6. Павловський К. Трансформації вищої освіти в XXI столітті: польський погляд / Кшиштоф Павловський. – К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. – 230 с.
7. Ткаченко Л. Українські дипломи на ринку праці [Електронний ресурс] / Л. Ткаченко. – Режим доступу: http://gazeta.dt.ua/ECONOMICS/ukrayinski_diplomi_na_rinku_pratsi__pro_problemu_nevidpovidnosti_osvitno-kvalifikatsiynih_struktur_r.html.
8. У МОН підрахували кількість ВНЗ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.lovi-moment.com.ua/novyny-vnz/zagalni/21903-2013-05-15-20-36-08.html.

Шевчук В.О.

ВПЛИВ ДЕМОГРАФІЧНИХ ЗМІН НА СТАН РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

У статті розглянута масовість вищої освіти як тенденція розвитку освіти; досліджено роль демографічного фактора на ринку освітніх послуг і його вплив на структуру попиту на освітні послуги. На основі оцінки впливу демографічних змін в Україні здійснено прогноз динаміки чисельності прийнятих студентів до вищих навчальних закладів I-IV рівнів акредитації в період з 2016/17 до 2029/30 навчального року.

Ключові слова: *ринок освітніх послуг, вища освіта, вищий навчальний заклад, демографічний фактор.*

Shevchuk V.

THE IMPACT OF DEMOGRAPHIC CHANGES ON THE MARKET OF EDUCATIONAL SERVICES OF UKRAINE

The article considers mass higher education as a trend of education; investigates the role of the demographic factor in the educational services market and its influence on the structure of demand for educational services. Based on the assessment of the impact of demographic changes in Ukraine a forecast of the dynamics of admitted students number in institutions of higher education I-IV levels of accreditation in the period from 2016/17 to 2029/30 academic year was carried out.

Keywords: *market of educational services, higher education, institution of higher education, the demographic factor.*

УДК 657.014.1

Шуляренко С.М., Семесько Н.Б.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ЗА ЦЕНТРАМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

У статті проаналізовано підходи до класифікації центрів відповідальності. На прикладі сільськогосподарського підприємства виділено центри відповідальності за витрачання/витрати, надходження/доходи, прибуток, інвестиції, стратегічні господарські центри. Подано сутність, характеристику та організаційні аспекти обліку за центрами відповідальності. Наведено принципи підготовки та можливі форми внутрішньої звітності центрів відповідальності. Перелічені положення щодо центрів та обліку відповідальності, які повинні бути регламентовані на підприємстві.

Ключові слова: *центри відповідальності, облік відповідальності, внутрішня звітність.*

Постановка проблеми. Про активне запровадження управлінського обліку в діяльність вітчизняних підприємств свідчать перелічені далі факти. По-перше, початок побудови управлінського обліку на вітчизняних підприємствах пов'язують з переходом України до ринкових умов господарювання, проте і до теперішнього часу не припиняються наукові дослідження та продовжує збільшуватись кількість захищених дисертацій у даній сфері. По-друге,спостерігається наявність значної кількості курсів, тренінгів, семінарів, вебінарів щодо практичного застосування методів управлінського обліку. По-третє, на ринку праці маємо значну кількість вакансій від роботодавців з посадами «спеціаліст з управлінського обліку», «бухгалтер-економіст», «економіст-аналітик», «фінансовий менеджер», в обов'язки яких входить формування управлінської звітності, складання бюджетів і бюджетний контроль, аналіз ефективності діяльності підприємства та центрів відповідальності, розробка заходів щодо скорочення витрат та оптимізації бізнес-процесів на підприємстві. Для вітчизняних бухгалтерів, економістів, студентів стало можливим одержання сертифікатів міжнародної програми сертифікації CAP/CIPA, диплому кваліфікації світового рівня ACCA, для чого необхідно скласти іспити, в тому числі й іспит з управлінського обліку. Зазначене свідчить про актуальність, важливість та необхідність подальшого дослідження можливостей управлінського обліку, їх адаптації до вітчизняного досвіду ведення обліку в різних галузях народного господарства.

Запорукою ефективної системи управлінського обліку є виділення в межах підприємства (корпорації або мережі підприємств) центрів відповідальності, що дозволить розподілити повноваження щодо прийняття рішень між різними рівнями управління, а також посилити відповідальність стосовно планування та контролю витрат, доходів та інших показників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні питання щодо сутності та класифікації центрів відповідальності, поняття «облік відповідальності», його методика та організація висвітлювались в працях таких вітчизняних науковців, як: В.І. Бачинський, Ф.Ф. Бутинець, Б.І. Валуєв, З.В. Задорожний, С.Ф. Голов, Х.Л. Дюкарєва,З.Ф. Канурна, В.О. Ластовецький, Є.В. Мних, Л.В. Нападовська, Г.О. Партін, Л.І. Пославська, М.С. Пушкар, В.В. Сопко, Н.В. Тлучкевич, М.Г. Чумаченко, А.В. Шайкан та ін. Їх розробки потребують подальшого дослідження і поглиблення організаційних аспектів обліку за центрами відповідальності, адже існують різні підходи до класифікації центрів відповідальності, сутності обліку відповідальності, не систематизовано сукупність звітів, що мають складатися різними центрами.

Метою даної статті є обґрунтування теоретичних основ концепції центрів та обліку відповідальності, дослідження питань організації обліку за центрами відповідальності та впорядкування форм їх звітності.

Виклад основного матеріалу. Перша спроба створення прототипу системи обліку за центрами відповідальності датується кінцем XVI ст. коли італійський купець Анжело ді Пієтро, розвиваючи ідеї виробничого обліку, вимагав, щоб на всіх виробничих ділянках відповідальні особи обов'язково вели спеціальні прибутково-видаткові книги, які після закінчення місяця повинні були передаватися до бухгалтерії [1].

Останнє найбільш ґрунтовне трактування поняття «центр відповідальності» подає Л.І. Пославська, яка визначає центр відповідальності як організаційну одиницю системи управління, яка здійснює чи забезпечує здійснення конкретних видів діяльності та керівник якої наділений певними делегованими йому вищим керівництвом повноваженнями та відповідальний за результати виробничо-фінансової діяльності свого підрозділу для досягнення максимальної вигоди підприємства [2].

Дійсно, центр відповідальності можна визначити як підрозділ (або сегмент) підприємства, де відповідальною особою контролюються витрати, отримання грошових надходжень та прибутку, обсяги залучення та ефективного використання інвестицій, інші показники.

Вибір способу ділення підприємства на центри відповідальності визначається специфікою підприємств. Сезонний характер виробництва, наявність довгострокових і поточних біологічних активів, залежність від природно-кліматичних умов, поєднання виробництв різної

продукції (рослинництво, олія, борошно, крупи, хліб) і послуг (вирощування, переробка, реалізація) – ці особливості зумовлюють нерівномірність надходження та витрачання грошових коштів, потребують ретельного бюджетування грошових потоків і контролю за витратами на сільськогосподарських підприємствах в розрізі центрів відповідальності.

Класифікація центрів відповідальності була і є об'єктом багатьох дослідників: вітчизняних і зарубіжних. Так, К. Друрі виділяє такі типи центрів відповідальності: центри витрат, центри надходжень, центри прибутку, інвестиційні центри [3]. Ф.Ф. Бутинець виділяє: центри витрат, центри доходів, центри прибутку, центри інвестицій [4].

Х.Л. Дюкарєва у своєму дисертаційному дослідженні [6] вводить до зазначених вище центрів центр маржинального доходу, проте не доводить необхідність його виділення на конкретному прикладі, не зрозуміло який підрозділ відповідатиме за даний вид доходу. В класифікації центрів відповідальності Власова О.Є. виділяє ознаки: за обсягом повноважень і обов'язків менеджерів та за функціональною ознакою. За першою ознакою розрізняють такі види центрів відповідальності як центри витрат, центри доходів, центри прибутку та центри інвестицій. За функціональною ознакою автор виділяє основні й обслуговуючі (допоміжні) центри відповідальності [5]. Поділ за другою ознакою автор вводить для того, щоб показати, як відносяться витрати основних підрозділів (прямо) і обслуговуючих (шляхом розподілу) до собівартості. Вважаємо, що центри відповідальності за функціональною ознакою доцільніше визначити як складові центрів витрат.

Проведені дослідження наукових праць щодо контролінгу грошових потоків, інформаційною основою для якого є управлінський облік, виявили пропозицію авторів виділяти на підприємстві центри грошової відповідальності: центри грошових надходжень і витрачань, центр планування і контролю грошових потоків, центр чистих грошових потоків [7, 8]. Планувати і контролювати грошові потоки повинні самі центри відповідальності за надходження та витрачання, а визначити чисті грошові потоки можливо за зведеними даними в цілому по підприємству, тому вважаємо недоцільним виділяти останні два центри.

Погодимось, що для прийняття оперативних управлінських рішень важливою є не інформація про суму нарахованих доходів, а про суму грошей, що знаходиться на рахунках банків, готівки та електронних грошей. Принцип нарахування передбачає відображення в обліку та фінансовій звітності доходів і витрат у момент їх виникнення незалежно від дати надходження чи сплати грошових коштів. Принцип відповідності полягає в порівнянні доходів і витрат звітного періоду, тобто витрати, понесені для отримання доходу, повинні бути погоджені з цим доходом. Якщо визнання доходів за часом суттєво відрізняється від реального надходження грошових коштів на підприємство, а витрати і витрачання грошей також не співпадають за періодами, то доцільно облік відповідальності вести саме за грошовими надходженнями і витрачаннями, особливо на сільськогосподарських підприємствах, де значна частина грошових витрачань припадає на першу половину року, а надходження – на другу.

Таким чином, за обсягом повноважень та обов'язків їх керівників пропонуємо виділити чотири центри відповідальності: центр грошових витрачань/витрат, грошових надходжень/доходів, прибутку та інвестицій. Ці центри за метою управління будуть відноситись до оперативних (рис. 1).

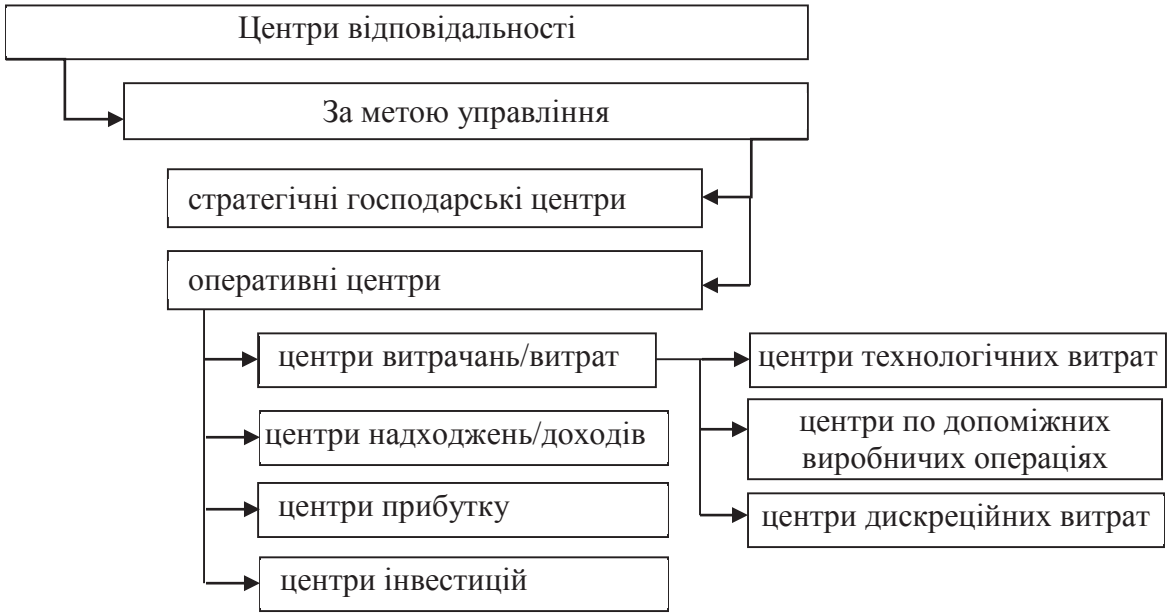

Рис. 1. **Запропонована класифікація центрів відповідальності**

Дослідження економічної літератури з стратегічного управлінського обліку довело необхідність розширити класифікацію центрів відповідальності і додати стратегічні господарські центри з метою стратегічного управління (рис. 1).

Постійна мінливість ринкового середовища зумовлює необхідність застосування крім бюджетування стратегічного підходу до системи господарювання на підприємстві. Стратегічне планування має на меті довгострокове забезпечення результативності підприємства і освоєння його нових можливостей. Для цього необхідно, перш за все, найбільш повно враховувати зміни в навколишньому середовищі, які являють собою потенційні загрози і майбутні можливості для підприємства. Потрібно передбачити непідконтрольні сили, критичні тенденції з боку оточення та обмежити їх можливий вплив на підприємство. Для здійснення стратегічного планування доцільно виділити для підприємства стратегічні зони господарювання та стратегічні господарські центри.

Стратегічні зони господарювання – це окремі сегменти зовнішнього середовища або ринково-продуктові сегменти, на які підприємство має чи хоче отримати вихід. У відповідності з стратегічними зонами в середині підприємства слід виділити виробничі підрозділи, відповідальні за стратегію розвитку – стратегічні господарські центри.

Стратегічний господарський центр – це внутрішня організаційна одиниця підприємства, керівник якої відповідає за вироблення стратегії підприємства в одній або декількох зонах господарювання.

Запропоновану на рис. 1 класифікацію було розглянуто на прикладі сільськогосподарського Товариства з обмеженою відповідальністю «Агрістейт». Підприємство розташоване в Київській області, його основним видом діяльності є рослинництво, підприємство має у своєму складі переробні цехи, а саме: млин, крупорушку, олійницю, хлібопекарню.

Центри витрачань/витрат зазвичай трактуються як центри відповідальності, керівники яких контролюють витрачання грошових коштів/витрати, але не контролюють доходи/грошові надходження та інвестиції в активи центру.

Центри відповідальності за витрати доцільно поділити за місцями їх виникнення:

- виробничі центри (або центри технологічних витрат), які безпосередньо беруть участь у виготовленні продукції. На ТОВ «Агрістейт» виробничий центр повинен очолити головний агроном через те, що він є відповідальний за підготовку до посіву та за збирання врожаю. Як

окремі виробничі центри слід виділити хлібопекарню, олійницю, млин, в яких відповідальною особою за витрати є майстер виробництва (технолог);

- центри по допоміжних виробничих операціях. У Товаристві «Агрістейт» це склади, зернові сушки, зерноочисні машини, зернонавантажувач, в яких відповідальною особою є зав. складом;
- обслуговуючі центри (або центри дискреційних витрат) – сприяють виробництву, але не займаються безпосередньо виготовленням продукції. На досліджуваному Товаристві відповідальними особами в обслуговуючих центрах є головний бухгалтер, головний економіст, керівник служби безпеки, інженер матеріально-технічного постачання; інженер-енергетик; інженер охорони праці та головний інженер – відповідальний за автотракторний парк.

Центр надходжень/доходів – це центр відповідальності, керівник якого відповідає за отримання виручки від покупців на рахунки банків або в касу і не несе відповідальності за виробничі витрати. Метою цього центру є здійснення заходів з мобілізації грошових надходжень. Фактично на сільськогосподарських підприємствах центр надходжень очолює сам директор, який займається пошуком покупців, складає договори з ними, за своєчасне надходження коштів від покупців на рахунки несе відповідальність головний бухгалтер.

Центрами прибутку та інвестицій на сільськогосподарських підприємствах, які не мають філій і дочірніх підприємств, є саме підприємство, а менеджером, що відповідає за фінансовий результат та інвестиції в активи, є директор. Крім того, на невеликих сільськогосподарських підприємствах за стратегічний розвиток, стратегічне планування відповідає цілком знову ж таки директор та його головні консультанти з економічних питань – головний бухгалтер та економіст. Тому стратегічний господарський центр є також підопічним директора.

Згрупована за всіма центрами відповідальності інформація дозволяє визначити, як і в якому розмірі можна вплинути на кінцеві фінансові результати діяльності підприємства. Для цього повинна бути організована система обліку за центрами відповідальності.

Організація обліку за центрами відповідальності дає змогу порівнювати отримані фактичні результати із запланованими, аналізувати причини відхилень, встановлювати відповідальних за ці відхилення та вживати необхідні заходи. Завдяки системі обліку відповідальності керівництво здійснює контроль менеджерів нижчих рівнів, які в свою чергу здійснюють самоконтроль і самооцінку своєї роботи та інформують керівництво про діяльність своїх центрів і підприємства в цілому.

Облік за центрами відповідальності можна визначити як систему бухгалтерського обліку, що забезпечує збір, накопичення, аналіз і представлення інформації про витрачання/витрати, надходження/доходи та результати і дає змогу оцінювати діяльність окремих центрів відповідальності та їх керівників.

Така система обліку характеризується [9]:

- персоналізацією облікових документів та визначенням меж відповідальності за конкретні статті витрат та надходжень;
- визначенням конкретних статей, що контролюються. Менеджер повинен відповідати лише за ті статті витрат і надходжень, які він може контролювати;
- керівник центру відповідальності повинен не лише надавати звітність за фактичними витратами і результатами, а й складати бюджети на майбутній період.

В кожному центрі відповідальності має здійснюватись бюджетування. Розроблені бюджети повинні охоплювати всі господарські процеси підприємства, зокрема постачання, виробництво, реалізацію продукції, управління фінансовими потоками тощо. В сільському господарстві бюджетування дає змогу оцінити технологічні особливості виробництва, види продукції, собівартість виготовленої продукції, відповідно до яких вестимуть управлінський облік та аналізуватимуть відхилення, контролюватимуть норми витрачання ресурсів і грошові кошти. Бюджетування є інструментом управління, а отже, і планування та контролю. Система бюджетування на сільськогосподарських підприємствах повинна містити такі види бюджетів, як:

- поточні (операційні, оперативні) бюджети (бюджет реалізації, бюджет виробництва, бюджет запасів, бюджети прямих витрат, бюджет загальновиробничих витрат, бюджет собівартості виготовленої та реалізованої продукції, бюджети адміністративних витрат та витрат на збут і інших витрат, бюджет фінансових результатів);
- фінансові бюджети (бюджетний баланс, бюджет грошових коштів, бюджет капітальних вкладень).

Разом з тим, особливості технологічних процесів вирощування біологічних активів і виробництва сільськогосподарської продукції та необхідність впливу в процесі виробництва на окремі його етапи вимагає застосування в практиці сільськогосподарських підприємств саме гнучких бюджетів.

Гнучкий бюджет являє собою бюджет, складений на підставі запланованих даних про доходи і витрати підприємства для фактичного обсягу реалізації. З метою формування гнучкого бюджету переглядають заплановані дані й розробляють новий бюджет для того обсягу діяльності, якого фактично було досягнуто за звітний період. Величина постійних витрат зазвичай залишається незмінною, а змінні витрати змінюються пропорційно до зміни обсягу діяльності.

Здійснення бюджетування забезпечує наступний контроль виконання бюджетів та оцінку роботи менеджера, що очолює центр, за допомогою звітів про виконання бюджетів.

В системі обліку відповідальності результати обробки інформації про діяльність центрів відповідальності, у тому числі про виконання бюджетних показників, представляють у формі внутрішньої звітності.

Внутрішня звітність за центрами відповідальності повинна містити вичерпну, неперекручену та доцільну інформацію, тому система внутрішньої звітності повинна базуватися на наступних принципах її підготовки: адресності (призначена для конкретної особи), оперативності (швидко доводитись керівництву), економічності (затрати на підготовку звітності не повинні перевищувати ефекту, одержаного від її використання), зрозумілості (інформація має бути представлена в зрозумілій та простій для сприйняття формі: табличній чи графічній), порівнянності (за періодами або з іншими центрами відповідальності), достатності (містити всю необхідну інформацію для прийняття рішень), об’єктивності (не містити упереджених оцінок), точності (не містити помилок).

На основі дослідження праць в сфері управлінського обліку та звітності було згруповано форми внутрішньої звітності центрів відповідальності (табл. 1).

Звіти центрів відповідальності доцільно складати щомісяця, зазначати в них фактичні і бюджетні показники, визначати відхилення. З метою оперативного контролю керівникові центру відповідальності потрібно виявляти та вивчати значні відхилення від бюджету до їх включення у звіт, відображати причини відхилень і вносити необхідні корективи. Тому на момент отримання звіту центру відповідальності вищим керівником причини, що призвели до відхилень, вже повинні бути враховані або надані пояснення, чому ці проблеми не були або не можуть бути розв’язані [10].

Таблиця 1

Форми внутрішньої звітності за центрами відповідальності

1	2
Центр відповідальності	Форми внутрішньої звітності
центр витрат	кошторис (бюджет витрат), звіт про виконання кошторису (бюджету витрат), звіт про внесок окремих видів продукції (для прийняття рішення щодо формування найбільш вигідного асортименту продукції, робіт, послуг), звіт про виробничі витрати за видами продукції

Продовження таблиці 1

1	2
центр надходжень	звіт про внесок окремих видів продукції у доходи (виручку), звіт про надходження за видами продукції, за ринками збуту, за групами споживачів, звіт про виконання бюджету надходжень грошових коштів
центр прибутку	сегментний звіт про прибутки і збитки (містить інформацію про бюджетний і фактичний розмір доходу від реалізації продукції, собівартості, валового прибутку та чистого прибутку за сегментами), звіт про маржинальний прибуток (дозволяє визначити наскільки одержані доходи покривають постійні витрати та прибуток)
центр інвестицій	звіт про виконання бюджету капітальних вкладень, звіт про результати діяльності центру інвестицій
стратегічні господарські центри	звіт-оцінка виконання стратегічних планів, стратегічний баланс

У внутрішньому регламенті підприємства, а саме в Положенні про облікову управлінську політику або Положенні по управлінському обліку і звітності, повинні бути зазначені структура центрів відповідальності, склад контрольованих показників (витрати, доходи, рентабельність, обсяг виробництва, обсяг продажу тощо) за центрами відповідальності й алгоритм їх визначення, форми первинних і звітних документів, періодичність складання внутрішньої звітності за центрами відповідальності, перелік осіб, що складають і подають звітність.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Таким чином, певна децентралізація управління, виокремлення запропонованих центрів відповідальності та організація відповідного обліку відповідальності дозволять оптимізувати управлінський процес, підвищити ефективність і результативність сільськогосподарського виробництва в тому числі. Інформація звітів центрів відповідальності забезпечить задоволення інформаційних потреб для оцінювання і контролю їх діяльності та забезпечать обґрунтованість управлінських рішень щодо подальшої роботи центрів. Подальшої розробки потребують форми внутрішньої звітності за центрами відповідальності з метою забезпечення її інформативності, своєчасності, достовірності, зручності для розуміння вищим керівництвом підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Нападовська Л. В. Управлінський облік: Монографія / Л. В. Нападовська. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. – 356 с.
2. Пославська Л. І. Облік доходів і витрат за центрами відповідальності у будівництві: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.09/Л. І. Пославська; Терноп. нац. економ. ун-т. – Тернопіль, 2015. – 20 с.
3. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет / К. Друри; [пер. с англ. С. А. Табалиной]. – М., 1997. – 560 с.
4. Бутинець Ф. Ф. та ін. Бухгалтерський управлінський облік / Ф. Ф. Бутинець. – Житомир: ЖІТІ, 2000. – 448 с.
5. Власова О. Є. Конспект лекцій з курсу «Управлінський облік» для студентів спец. «Облік та аудит» / О. Є. Власова. – ХНАМГ. – Х. – 2010. – 118 с.
6. Дюкарєва Х. Л. Внутрішньогосподарський облік і аналіз діяльності підприємства за центрами відповідальності: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.09 / Х. Л. Дюкарєва; Київський національний торговельно-економічний ун-т. – К., 2009. – 20 с.
7. Шелюх К. В. Контролінг грошових потоків підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/1_NIO_2011/Economics/77449.doc.htm.
8. Гриценко Л. Л. Контролінг грошових потоків підприємств / Л. Л. Гриценко, І. М. Боярко, В. В. Роєнко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №3. – С. 148-154.
9. Бухгалтерський облік: навч. посіб./ І. Б. Садовська, Т. В. Божидарнік, К. Є. Нагірська. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 688 с.

10. Голов С. Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку: монографія / Голов С. Ф. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 522 с.

Шуляренко С.Н., Семесько Н.Б.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ПО ЦЕНТРАМ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

В статье проанализированы подходы к классификации центров ответственности. На примере сельскохозяйственного предприятия выделены центры ответственности за расходование/расходы, поступления/доходы, прибыль, инвестиции, стратегические хозяйственные центры. Приведены сущность, характеристика и организационные аспекты учета по центрам ответственности. Приведены принципы подготовки и возможные формы внутренней отчетности центров ответственности. Перечислены положения относительно центров и учета ответственности, которые должны быть регламентированы на предприятии.

Ключевые слова: *центры ответственности, учет ответственности, внутренняя отчетность.*

Shulyarenko S., Semesko N.

ORGANIZATIONAL ASPECTS OF MANAGEMENT ACCOUNTING FOR CENTERS OF RESPONSIBILITY

The authors of the article analyzed the approaches to the classification of responsibility centers. The authors also identified centers responsible for expenditure / expense, income / revenue, profits, investments, strategic business centers in the agricultural enterprise. The article presents the definition, characteristics and organizational aspects of accounting responsibility, principles of preparation and possible forms of internal reporting. The authors listed items about the centers and accounting responsibilities for regulation.

Keywords: *centers of responsibility, accounting of responsibility, internal reporting.*

УДК 330.341.1

Власова В.П., Педоренко О.С.

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто базові та новітні методи в управлінні персоналом транспортних підприємств. Зазначено важливість запровадження інноваційних методів управління персоналом транспортних підприємств у сучасних умовах. Запропоновано ряд методів активізації творчої діяльності та пошуку інноваційних ідей серед персоналу.

Ключові слова: *персонал, інноваційні методи управління персоналом транспортних підприємств, проблеми управління персоналом.*

Постановка проблеми. Сучасні транспортні підприємства активно впроваджують у свою діяльність підхід, заснований на логістичній концепції: «Час-Інформація-Гроші». Персонал