

- ко В.Д., Байдик М.І., Шелудько Р.М. ; Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Х., 2004. – 206 с.
14. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства [Текст] : навч. посіб. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.
 15. Мескон Майкл Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Франклин. – Академия народного хозяйства при Правительстве РФ / М.А. Майорова (пер.). – М. : Дело, 2000. – 704 с.
 16. Chandler A.D. Strategy and Structure Cambridge: Chapters in the History of the Industrial Enterprises / A.D. Chandler. – Cambridge, Mass. : MIT Press, 1962.
 17. Шершньова З.Є. Стратегічне управління [Текст] : підручник / З.Є. Шершньова ; Київський національний економічний ун-т. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 700 с.
 18. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кактуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
 19. Мискін Ю.І. Галузеві особливості діяльності сільськогосподарських підприємств та їх вплив на аналітичне забезпечення менеджменту / Мискін Ю.І. // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2011. – № 1. – С. 316-327.

УДК 338.2

Грицюк Н.О.

*асистент кафедри економіки та безпеки підприємства
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У статті розглядається проблематика формування стратегії розвитку вітчизняних підприємств, спираючись на основи податкової політики. Перепонами у даному аспекті розвитку підприємства є нездорове ринкове середовище, а саме високий рівень тіньової економіки, що викликаний податковою політикою підприємства. Наукові праці, що описують формування податкової політики з максимальною корисністю та ефективністю для суб'єкта підприємницької діяльності, призводять до формування ненадійної системи та нездорового зовнішнього середовища. Адаже надто вузька межа існує між звичайною законною мінімізацією та незаконним ухиленням від сплати податків.

Ключові слова: стратегія, стратегія розвитку, податкова політика, тіньова економіка, податкове середовище.

Грицюк Н.А. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИНЦИПАХ НАЛОГОВОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

В статье рассматривается проблематика формирования стратегии развития отечественных предприятий, опираясь на основы налоговой политики. Препятствиями в данном аспекте развития предприятия является нездоровая рыночная среда, а именно высокий уровень теневой экономики, вызванный налоговой политикой предприятия. Научные труды, описывающие формирование налоговой политики с максимальной полезностью и эффективностью для субъекта предпринимательской деятельности, приводят к формированию ненадежной системы и нездоровой внешней среды. Ведь слишком узкая граница существует между обычной законной минимизацией и незаконным уклонением от уплаты налогов.

Ключевые слова: стратегия, стратегия развития, налоговая политика, теневая экономика, налоговая среда.

Grytsyuk N.A. FORMATION DEVELOPMENT STRATEGY ON THE BASIS TAX POLICY IN AN UNSTABLE ENVIRONMENT

In this article considered the problems of development strategy enterprises, based on the tax policy. Unhealthy market environment, such as the high level of the shadow economy, which is caused by tax policies enterprises are the main obstacles to enterprise development. To resolve this problem and establish healthy market linkages described below.

Keywords: strategy, strategy development, tax policy, the shadow economy, tax environment.

Постановка проблеми. Стратегічне управління та формування стратегії є парадигмою економічної теорії розвитку підприємництва ХХ століття. Враховуючи динамічний розвиток економіки та високу конкуренцію на ринку, підприємству для успішного функціонування необхідно визначити пріоритетний напрям діяльності з досягнення конкретних цілей, що забезпечить йому довгострокові переваги та місце на ринку.

Українська економіка сьогодні характеризується високим рівнем тіньової економіки, основною причиною якої є невизначеність та непередбачуваність економічної кон'юнктури зовнішнього середовища навіть на середньостроковий період, що, відповідно, тягне за собою неможливість спрогнозувати розвиток підприємства та розробити надійну стратегію розвитку. Обираючи стратегію максимальних прибутків у короткостроковому періоді, підприємства нерідко вдаються до ухилення від сплати податків або ж пошуком різносторонніх шляхів їх мінімізації. Що ще більше загострює ситуацію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам стратегічних досліджень підприємства присвячені роботи зарубіжних та українських вчених, серед яких: Ф. Селєзнік, А. Чандлер, К. Ендюс [1], І. Ансофф [2], М. Портер [3], Л.Г. Ліпич, А.О. Фатенюк-Ткачук [4], В.А. Горемікін [5].

Постановка завдання. Вирішення проблеми тіньової економіки потребує якісно іншого підходу до формування стратегії розвитку, основа якого лежить у принципах податкової політики. Дослідження цього взаємозв'язку і буде формувати основне завдання статті.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теорія і практика стратегічного менеджменту обґрунтувала наявність і залежність різних рівнів стратегій на підприємстві. Процес стратегічного планування для кожного підприємства є індивідуальним, оскільки залежить від багатьох чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Вивчення та узагальнення цих чинників дозволяє визначити загальні наслідки

і тенденції від прийняття стратегічних рішень для підприємства.

Оскільки підприємство функціонує у певному середовищі, яке характеризується мінливістю та нестійкістю, можливі три варіанти прогнозних змін у ньому:

1. Стабільне зовнішнє середовище – характеризується чітко сформульованими нормами та принципа-

ми поведінки, які є відносно сталими протягом тривалого періоду.

2. Мінливе зовнішнє середовище – характеризується в основному стабільною ситуацією з прогнозованими змінами.

3. Ризикове зовнішнє середовище – характеризується частими змінами прийнятих норм та законів, неможливістю прогнозувати ситуацію в майбутньому.

Таблиця 1

Формування стратегії розвитку підприємства на засадах податкової політики в мінливому зовнішньому середовищі

Етапи формування стратегії розвитку підприємства	Варіанти ринкового становища підприємства та поведінки на ньому			
1. Визначення терміну діяльності підприємства	Довгострокова перспектива		Короткострокова перспектива	
2. Характеристика стану та цілей підприємства	Нове або існуюче підприємство з перспективою розвитку, прагне організувати та визначити напрями свого розвитку на 5-10 і більше років.	Нове підприємство з обмеженими ресурсами або підприємство яке працює в галузі, що підлягає спрощеному режиму оподаткування в країні. Слід зазначити що пільги в оподаткування які надаються державою повинні бути реінвестовані в підприємство [ПКУ].	Існуюче підприємство перебуває не в найкращому становищі, відчутна гостра недостатність обігових коштів.	Існуюче або нове підприємство планує швидкий вихід на ринок з максимальними цінами на продукцію, розраховує на високі та швидкі прибутки зі короткостроковим перебуванням на ринку.
3. Вибір податкової політики підприємства	Бездоганної ділової репутації	Оптимізації	Мінімізації	Ухилення
4. Визначення стратегії розвитку	1. Розширення ринку. 2. Завоювання довіри покупців. 3. Формування довгострокових стійких зв'язків. 4. Стратегія відмінної якості.	1. Розширення підприємства. 2. Покращення якості. 3. Захист навколишнього середовища і виробництво товарів на альтернативних джерелах енергії (підвищення енергоефективності п.158.2 ПКУ). 4. Виробництво інноваційних продуктів.	1. Скорочення. 2. Ліквідації. 3. Зменшення витрат.	1. Максимальних короткочасних прибутків.

Складено автором

Таблиця 2

Формування стратегії розвитку підприємства на засадах податкової політики у ризиковому зовнішньому середовищі

Етапи формування стратегії розвитку підприємства	Варіанти ринкового становища підприємства та поведінки на ньому			
1. Визначення терміну діяльності підприємства	Короткострокова перспектива			
2. Характеристика стану та цілей підприємства	Нове або існуюче підприємство з перспективою розвитку, може спрогнозувати свою діяльність максимум на 3-5 років	Нове підприємство з обмеженими ресурсами або підприємство яке працює в галузі, що підлягає спрощеному режиму оподаткування в країні. Слід зазначити що пільги в оподаткування які надаються державою повинні бути реінвестовані в підприємство [ПКУ]	Існуюче підприємство перебуває не в найкращому становищі, відчутна гостра недостатність обігових коштів	Існуюче або нове підприємство планує швидкий вихід на ринок з максимальними цінами на продукцію, розраховує на високі та швидкі прибутки зі короткостроковим перебуванням на ринку
3. Вибір податкової політики підприємства	Бездоганної ділової репутації, Мінімізації	Оптимізації, Мінімізації	Мінімізації, Ухилення	Ухилення
4. Визначення стратегії розвитку	1. Розширення ринку збуту. 2. Підвищення рентабельності. 3. Зменшення витрат.	1. Покращення якості. 2. Виробництво інноваційних продуктів.	1. Скорочення. 2. Ліквідації. 3. Зменшення витрат.	1. Максимальних короткочасних прибутків

Складено автором

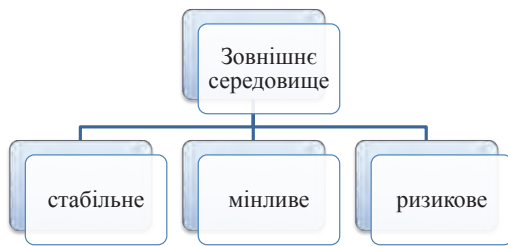


Рис. 1. Види зовнішнього середовища

Залежно від середовища, в якому здійснює свою господарську діяльність підприємство, буде формуватися його стратегія на засадах податкової політики.

Отже, виходячи з таблиці 1, якщо підприємство формує довгострокову стратегію розвитку, що передбачає планування діяльності на 5-10 років, то у такому випадку обов'язковою умовою є вибір податкової політики «бездоганної ділової репутації» або податкової політики оптимізації.

Для ризикового зовнішнього середовища важко передбачити зміни, а отже, і важко сформулювати довгострокові цілі та корпоративну (довгострокову)

стратегію, тому поведінка підприємства розглядатиметься лише в короткостроковому періоді з формуванням бізнес стратегії (короткострокової) (табл. 1 та 2).

Як видно з таблиці 2, підприємство зацікавлене у високій рентабельності зі швидким поверненням вкладеного капіталу, отже, перевага надаватиметься скороченню витрат, у т.ч. на податкові платежі з отриманням максимальних прибутків за короткий період часу.

У стабільному зовнішньому середовищі підприємство буде орієнтуватися на довгострокову перспективу, і навіть у випадку, коли воно переживає важкі часи, буде намагатися зберегти хороші відносини із постачальниками, клієнтами та органами державної влади, буде турбуватися про свою репутацію, а отже дотримуватися букви закону.

Таким чином, можна сформувати матрицю вибору стратегії розвитку підприємства в залежності від податкових витрат (C_t) підприємства у часі (t) (рис. 1).

Як ми зазначали вище, політика ухилення від сплати податків та мінімізація податкових платежів несумісна з поняттям розвитку, тобто їх використання неадекватне і неможливе у довгостроковому періоді.

Слід додати, що стратегія розвитку підприємства – це стратегія, яка забезпечить перехід підприємства на якісно новий стан на основі нових цінностей, норм та правил поведінки. На відміну від звичайного розуміння поняття стратегії підприємства, яка також може включати і скорочення, ліквідацію або ж утримання стабільної позиції.

Стратегія захисту навколишнього середовища і виробництво товарів на альтернативних джерелах енергії, виробництво інноваційних продуктів формується на основі оптимізації податкових платежів, оскільки нормативними актами законодавчих та виконавчих органів України передбачено ряд пільг та стимулів для підприємств, які вкладають кошти у розвиток інноваційної продукції та в умовах енергетичної кризи вкладають кошти та розвивають виробництво на альтернативних видах енергії.

t	X	X	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Розширення підприємства ✓ Покращення якості ✓ Захист навколишнього середовища і виробництво товарів на альтернативних джерелах енергії ✓ Виробництво інноваційних продуктів 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Розширення ринку ✓ Завоювання довіри покупців ✓ Формування довгострокових стійких зв'язків ✓ Стратегія відмінної якості
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Максимальних короточасних прибутків 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Скорочення ✓ Ліквідації ✓ Зменшення витрат 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Покращення якості ✓ Виробництво інноваційних продуктів 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Розширення ринку збуту
	Ухилення від сплати податків	Мінімізація податкових платежів	Податкова оптимізація	Бездоганна ділова репутація
				C_t

Рис. 1. Матриця вибору стратегії розвитку підприємства на основі податкової політики

Формування стратегії розвитку підприємства на засадах податкової політики у стабільному зовнішньому середовищі

Таблиця 3

Етапи формування стратегії розвитку підприємства	Варіанти ринкового становища підприємства та поведінки на ньому		
1. Визначення терміну діяльності підприємства	Довгострокова перспектива		
2. Характеристика стану та цілей підприємства	Нове або існуюче підприємство з перспективою розвитку, прагне організувати та визначити напрями свого розвитку на 5-10 і більше років.	Нове підприємство з обмеженими ресурсами або підприємство яке працює в галузі, що підлягає спрощеному режиму оподаткування в країні. Слід зазначити що пільги в оподаткування які надаються державою повинні бути реінвестовані в підприємство [ПКУ].	Існуюче підприємство перебуває не в найкращому становищі, відчутна гостра недостатність обігових коштів.
3. Вибір податкової політики підприємства	Бездоганної ділової репутації	Оптимізації	Оптимізації
4. Визначення стратегії розвитку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення ринку. 2. Завоювання довіри покупців. 3. Формування довгострокових стійких зв'язків з клієнтами. 4. Стратегія відмінної якості. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення підприємства. 2. Покращення якості. 3. Захист навколишнього середовища і виробництво товарів на альтернативних джерелах енергії (підвищення енергоефективності п.158.2 ПКУ). 4. Виробництво інноваційних продуктів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Скорочення. 2. Ліквідації. 3. Зменшення витрат. 4. Стабілізації.

Окремо податковий кодекс передбачає пільги у сплаті податку на прибуток для підприємств паливно-енергетичного комплексу, сільськогосподарських товаровиробників, виробників дитячого харчування, підприємств, що надають загальношкільні та дошкільні освітні послуги, підприємствам страхової діяльності лише у випадку, якщо сума коштів недоплачених у бюджет буде спрямована на розвиток підприємства, оновлення основних та виробничих фондів, покращення технологій та таке інше, тому тут доречним буде формування стратегії розширення підприємства та покращення якості. Прикінцеві положення податкового кодексу на період до 5 років забезпечують пільгами в оподаткуванні податку на прибуток окремі підприємства поліграфії, кінематографу, машинобудування, суднобудування, легкої промисловості, готельного бізнесу, виробників енергії і біопалива, обладнання, техніки, устаткування на альтернативних видах палива

Стратегія розширення ринку, завоювання довіри покупців та формування довгострокових стійких зв'язків, відмінної якості – всі вони базуються на зовнішніх довгострокових надійних зв'язках підприємства з іншими учасниками ринкових відносин, в основі яких лежить відповідальність внутрішня корпоративна культура та податкова культура як один з її підвидів. Тобто все це формує набір цінностей, які поділяють керівництво та працівники підприємства, створює норми, які визначають правила поведінки та передаються від одного покоління до іншого і впливають на управлінські рушення, відносини із зовнішніми контрагентами.

Для клієнтів, партнерів, постачальників та податкової адміністрації однаково важливими є дотримання зобов'язань, виконання норм чинних законодавчих актів та договірних умов, дотримання стандартів якості – всі ці норми знаходяться в резонансі і порушення одного веде до порушення інших. Саме тому податкова політика бездоганної ділової репутації є основою для формування стратегії розширення ринку, відмінної якості, завоювання довіри покупців та формування довгострокових стійких зв'язків.

Податкова політика повинна вивчатися у тісному взаємозв'язку з результатами діяльності підприємства, географічним розташуванням, характером приналежності капіталу, величиною міста та віддаленістю від центру адміністративного регулювання, дати заснування та періоду, протягом якого функціонує підприємство.

Результати дослідження Торстена Бека, Чена Ліна та Юе Ма університетів Лондона та Гон-Конгу, що була опублікована в квітні 2014 року [6, р. 806], висвітлили рівень ухилення від сплати податків більше ніж на 64 тис. підприємств у розрізі 102 країн світу за період з 2002 по 2010 роки.

Вони виявили більшу схильність в ухиленні у сплаті податків на підприємствах, що розташовані у невеликих містах та невеликих за розміром. Результати дослідження визначили також вплив інших інституційних факторів, таких як прозорість фінансової політики у різних країнах та зафіксували ефективність цілеспрямованого акумулювання коштів та доступу до інформації проведеної бюджетно-податкової політики урядом у країнах, що розвиваються.

Нами був проведений аналіз податкової політики підприємств хімічної промисловості України та отримані наступні результати:

1. Вибір податкової політики не залежить від прибутковості підприємства.

2. Вибір податкової політики не залежить від розміру підприємства.

3. Підприємства, що засновані після 2000 року, використовують податкову політику бездоганної репутації.

4. У великих містах та містах обласного значення підприємства в основному використовують податкову політику оптимізації податків, в поодиноких випадках – політику мінімізації податкових платежів.

5. Виявлений чіткий взаємозв'язок між податковою політикою та структурою капіталу, а саме чим більша частка зарубіжного капіталу, тим більш агресивна політика сплати податків притаманна для підприємства.

6. Протягом 2005-2013 років прослідковується тенденція до зменшення ухилення від оподаткування та проведення податкової політики відповідно до норм закону.

7. Підприємства з менш агресивною податковою політикою мають більшу рентабельність.

На нашу думку, дослідження пояснює, як варіація вибору податкової політики впливає на реальний сектор економіки, а саме на частку тіньової економіки. Як відомо, чим більша її частка, тим важче її регулювати і впливати на процеси всередині.

Отже, оскільки підприємство є відкритою системою, що функціонує і розвивається у середовищі, узагальнюючий аналіз зв'язків між стратегією розвитку підприємства та його податковою політикою повинен відповідати наступним принципам:

1. Вища стратегічна ціль. Усвідомлення, прийняття і слідування загальній стратегії розвитку у прийнятті управлінських рішень, у тому числі у сфері податків і відносин підприємства та органів державної податкової служби.

2. Орієнтація на перспективу. Керівництво підприємства повинно буди далекоглядним і передбачливим, розуміти наслідки своїх дій у майбутньому.

3. Діяти відповідно до встановлених формальних і неформальних правил поведінки в ринковій економіці. Адже, як відомо, ринкове економіка – це перш за все діяльність у межах чітко визначених правил для кожного гравця ринку.

4. Єдності всіх учасників ринкових відносин, злагоженості процесів в ній.

5. Відкритості інформації у двосторонньому порядку. Тобто інформація повинна бути доступна як на етапі формування бази оподаткування, так і на кожному етапі розподілу та використання податкових платежів та інших надходжень податкового характеру.

Висновки. Податкова політика підприємства – це та ключова ланка відносин між державою на підприємством, що покликана регулювати важливі напрями розвитку підприємства та економіки в цілому, будуючи надійний фундамент для довгострокових взаємовідносин. Теорія і практика управління підприємством обґрунтувала наявність існування різних видів податкової політики та широкого кола методів їх реалізації. Наукові праці, що описують формування податкової політики з максимальною корисністю та ефективністю для суб'єкта підприємницької діяльності, призводять до короткострокових орієнтирів розвитку цих взаємовідносин та формування ненадійної системи та нездорового зовнішнього середовища. Адже надто вузька межа існує між звичайною законною мінімізацією та незаконним ухиленням від сплати податків. Існування такого підходу до формування податкової політики веде до тінізації економіки та інших негативних явищ що спостерігаються сьогодні в економіці країни. Тому,

на нашу думку, слід переглянути основні засади до формування податкової політики підприємства з орієнтацією на довгострокову перспективу, здорову економіку з надійними та стабільними перспективами для розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Mintzberg Н. Школи стратегій Н. Mintzberg, В. Ahlstrand, J. Lampel Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 336 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Портер М. Конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Издат. «Вильямс», 2001. – 495 с.
4. Ліпич Л.Г., Фатенок-Ткачук А.О. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств: монографія / Л.Г. Ліпич, А.О. Фатенок-Ткачук. – Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки, 2010. – 220 с.
5. Горемыкин В.А. Бизнес-план: Методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов / В.А. Горемыкин, А.Ю. Богомолов. – М. : Ось-9, 2002. – 864 с.
6. The journal of finance – vol. LXIX. NO. 2 – April 2014. – 719-763 p.

УДК 338.24

Гунченко М.В.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту й адміністрування
Полтавського національного університету
імені Юрія Кондратюка

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

У запропонованій статті розглядається використання системи методів управління персоналом у ринкових умовах господарювання. Також розглянуто важливість мотивації у системі менеджменту підприємства, досліджено традиційні та нетрадиційні підходи до стимулювання персоналу. Особливу увагу зосереджено на нематеріальних формах мотивації, наведений досвід вітчизняних та зарубіжних підприємств у сфері мотивації.

Ключові слова: методи управління персоналом, ступінь використання методів управління персоналом, мотивація праці, стимулювання праці, потреба, соціальний пакет, стимул, працівник, персонал, управління людськими ресурсами.

Гунченко М.В. ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СФЕРЕ МОТИВАЦИИ ТРУДА

В предлагаемой статье рассматривается использование системы методов управления персоналом в современных условиях управления. Также рассмотрена важность мотивации в системе менеджмента предприятия, исследованы традиционные и нетрадиционные подходы к стимулированию персонала. Особое внимание сосредоточено на нематериальных формах мотивации, приведен опыт отечественных и иностранных предприятий в сфере мотивации.

Ключевые слова: методы управления персоналом, степень использования методов управления персоналом, мотивация труда, стимулирование труда, потребность, социальный пакет, стимул, работник, персонал, управление человеческими ресурсами.

Gunchenko M.V. FEATURES FORMATION STAFFING POLICY IN THE SPHERE OF LABOR MOTIVATION

In the article report examined the use of methods of personnel management in the contemporary economy. Also the article deals with the importance of motivation in the company management system, studied traditional and non-traditional approaches to encouraging staff. Particular attention is paid to intangible reasoning experience of domestic and foreign enterprises in the field of motivation.

Keywords: methods of personnel management, the degree of utilization management staff, labor motivation, incentives, need, benefits package, incentive, employee, staff, management of human resources.

Постановка проблеми. Ведення економічної діяльності підприємством, випуск продукції залежать не тільки від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю якості продукції, маркетингових досліджень ринкового середовища та послідовного впровадження концепції просування товарів на ринки, а й від ефективних методів управління персоналом.

У сучасному діловому світі комерційний успіх кожного підприємства безпосередньо залежить від ефективності використання персоналу організації, від того, в якому ступені працівники реалізують свій професійний потенціал. Механізмом, який би забезпечував координацію діяльності працівників і заохочував їх до ефективного виконання заданих функцій згідно з визначеними цілями і завданнями, є обґрунтована система мотивування, яка дає змогу

цілеспрямовано впливати на поведінку людей відповідно до потреб організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Умові покращення кадрової політики підприємств присвячені праці В.Н. Беседіної, Н.А. Волгіної, С.А. Карташової, В.М. Канюка, О.В. Крушельницької, О.М. Шевченко, В.А. Павлової, В.А. Савченко, Ф.І. Хміль, В.О. Храмова. Але на сьогоднішній час недостатньо вивченою залишається проблема раціонального використання потенціалу персоналу підприємств, його розвитку як фактора підвищення рівня ефективної діяльності підприємства. Теоретичною базою мотиваційного процесу є змістовні мотиваційні теорії (автори М. Туган-Барановський, А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг та Д. Мак-Клеланд), процесуальні мотиваційні теорії (В. Врум, Дж. Адамс, Л. Портер і Е. Лоулер, теорія визначення цілей і концепція партисипативного управління). Важливою