

- 
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

---

---

повинен знати, як працює вічний 7-ступеневий цикл логістики. Працівник повинен уміти приймати рішення за певним алгоритмом [1]:

1. Мета – «Що ми хочемо?».
  2. План – «Що будемо робити?».
  3. Облік – «Контроль і фіксація в режимі реального часу».
  4. Факт – «Так вийшло...».
  5. Аналіз – «Чому вийшло так добре чи погано, завдяки чому...».
  6. Висновки – «Коротко і зрозуміло».
  7. План – «Що будемо робити з цим далі...».
- 1\*. МЕТА – «І що ми хочемо на цей раз?».

Щоб керувати, необхідно своєчасно володіти повною і достовірною інформацією, доступною для оперативного візуального контролю за ключовими показниками. Для повноти аналізу даних за необхідний період в розрізі план/факт і чіткого розуміння подальших коригувальних заходів щодо організації діяльності підприємства, потрібно розуміти скільки часу займає кожна операція і кожен бізнес-процес, а також, скільки грошей коштує кожна операція, кожен бізнес-процес у розрізі учасника та/або груп учасників бізнес-процесу. З вищесказаного стає цілком зрозуміло, що використання стандартних методів управління персоналом вже недостатньо. Необхідність впровадження інноваційних методів управління транспортними підприємствами зумовила актуальність статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам управління персоналом організації присвячено велику кількість наукових досліджень. Цими питанням займалися такі зарубіжні науковці, як: І. Беккер, П. Друкер, В. Горфінкель, Т. Пітерс, Г. Саймон, Н. Суровкіна. Вагомий внесок в інноваційне управління персоналом зробили вітчизняні науковці, такі як: Л. Григор'єва, А. Булгакова, Т. Збрицька, А. Колот, П. Микитюк, В.Петюх, О. Розметова, В. Савченко. Окремі питання управління персоналом підприємств морського та річкового транспорту розглядаються в роботах Т. Войченко.

Незважаючи на те, що тема управління персоналом досліджена досить глибоко, існує цілий ряд сучасних аспектів цього напрямку, які ще не знайшли ефективного вирішення.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Ще недавно головною ознакою інноваційного розвитку транспортних підприємств вважалися кількість технічних винаходів і ступінь їх використання, при цьому управлінські інновації не розглядалися. Технічний і технологічний потенціал організації сприймається однозначно, а організаційний і кадровий потенціали серйозно не використовуються, і тому можливості для розвитку істотно знижуються. Саме управлінські інновації сприяють прискоренню науково-технічного прогресу, поширенню та реалізації у виробництві новітніх технологій. У той же час, недостатнє вивчення питань інноваційного управління людськими ресурсами призводить до того, що потреби організації в них повністю не задовольняються, що знижує ефективність їх дії.

**Метою** статті є дослідження інноваційних методів управління персоналом транспортних підприємств, визначення актуальних проблем ефективного використання персоналу.

**Основні результати дослідження.** Удосконалення транспортної системи вимагає впровадження не тільки технологічних, інформаційних інновацій, а й пошуку нових методів в управлінні персоналом.

Узагальнюючи попередні дослідження поняття «інновації в управлінні персоналом» [2-9], наведемо уточнене визначення. Отже, інновації в управлінні персоналом транспортного підприємства – це управлінські нововведення, під якими розуміються будь-яка цільова діяльність, організаційне рішення, система, процедура або метод управління кадровою роботою, що істотно відрізняються від сформованої практики й уперше використовуються, спрямовані на підвищення рівня й здатності персоналу вирішувати завдання ефективного функціонування й розвитку підприємства та його підрозділів в умовах зростаючої конкуренції серед підприємств, що надають транспортні послуги.

---

Основними цілями управління персоналом транспортних підприємств є підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах, підвищення ефективності виробництва та праці, а саме досягнення максимального прибутку та забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Досягнення поставлених цілей здійснюється за допомогою відповідних методів управління. О. Розметова [2], узагальнюючи дослідження вітчизняних та закордонних вчених, визначає ряд класичних методів ефективного управління персоналом. До них відносять: економічні, адміністративні і соціально-психологічні методи управління персоналом підприємства. Ці групи методів управління найчастіше розглядаються та доповнюють один одного. Охарактеризуємо коротко кожен із них.

1. Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні. Загальновідомі «методи батога». Вони спираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління; орієнтуються на такі мотиви поведінки, як: усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, культура трудової діяльності; діють через такі механізми: правові норми, інструкції, організаційні схеми, нормування, накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління [3, с. 196].

2. Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника»; за їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників; це – економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії.

3. Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці. Вони впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Поставлене завдання досягається через формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери, особистий приклад, задоволення культурних і духовних потреб працівників, встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу, встановлення моральних санкцій і заохочення, соціальний захист [4, с. 61-63].

Проблеми в управлінні персоналом стосуються керівників і співробітників компаній. Тренінговий центр «Фактор Росту» [5] акцентує увагу на те, що іноді керівник застосовує таку систему управління персоналом, при якій встановлюються, ніби ідеальні стосунки – співробітники не ухиляються від роботи, а начальник не дістає своїми претензіями та вимогами. Але, як правило, саме в таких стосунках виявляються всі проблеми управління. Було виділено основні проблеми при управлінні персоналом [5]:

- проблема відмінника;
- синдром «свого хлопця»;
- позитивна проєкція;
- синдром старшого;
- синдром «очікування героя»;
- «зірки цирку»;
- велика різниця в зарплаті між шефом і працівником;
- плинність кадрів.

Інноваційною технологією управління персоналом для транспортних підприємств є така, що раніше не використовувалась на ньому, тобто є вдосконаленою технологією. Традиційно до складу інноваційної технології включають технологічний процес, контроль, інструкції з виконання технологічного процесу, правила, вимоги, карти, перспективні графіки тощо. Л. Григор'єва у своєму дослідженні визначила чинники, що сприяють та перешкоджають застосуванню інноваційних технологій в управлінні персоналом [6] (рис.1). Врахування цих чинників дозволить прискорити реалізацію інноваційних технологій в управлінні персоналом транспортних підприємств.

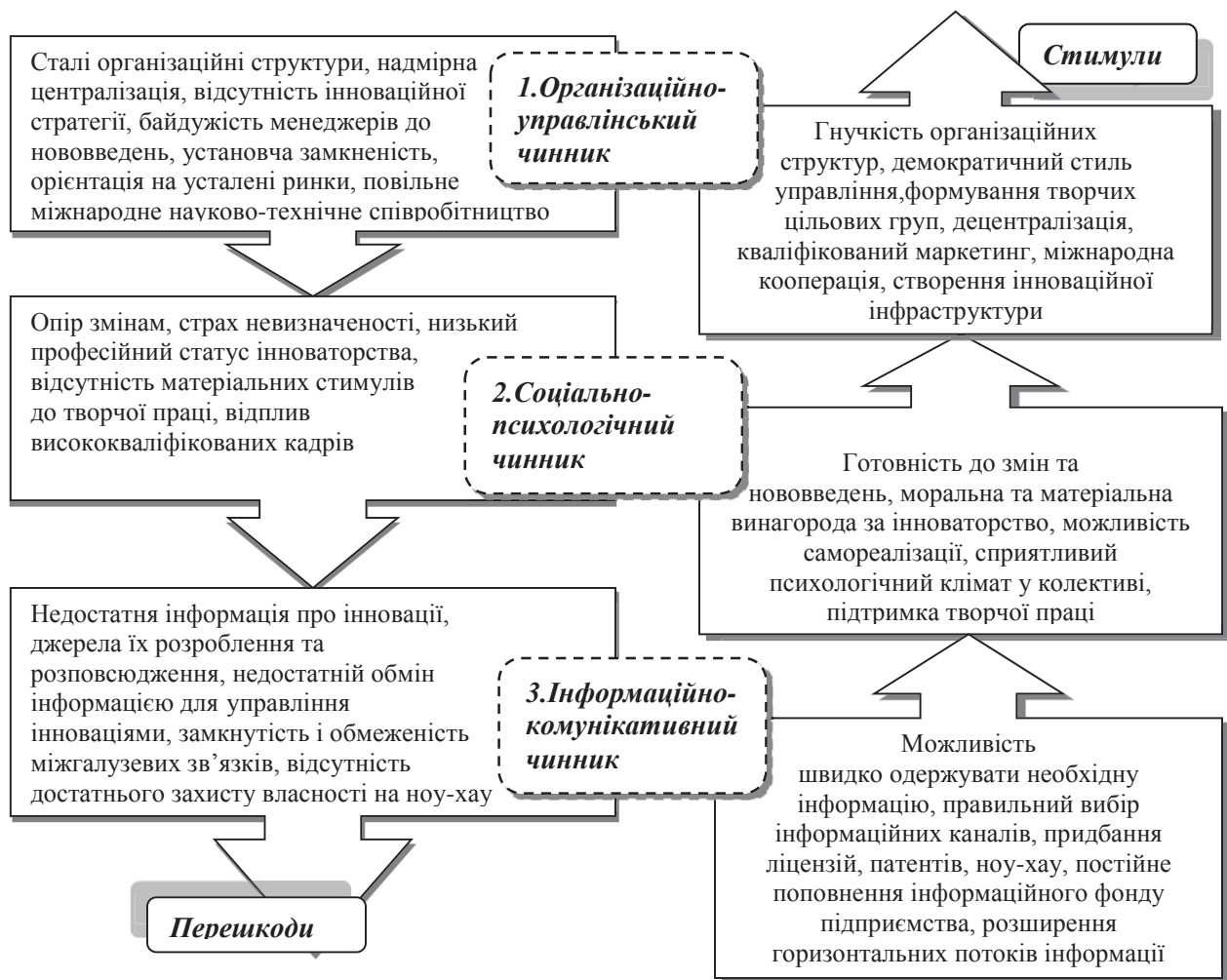


Рис. 1. Чинники, що впливають на реалізацію інноваційних технологій в управлінні персоналом

Джерело: за даними [6]

Інноваційне управління персоналом, як і будь-яке управління, класифікується за принципом ступеня свободи об'єкта управління. За ознакою «вплив на ступінь свободи об'єкта управління суб'єктом» використовує такі групи методів:

1. Методи примусу (обмеження). Ці методи виступають в ролі інструменту управління. До цих інструментів відносяться нормативні та законодавчі акти. Якщо їх дотримання буде на низькому рівні, то і вся подальша робота співробітників буде такої ж якості. Тому впроваджувати методи примусу (стандартизація і сертифікація, планування, облік і контроль, нормативно-методичне регулювання системи управління і так далі) необхідно відразу й дуже оперативно, оскільки вони є визначальними в робочій діяльності підприємства.

2. Наступна група – методи мотивації (економічне стимулювання, аналіз витрат, якості та інших параметрів систем, анкетування, тестування, факторний аналіз та інші) – спрямована на скорочення споживання ресурсів та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності послуг підприємства. Головним інструментом цих методів є позитивна мотивація співробітників. Вводити такі методи необхідно поступово, починаючи від створення позитивних дружніх стосунків між колегами і закінчуючи загальною характеристикою прибутковості підприємства.

---

3. Методи переконання включають моніторинг соціально-психологічних процесів, психологічні технології, моральне стимулювання та інші. Необхідність впровадження цих методів управління обумовлюється різними особистісними характеристиками співробітників. Вивчаючи особливості психологічного портрета кожного співробітника в цілому, визначаючи рівень його мотивації і знаходячи відхилення в його поведінці від поставлених норм, можна своєчасно включити один з методів переконання, і виправити ситуацію. Мінусом таких методів є їх низька ефективність і складність. Адже стимулювати економічно або примушувати набагато легше, ніж переконати.

Всі ці методи різні за своєю ефективністю та результативністю. Але всі вони повинні відображатися в роботі з управління персоналом.

Досить часто в управлінні персоналом застосовують так звані методи трьох стилів [7]:

- стиль участі, пояснити чому працівник важливий у команді, створити відчуття власної значущості; застосовується для нових членів команди та працівників низових ланок. Кожен працівник має знати, що його думка буде підтримана;

- стиль безпосереднього керівництва. Працівники повинні знати про те, що повинні робити, які їхні обов'язки, коли робота повинна бути завершена, завдяки чому робота виконана успішно чи погано, несвоєчасно, яких заходів потрібно вжити, подальші плани. Цей метод часто застосовується в організації роботи працівників логістичних служб транспортних підприємств;

- стиль командної роботи, обмін досвідом, спільне вирішення проблем, колективні поради (застосовується при організації масштабних перевезень).

В окрему групу сучасних методів управління виділяють кадровий консалтинг, рекрутинг, аутсорсинг, коучинг, асесмент-центр, аудит персоналу [8].

Сучасний стан економіки визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу. Постійний розвиток персоналу з метою підвищення його компетентності повинен здійснюватися через формування системи безперервного навчання при створенні умов для повного розкриття потенціалу співробітників, їх здібності вносити відчутний внесок у діяльність підприємства. Для цього застосовують наступні методи: тренінги (мінімум інформації і максимум завдань на відпрацювання навиків певних), кейс стаді (інтерактивна технологія для короткострокового навчання на основі бізнес-ситуацій), коучинги (форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації самостійно), E-learning (масовий метод дистанційного навчання), самонавчання [8]. Вітчизняні транспортні підприємства активно використовують всі ці методи. На різних рівнях проводяться тренінги, семінари, онлайн-курси. Але існує проблема в підборі методу відповідно до поставленої задачі, визначенні ефективності обраного методу.

Сучасні підприємства сприймають персонал як стратегічний ресурс, тому для ефективного управління ним потрібно максимально використовувати явний та прихований потенціал персоналу. Як показали дослідження [2, 9], основу даного потенціалу складають професійна майстерність, здатність до творчості, до креативного мислення та генерації нових ідей. Саме останні складові можуть бути суттєвим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства та розширення сегменту потенційних споживачів.

Процес управління персоналом складається із комплексу інноваційних механізмів, організованих навколо взаємодії працівників, активізації творчого потенціалу персоналу, інтеграції його зусиль на досягнення поставлених цілей. Власники транспортних компаній із свого персоналу прагнуть створити таку команду бізнес-партнерів, яка б до результатів діяльності компанії відносила, як до власних. Для цього використовують різні методи пошуку інноваційних ідей серед персоналу (табл.1).

## Сучасні методи пошуку інноваційних ідей серед персоналу [2, 9]

Метод	Опис методу
«Альтер-его»	Вирішення будь-якого питання з точки зору відомої людини. Для того, щоб вирішити конкретну проблему за цим методом, необхідно подивитись на неї очима історичної особи, персонажу книги, видатного спеціаліста в певній сфері, відомого корпоративного лідера. Застосування цього методу дозволяє спрогнозувати рішення, використовуючи стиль та ідеї відомих особистостей.
«Сесія питань»	Мозковий штурм, мінімум критики, максимум свободи думки. Представляє собою обговорення низки попередньо сформульованих питань у форматі мозкового штурму (брейнстормінгу) з повною свободою висловлювань думок без обтяження критикою.
«Символ»	Представлення проблеми чи питання певним символом, який максимально відповідає цій проблемі; кожний елемент символу може бути відповіддю на питання. Керівник формулює проблему та пропонує групі працівників придумати аналогію у вигляді певного символу, який би максимально відповідав висунутій проблемі по суті та характеру. За складеним списком атрибутів даного символу група продумує способи їх застосування для вирішення проблеми.
«Виклик»	Керівник формує уявну проблему, а персонал повинен вирішити її без будь-якої допомоги. Керівник кидає виклик підлеглим, впливаючи на їх підсвідоме бажання довести свою спроможність самостійно вирішувати проблеми та приймати рішення.
«Метод SCAMPER» (Substitute, Combine, Modify/ Magnify, Put to Other Uses, Eliminate, Rearrange)	Вирішення проблеми шляхом заміни, комбінації, адаптації, модифікації, застосування, ліквідації, створення протилежності. Назва методу включає перші букви дій, які потрібно зробити персоналу над продуктом, послугою чи явищем в організації. Виявляється безліч несподіваних ідей для існуючих та нових продуктів чи послуг.
«Метод провокацій»	Пошук вигоди від незвичайних, навіть безглузвих ідей. Цей метод сприяє генеруванню серед персоналу ідей, які виходять за межі стандартних моделей мислення і особливо корисний, коли підприємство хоче створити абсолютно новий товар, розпочати новий бізнес.
«Рефреймінг»	Використовується для вирішення важливих бізнес-проблем. Найбільш поширеною формою рефреймінгу є оцінка працівниками проблеми з точки зору людей різних професій. Керівник доручає підлеглим грати різні ролі при критичній оцінці різних складових продукту чи послуги підприємства та вислуховує їх думку, фіксує нові ідеї.
«Метод інверсії»	Пошук раціональних рішень проблеми при аналізі протилежного завдання. Керівник ставить перед підлеглими завдання, протилежне тому, яке він хоче вирішити. В результаті можна отримати перелік дій та рішень, які не допустимі для даного продукту чи послуги і використати ці знання для їх покращення. Він дозволяє працівникам побачити те, чого не помічають при прямому формулюванні проблеми.

Сфері найму персоналу притаманна поява інновацій, а саме нових методів управління. Вони включають в себе такі нові групи, як: методи гуманізації, емоційно-естетичного тла, а також класичні методи професійно відбору.

Трансформації, що відбуваються в транспортній галузі вимагають своєчасного виявлення можливих інноваційних проблемних ситуацій у поєднанні з проблемами управління персоналом. Серед проблем, які виникають у цьому зв'язку, виділяють суперечності [10] між

науково-технічним рівнем транспортних послуг і сформованим рівнем кваліфікації кадрів, між здатністю навчальних закладів з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації та необхідною кваліфікацією персоналу, між якісно новими завданнями розвитку працівників та недостатнім рівнем підготовки служби управління персоналом до цієї роботи, між рівнем мотивації і кваліфікації працівників, між елітними кадрами і основною масою персоналу компанії, між існуючою організаційною структурою і реалізованою кадровою стратегією та ін.

Незважаючи на різноманітність інноваційних методів в управлінні персоналом, всі вони спрямовані на перетворення знань на виробничі, управлінські та соціальні технології, які підвищують конкурентоспроможність підприємства.

**Висновки.** Використання різноманіття методів управління персоналом та активізації їх інноваційного потенціалу дає значні результати. Проте виникає низка нових управлінських проблем, оскільки не існує стандартних схем дій в різних ситуаціях та конкретної прив'язки кожного методу до ситуативних завдань. Висококваліфікований управлінець повинен вміти обирати саме ті методи, які будуть найбільш продуктивними в певному середовищі і для конкретних працівників. Окрім цього, кінцевий результат в значній мірі залежить від того, наскільки керівник зумів розпізнати явні та приховані здібності своїх працівників і дав можливість кожному з них брати участь в інноваційній діяльності. Таким чином, грамотне розроблення та впровадження інновацій в управління персоналом транспортних підприємств дозволить підвищити ефективність роботи як працівника, так і підприємства.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Смокотнин А. На шаг впереди! Решения и инновации для эффективного управления логистикой и складом. Выбор лучших рыночных предложений. Минимизация затрат и эффективность [Електронний ресурс] / А. Смокотнин // Бизнес Саммит. – 2016. – Режим доступу: [http://www.summitbiz.com.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=90:logistics-innovation-for](http://www.summitbiz.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=90:logistics-innovation-for).
2. Розметова О. Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності [Електронний ресурс] / О. Г. Розметова // Ефективна економіка. – 2014. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1916>.
3. Булгакова А. К. сучасні методи управління персоналом на підприємствах готельного господарства / А. К. Булгакова. // Комунальне господарство міст. – 2011. – №102. – С. 494-498.
4. Браймер Р. Основы управления в индустрии гостеприимства / Р. Браймер. – М., 1995. – 384 с.
5. Тренинговый центр «Фактор Роста» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://piter-trening.ru>.
6. Григор'єва Л. В. Аспекти застосування на підприємстві інноваційних технологій в управлінні персоналом при наданні послуг з переробки давальницької сировини / Л. В. Григор'єва. // Вісник нац. університету "Львівська політехніка". – 2013. – №769. – С. 244-251.
7. Developing and Managing Hotel Staff For Increased Productivity and Superior Guest Experiences [Електронний ресурс] – Режим доступу <http://www.best-in-class.com/bestp/domrep.nsf/products/developing-and-managing-hotel-staff-for-increased-productivity-and-superior-guest-experiences>.
8. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретико-методологічні засади впровадження інноваційних методів управління персоналом державної служби України [Електронний ресурс] / О. І. Пархоменко-Куцевіл // Харківський регіональний інститут державного управління. – 2010. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/e-journals/DeBu/2010-1/index.html](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/e-journals/DeBu/2010-1/index.html).
9. Пучкова С. І. Інновації у практиці управління персоналом на сучасних підприємствах / С. І. Пучкова // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр. / ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2008. – Вип. 34. – С. 140-147.
10. Лапін О. Інноваційні підходи до управління кадровим потенціалом / О. Лапін, А. Щелкунова. // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2016. – №2. – С. 114-127.

---

---

**Власова В.П., Педоренко О.С.**

### **ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ТРАНСПОРТНЫХ КОМПАНИЙ**

*В статье рассмотрены базовые и инновационные методы в управлении персоналом транспортных предприятий. Отмечена важность поиска инновационных методов управления персоналом транспортных предприятий в современных условиях. Предложен ряд методов активизации творческой деятельности и поиска инновационных идей среди персонала.*

**Ключевые слова:** персонал, инновационные методы управления персоналом транспортных предприятий, проблемы управления персоналом.

**Vlasova V., Pedorenko O.**

### **INNOVATIVE METHODS IN MANAGEMENT PERSONNEL TRANSPORT COMPANIES**

*The article considers the basic and latest techniques in the management staff of transport companies. Determined the importance of the introduction of innovative methods of personnel management of transport enterprises in modern economic conditions. A number of methods of enhancing creativity and innovative ideas among staff.*

**Keywords:** personnel, innovative methods of personnel management of transport enterprises, problems of personnel management.

УДК 656.1

**Гаценко Л.В.**

### **РИНОК ПЕРЕВЕЗЕНЬ ВОДНИМ ТРАНСПОРТОМ УКРАЇНИ: ІСТОРИЧНИЙ АСПЕКТ ФОРМУВАННЯ, СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

*У статті здійснено аналіз історичного аспекту формування та сучасного стану ринку перевезень водним транспортом України. Також визначено негативні чинники, які нині заважають розвитку ресурсного потенціалу річкового транспорту країни; систематизовано першочергові завдання воднотранспортної сфери з метою підвищення її конкурентоспроможності на ринку перевезень.*

**Ключові слова:** ринок перевезень, судноплавна компанія, річковий транспорт, внутрішній водний транспорт, обсяги перевезень, перспективи розвитку.

**Постановка проблеми.** У багатьох країнах світу річковий транспорт відіграє відчутну роль в економічній діяльності держав, а також у повсякденному житті громадян, задовольняючи потреби у перевезенні вантажів і пасажирів у більш екологічний та значно економічніший спосіб порівняно з іншими видами транспорту. За показниками енерговитрат річковий транспорт у п'ятеро ефективніший залізничного транспорту та удесятеро – автомобільного, при цьому забезпечує найнижчу собівартість вантажних перевезень у перерахунку на одну умовну тонну вантажу, що обумовлює перспективність його розвитку і потенційну можливість суттєво наростити своє представництво на ринку вантажних і пасажирських перевезень України [16].