В багатьох випадках це пов'язано з недостатнім рівнем розробки та організації процесу управління розвитком підприємства.

Основні питання управління розвитком компаній якнайповніше висвітлені в роботах Е. Домара, Ф. Котлера, Р. Лукаса, Д. Медоуза, Дж. Ст. Милля, Д. Морриса, М. Портера, П. Ромера, Р. Солоу, Р.Ф. Харрода, Д. Хэя, Й. Шумпетера.

Аналіз результатів функціонування промислових підприємств показав, що однією з причин їх кризового стану є неефективне управління. Відсутній адекватний механізм стратегічного управління, який за допомогою оцінювання складових процесу сталого розвитку, вибору альтернативних варіантів, проектування та впровадження методів та інструментів впливу на економічні суб'єкти в значній мірі забезпечить без кризове, стабільне функціонування підприємств незалежно від різноманітних видів загроз. У зв'язку з цим розробка цього механізму без сумнівів перспективна, актуальна та потребує ретельного наукового дослідження.

На думку авторів, основними проблемами функціонування ефективною системи управління розвитком є: відсутність узгодженої системи елементів процесу стратегічного управління, націленої на оптимальне використання існуючих ресурсів і ціленаправлених змін в організації, методики оцінки та аналізу потенціалу розвитку підприємств, які включають розробку та визначення часткових показників з урахуванням обґрунтованих критеріальних (порогових) і критичних значень проміжних

критеріїв та кінцевих результатів а також встановлення оптимального співвідношення між величинами використаних ресурсів та отриманої від них результативності.

Узагальнення результатів наукових робіт дозволяє констатувати, що більшість існуючих методик ґрунтуються на принципах порівняння розрахованих значень коефіцієнтів із встановленими нормативами, які були визначені науковцями та, як підтверджує практика, не враховують особливості функціонування вітчизняних підприємств. Загальновідомим є той факт, що якість сформованої системи показників для проведення оцінювання різних аспектів функціонування економічних агентів визначає безпосередньо якість управлінських рішень.

Серед множинності показників мають бути виділені особливі елементи (драйвери), на які менеджмент підприємства може впливати відповідно до поставленої проблеми. Показник ефективності розвитку, таким чином, можна представити як функцію двох змінних: коефіцієнту корисного ефекту від змін та коефіцієнту використання ресурсів. Показник ефективності сталого розвитку знаходиться в прямій залежності від коефіцієнту корисного ефекту та обернено пропорційний коефіцієнту використання ресурсів.

Стратегії розвитку підприємства в бізнес-середовищі представлені у табл. 1.

Таблиця 1

Типологія стратегій розвитку в бізнес-середовищі

Стратегія	Сутність
Інтегаційне зростання	
Пряма інтегація	Придбання у власність або отримання контролю над каналами розповсюдження продукції
Обернена інтегація	Придбання у власність або отримання контролю над постачальниками сировини, матеріалів, комплектуючих
Горизонтальна інтегація	Придбання у власність або участь в управлінні компаніями-конкурентами
Диверсифікаційне зростання	
Концентрична диверсифікація	Організація нових виробництв, діяльність яких співпадає з основним профілем компанії
Конгломеративна диверсифікація	Організація нових виробництв, діяльність яких не співпадає з основним профілем компанії
Горизонтальна диверсифікація	Організація випуску нової непрофільної продукції але для традиційних споживачів
Розвиток на основі функціональної кооперації	
Пряма контракція	Тимчасова передача на контрактній основі стороннім організаціям або спеціалістам виконання окремих функцій маркетингу на підприємстві
Обернена контракція	Тимчасова передача на контрактній основі стороннім організаціям або спеціалістам виконання окремих виробничих та обслуговуючих функцій
Спільне виробництво	Об'єднання з іншим підприємством задля виконання виробничих та обслуговуючих функцій

Якщо в класифікації конкурентних стратегій за основу покладено аспект досягнення конкурентних переваг на ринку (збільшення обсягів виробництва або асортименту для більш повного задоволення потреб споживачів), то стратегії розвитку в бізнес-середовищі об'єднані в окремі типи по аспекту взаємозв'язків з різними суб'єктами зовнішнього середовища-за інституціональним аспектом.

В основу концепції механізму стратегічного управління розвитком підприємства авторами було запропоновано сім основних принципів:

- забезпечення економічної безпеки;
- відповідність типів змін, які проводяться на підприємстві змінам зовнішнього середовища;
- відповідність вольової влади вищого керівництва організаційній структурі управління та горизонтальним зв'язкам;
- забезпечення об'єктивних стратегічних рекомендацій відповідними керівниками;
- узгодження всіх процесів на підприємстві;
- безперервного навчання;
- застосування методів психологічного управління при організації процесу управління змінами на підприємстві.

Алгоритм проектування сталого розвитку на підприємстві складається з наступних етапів:

Етап 1: Складання програми організаційних змін:

- аналіз інформації;
- виявлення та класифікація основних проблем;
- створення чіткого плану майбутнього з визначенням критеріїв та показників;
- перелік дій, необхідних для реалізації стратегії зростання;
- вибір стратегії та методів здійснення змін;
- оцінка змін;
- сценарна оцінка змін та вибір альтернатив розвитку;
- оцінка чинників ризику;
- складання програми організаційних змін на підприємстві.

Етап 2: Розробка програми нейтралізації опору змінам:

- опис вимог до поведінкових змін;
- аналіз потенціального прогресивного потенціалу трудового колективу;
- дослідження ступеню та видів опору змінам, які плануються;
- розробка дій щодо нейтралізації опору змінам на підприємстві;
- оцінка витрат на програму нейтралізації.

Етап 3: Підготовка ресурсного забезпечення процесу управління змінами:

- створення системи підтримки змін на підприємстві;
- складання плану забезпечення ресурсами процесу змін;

Етап 4: Створення системи контролю за процесом змін:

- визначення показників для контролю за ефективністю процесу змін;
- визначення форм звітності та внутрішніх перевірок ефективності впровадження змін;
- розробка механізмів корегування процесу змін;
- розробка процедури признання програми змін завершеною.

Таблиця 2

Аналіз термінологічних особливостей організаційного розвитку

Ознаки	Засоби	Ціль	Автори
Робота здійснюється вищим керівництвом	Зміни процесів, які плануються та здійснюються в організації із застосуванням наукових розробок	Підвищення ефективності та життєздатності організації	Р. Бекхард [1]
Стратегія втручання	Групові процеси та орієнтація на культуру організації в цілому	Здійснення планових змін	П. Роуландсон [2]
Довгострокова програма втручання в соціальні процеси організації	Принципи та практичні підходи поведінкових наук, які орієнтуються на зміну установок і поведінки персоналу	Сприяння підвищенню ефективності організації	С. Боумен та Д. Еш [3]
Реакція на зміни, комплексна освітня стратегія	Перегляд уподобань, відносин, норм, цінностей та структури організації	Краща адаптація до нових технологій, ринків; можливість генерувати форму змін	У. Беніне [4]
Безперервні зусилля щодо застосування знань поведінкових наук	Рефлексія та методи самоаналізу	Поліпшення функціонування системи	Р. Шмук та М. Майлс [5]
Процес змін організаційної культури, який планується	Застосування технологій, досліджень та теорії поведінкових наук	Збільшення організаційної ефективності та індивідуальний розвиток	У. Бурк [6]
Організаційний процес, який спрямовано на розуміння та поліпшення будь-яких самостійних процесів в організації	Зміни процесів, що плануються та перебігають в організації	«Процес для поліпшення процесів»	П. Вейл [7]
Набір науково обґрунтованих теорій, цінностей, стратегій та технік, які націлені на проведення запланованих змін роботи організації	Зміна та перебудова членами організації робочої поведінки	Досягнення індивідуального розвитку та поліпшення організаційної поведінки	Д. Поррас, П. Робертсон [8]

Механізм стратегічного управління розвитком підприємства є самостійним и затребуваним інструментом управління. Він відіграє важливу роль в побудові системи управління на підприємстві, який виконує наступні функції: створення цільових пріоритетів розвитку; визначення законів управління розвитком; опис принципів управління розвитком; впровадження процесу проектування сталого розвитку; виконання процедури діагностики сукупного потенціалу розвитку; розгляд альтернативних стратегій розвитку та обґрунтування найбільш ефективної з них; формування методики та впровадження стратегії розвитку; визначення ефективності змін, які проводяться на підприємстві.

За результатами проведених досліджень можна констатувати, що механізм управління розвитком підприємства: по-перше являє собою наукову концепцію управління процесом перетворення підприємства у напрямку, який визначає його стратегія, метою якої є забезпечення економічної безпеки, а по-друге є сукупністю практичних організаційно-економічних засобів впливу суб'єкту управління на об'єкт, який управляється з метою досягнення бажаного стану шляхом якісного оцінювання складових процесу проектування сталого розвитку та його результативності.

Література

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер; пер с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
2. Beckhard R. A model for the executive / R. Beckhard // Management of transformational change. – 1989.
3. Rowlandson P. The oddity of OD / P. Rowlandson // Management Today. – 1984. – P. 91.
4. Bowman C. Strategic Management / C. Bowman, D. Asch // Macmillan. – 1987.
5. Bennis W.G. Organisation Development: It's Nature, Origins, and Prospects Reading / W.G. Bennis. – MA: Addison-Wesley. – 1969.
6. Miles R.E. Theories of Management: Implications for Organization Behaviour and Development / R.E. Miles. – New York: McGraw-Hill. – 1975.
7. Burke W.W. Management and Organizational Development / W.W. Burke.
8. Schmidt W.H. Personnel Administration / W.H. Schmidt. – № 3. – 1971. – P. 45.
9. Вейл П. Искусство менеджмента / П. Вейл. – М.: Юрист, 1994.
10. Porras J.I. Organization development and transformation / J.I. Porras, R.C. Silvers // Annual Review of Psychology. – 1991. – №42. – P. 51-78.

331.1

*Мусієнко В.Д., к.т.н., доцент,
Клімова Г.М., магістр,
Криворізький економічний інститут*

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ВИСОКОПРОДУКТИВНОЇ ПРАЦІ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ВАРТІСТЬ

В умовах нестабільної економіки недосконалість системи управління трудовим потенціалом на підприємствах негативно позначається на їх ефективності функціонування. Розробка системи стимуляторів стосовно особливостей ринкових відносин в Україні, специфіці колективу, сфері праці – один з найбільш важливих резервів ефективності управління підприємством. Матеріальні чинники далеко не завжди виходять на передній план і не можуть служити єдиною формою винагороди за працю. А тому особливу увагу треба приділяти вдосконаленню системи як матеріальної так і нематеріальної мотивації персоналу. Вивчення питань формування мотиваційного механізму займалися відомі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти І. Ансофф, Ф.Беккер, Д. Богиня, В. Вітліцький, П. Друкер, П. Іванов, А. Кібанов, А. Колот, М. Малік, Р. Марра, М. Мескон, В. Нижник, М. Полішук, С. Оддонел, Т. Пітерс, Г. Саймон, Ф. Хедоурі, Є. Ходаківський, Ю. Цал-Цалко, Г. Шмідт. Однак, на сьогоднішній день недостатньо розробленим є прикладний методичний інструментарій управління персоналом, який надав би можливість використати наявні та розвинути потенційні конкурентні переваги кадрового складу підприємства.

Проблема з вдосконалення системи мотивації та підвищення задоволеності своєю працею робітників підприємства з залученням гнучкого стимулятивного механізму є однією із важливих в управлінні витратами підприємств, і вона в подальшому може вплинути безпосередньо на вартість підприємства.