

буток. Якщо підприємство припинить виробництво і реалізацію продукту А, воно втратить маржинальний дохід у розмірі: 4 тис. грн. × 100 ум. од. = 400 тис. грн.

Тим самим запланований прибуток зменшиться до 780 - 400 = 380 тис. грн.

Рішення, яке слід прийняти управлінням, є таким: оскільки неможливо виявити скорочення постійних витрат на 400 тис. грн., то підприємству не потрібно припиняти виробництво Продукту А.

Отже, для виконання покладених на контролінг складних завдань необхідно організаційно оформити його функціонування у загальній системі управління харчового підприємства.

В цьому допоможе створення служби контролінгу. Остання аналізує звітність (внутрішню і зовнішню), економічні показники використання ресурсів, визначає напрями майбутнього розвитку фірми. Враховуючи важливість інформаційних ресурсів для системи управління, служба контролінгу повинна інтегрувати свою систему з системою бухгалтерського обліку і звітності з тим, щоб в єдиному потоці отримувати дані для фінансового обліку та контролю за діяльністю підприємства.

Основними функціями контролера на підприємстві є:

- 1) планування (координація виробничого і загального плану на короткий термін та перспективу; розробка методики складання планів, визначення норм і нормативів);
- 2) інформаційне забезпечення (реєстрація, збір, узагальнення та подання інформації користувачам; визначення обсягу інформації, місця, збору, методів обробки, форм подання тощо);
- 3) порівняння планової та фактичної інфор-

мації в розрізі об'єктів контролінгу (коментарі відхилень, подання зацікавленим службам, виконавцям і власнику);

4) оцінка і консультування з усіма підрозділами управління, які відповідають за певну ділянку роботи;

5) складання звітності для державних органів;

6) подання своєчасної та доречної інформації, що необхідна для спостереження за плановими показниками і відхиленнями від них;

7) розробка альтернативних варіантів дій, спрямованих на попередження негативних наслідків.

Висновки. Отже, контролінг реагує навіть на слабкі сигнали, що означає отримання завчасної інформації, оперативне втручання у процеси, які загрожують підприємству, виявлення і послаблення впливу несприятливих тенденцій у прийнятті управлінських рішень. Контролінг є системою інформації, яка сприяє забезпеченню тривалого існування підприємства та спрямована на майбутнє.

Контролінг є найважливішим засобом успішного прийняття ефективних рішень і, відповідно, функціонування підприємства, тому що:

- 1) забезпечує необхідними даними для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації;
- 2) надає інформацію для керування трудовими і фінансовими ресурсами;
- 3) забезпечує виживання підприємства на рівнях стратегічного і поточного управління;
- 4) сприяє оптимізації залежності «доходи – витрати – прибуток».

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью. - М. : Изд-во «Финансы и статистика», 2004. - 301 с.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – Москва : Издательство «Дело», 1997. - 704 с.
3. Ткаченко А.М. Контролінг та контроль у системі управління підприємством // Аудитор України, 2004. - № 2.
4. Портна О.В. Контролінг : навч. посібн. – Львів : Вид-во «Магнолія 2006», 2008. - 240 с.
5. Терещенко О.О. Поняття «контролінг» та «управлінський облік» у теорії і практиці. / О.О. Терещенко // Фінанси України. - 2006. - № 8. - С. 137-146.



УДК 331.101.3:[658.512.62:005.332.4]

КОЗАК К.Б., канд. екон. наук, доцент

Одеська національна академія харчових технологій, м. Одеса

МОТИВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Управління персоналом - процес який включає багато складових, таких як: кадрова політика, відносини у колективі, соціально-психологічні аспекти управління. При цьому, не достатньо лише знання правильного розрахунку заробітної платні, стратегічно важливими моментами стають визначення способів підвищення продуктивності праці, шляхів зростання творчої ініціативи, стимулювання і мотивації персоналу. Жодна система управління не стане ефективно функціонувати якщо не розроблена ефективна модель мотиваційної політики, оскільки мотивація спонукає конкретного індивіда і колектив до досягнення як особистих, так і колективних

цілей. В статті автор розглядає умови соціально-економічного розвитку, що склалися в Україні. Доводить актуальність наявності мотиваційної політики підприємства, що значною мірою впливає безпосередньо на результативність роботи персоналу та, як наслідок, на підйом вітчизняної економіки, підвищення добробуту та якості життя громадян.

Ключові слова: управління персоналом, мотиваційна політика, мотивація, мотиваційний механізм, персонал підприємства, форми мотивації, функції мотивації, пошук і залучення персоналу, ефективність використання трудового потенціалу персоналу

Personnel Management - a process that involves many components, such as personnel policy, relations in the collective social and psychological aspects of management. It is not enough just knowing the correct payroll strategically important moments are determining ways to increase productivity, ways to increase creativity, encouragement and motivation. No control system will not function effectively if not developed an effective model of motivational policies, as motivation induces specific individual and team to achieve both personal and collective goals. In this article the author examines the conditions of socio-economic development that emerged in Ukraine. We prove the relevance of the presence of motivational enterprise policy, which largely affects directly the effectiveness of staff and, as a consequence of the rise of the domestic economy, welfare and quality of life.

Keywords: personnel management, policy of motivation, motivational mechanism, personnel, form of motivation, motivation functions, search and recruitment of personnel, effective use of labor potential staff

Вступ. Розвиток економіки України в ринкових умовах потребує нових методологічних підходів до розв'язання проблем ефективного використання трудових ресурсів шляхом застосування дієвих програм мотивації і стимулювання. Недостатня мотивація в сучасних умовах є часто обмежуючим фактором, що не дозволяє підприємствам реалізувати свої потенційні можливості та знижує трудову активність персоналу. Тому, формування нової мотиваційної політики є на сьогодні не тільки пріоритетним напрямом розробки ефективних бізнес-стратегій, але й однією з найактуальніших наукових проблем. Мотиваційний механізм повинен враховувати існуючу структуру управління персоналом підприємства, ендогенні та екзогенні чинники, що впливають на підприємство, також традиції, що склалися на підприємстві, історичний досвід роботи, рівень корпоративної культури та інше [2].

В останні час для усіх, хто займається теорією і практикою управління, стало очевидно, що висока мотивація персоналу - це найважливіша умова успіху будь-якого підприємства. Стійкі високі робочі результати недосяжні, коли людина не зацікавлена в результатах своєї праці [1]. Найбільш ефективною вважається така система мотивації, при якій відповідно до можливостей підприємства і потреб співробітників розроблені і реалізуються різноманітні її форми, до яких як правило відносять [5]:

1. матеріальна, нематеріальна;
2. позитивна, негативна;
3. зовнішня, внутрішня;
4. загальнокорпоративна, групова, індивідуальна;
5. самомотивація [5].

Отже, основне значення системи мотивування і стимулювання полягає в поєднанні матеріальних інтересів співробітників із стратегічними завданнями підприємства [4].

Постановка завдання. Мотиваційну політику на підприємствах розглядали у своїх роботах такі

вчені, як: А. Сміт, Ф. Тейлор, Г. Емерсон, Е. Мейо; всесвітньо відомі автори теорій мотивації – А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, В. Оучи, В. Врум, С. Адамс, а також зарубіжні та вітчизняні вчені – А. Афонін, Д. Богиня, В. Гриньова, М. Дороніна, Г. Дмитренко, А. Єгоршин, А. Колот, О. Новікова, В. Онікієнко, Г. Цехановецький. Однак, як показують теперішні спостереження, у процесі інноваційної перебудови економіки України дещо змінилися мотиви, потреби і цінності людини. Так, подальшого дослідження потребують питання, що стосуються управління мотиваційними механізмами, виявлення потреб та мотивів персоналу з метою прогнозування розвитку персоналу і впливу на виробничі результати. У зв'язку з цим, невирішеними залишаються проблеми визначення найбільш ефективних у даний період стимулюючих важелів впливу на персонал, розробки і впровадження на українських підприємствах мотиваційних систем та механізмів, які встановлюють тісний зв'язок між оплатою праці робітника й ефективністю його діяльності, кваліфікацією, діловими якостями, особистою ініціативою та сприяють найбільш повному задоволенню його актуальних потреб і дозволяють модифікувати поведінку в необхідному для підприємства напрямку, що веде до досягнення високих результатів, як персоналу, так і підприємства.

Так, реальна ефективність будь-яких економічних заходів визначається їх дією по відношенню людей до праці. Будь-який керівник завжди усвідомлює, що необхідно спонукати людей працювати на підприємство, але при цьому вважає, що для цього досить простої матеріальної винагороди – заробітної плати. Іноді така мотиваційна політика буває ефективною, хоча, по суті, вона дає ефект лише короткочасний [2].

Структура мотивів щодо трудової дії формуються з трьох основних компонентів [6], що зображено на рис. 1.

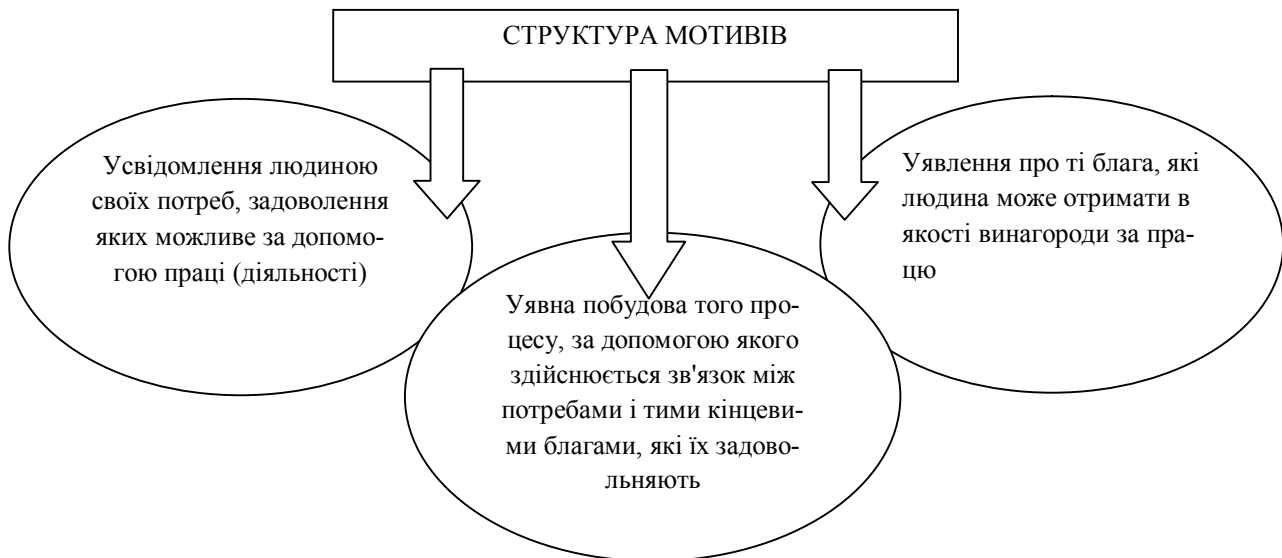


Рис. 1. Структура мотивів працівника щодо трудової дії

Отже, дія мотиваційної політики повинна проявлятися вже на стадії прийому нових співробітників на підприємство. В ході співбесіди повинні виявлятися домінуючі і фонові мотиваційні чинники кандидата. З цієї метою йому може надаватися анкета, що з'ясує його ведучі потреби і інтереси. Після обробки анкети і винесення ухвали по прийому кандидата робляться висновки, чи зможе підприємство задовольнити його очікування, виявлені в результаті анкетування [5]. Так, трудовий потенціал працівника при високій мотивації може бути реалізований досить повно, до 70-80%, в той час, як при низькій мотивації - у кращому разі на 20-30%. Тобто, можна в 2-3 рази збільшити використання трудового потенціалу персоналу, посиливши його трудову мотивацію [6].

Результати. У сучасному світі, що характеризується постійними змінами як технологічного, так і глобального характеру, пошук і залучення справжніх фахівців стає основною тактикою у конкурентній боротьбі. Уміння швидко адаптуватися в нових умовах і стратегічно мислити стає усе більш жорсткою вимогою при відборі персоналу. Таким критерієм відбору підходить невелике число претендентів [7]. Тому, головним завданням сучасної кадрової політики вітчизняного підприємства повинно бути утримання таких працівників за допомогою ефективних механізмів стимулювання і мотивації, оскільки функція мотивації полягає у впливі на трудовий колектив

підприємства у формі спонукальних мотивів до ефективної праці, громадської дії, колективних і індивідуальних заохочувальних заходів [2].

Так, в економіці України разом із процесами економічного росту і відносної стабілізації, позначився істотний перелом у сфері управління персоналом. Державні, приватні, корпоративні підприємства на практиці відчували, що розвиток і успіх ринкових відносин неможливі без пошуку нових сучасних форм мотиваційної політики і стимулювання праці, які нині використовують закордонні компанії. В даний час у багатьох країнах Західної Європи, США і Японії мотиваційні аспекти управління персоналом набули великого значення, і ці методи і досвід мотивації можуть бути з успіхом перенесені в Україну [9].

Жодне підприємство не може досягти успіху, не створивши у своїх працівників настрою на роботу з високою віддачею, без високого рівня лояльності персоналу, без зацікавленості членів підприємства в кінцевих результатах і їх прагнення внести свій вклад в досягнення поставлених цілей [1]. Взаємодія працівника і підприємства не зводиться тільки до виконання працівником певних робіт на певному робочому місці. Така взаємодія ширша, оскільки працівник не може бути зведений до стану машини, а підприємницьке оточення - до робочого місця [8]. Існують різні способи мотивації (табл. 1).

Таблиця 1

Способи мотивації

№	Спосіб	Характеристика способу
1	Нормативна мотивація	Спонування людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічного впливу: переконання, навіювання, інформування, психологічного зараження і т.п.
2	Примусова мотивація	Ґрунтується на використанні влади і загрози погіршення задоволення потреб працівника у випадку невиконання їм відповідних вимог.
3	Стимулювання	Вплив не безпосередньо на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ-стимулів, що спонукають працівника до певної поведінки.

Так, перші два способи мотивації є прямими, бо пропонують безпосередній вплив на людину, третій спосіб – стимулювання – непрямий, оскільки в його основі лежить вплив зовнішніх чинників-стимулів [10], що є більш ефективним.

Висновки. Вітчизняні виробничі підприємства в сучасних умовах зіткнулися із завданням виживання та успішного розвитку в умовах жорсткої конкуренції. Отже, одною з головних задач для підприємств різних форм власності є пошук ефективних засобів управління працею, які забезпечують активізацію людського чинника, що призведе до покращення конкурентоспроможності і персоналу, і продукції, і підприємства. Вирішення цієї проблеми змушує по іншому поглянути на організацію діяльності підприємства, створює нові уявлення про роль мотиваційної політики у конкурентоспроможності підприємства.

Якісно нові аспекти кадрової і мотиваційної політик - ключ до вирішення задач щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу

персоналу та зростання прибутку підприємства. Але поки що складно говорити про реальні позитивні зміни в мотиваційній політиці вітчизняних підприємств. Управління персоналом підприємства ведеться роздроблено різними структурними підрозділами, відсутні повністю або частково якісний внутрішній аудит, моніторинг персоналу, мотиваційна політика і т.д.

Розвиваючи традиційні методи мотивації персоналу з обрахуванням сучасних підходів для забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, необхідно будувати механізм послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників на основі виявлення їх мотиваційних потреб. Мало мати кваліфікованих фахівців, треба зацікавити їх ефективно реалізовувати свій потенціал. Отже, для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства його необхідно забезпечити ефективною мотиваційною політикою, що дозволить стати лідируючим підприємством.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Секрети мотивації, або мотивація без секретів / М. Магура, М. Курбатова : Навчальний посібник. – К. : 2007. – 656 с.
2. Мотивація и стимулювання персоналу /С.А. Шапіро. - М.: ГроссМедіа, 2005. – 224 с.
3. Мотивація / Райнер Нирмайер, Манюель Зайфферт : Навчальний посібник.- К.: Омега-Л. 2006. – 124 с.
4. Управління персоналом організації. Практикум : Навчальний посібник / Під ред. д.е.н., проф. А.Я. Кібанова. — 2-е вид., перероб. й доп. — М. : ІНФРА-М, 2007. – 365 с.
5. Ефективна мотивація персоналу при мінімальних фінансових витратах / Наталія Самойкіна. - М. : Вершина, 2006. – 224 с.
6. Мотивація трудової діяльності / Егоршин А.П. : Навчальний посібник. – Н.Новгород : НІМБ, 2003. – 320 с.
7. Ефективне управління персоналом : нова роль HR-менеджера в організації / Дейв Ульрих /2007. – 304 с.
8. Мотивація і оцінка персоналу / Дмитренко П.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.А. : Навчальний посібник. - К. : МАУП, 2002. – 248с.
9. Електронний ресурс : <http://www.management.com.ua>.
10. Пугачов В.П. Керівництво персоналом організації : Підручник. - М. : Аспект Пресс, 1999 – 279 с.



УДК 658.628

МОНТИК О.Н., канд. экон. наук, доцент

Академия управления при Президенте Республики Беларусь, г. Минск

ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКОЙ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена разработке системы управления ассортиментной политикой и модели оптимального планирования сбыта продукции, В статье предлагается модель оптимального планирования сбыта продукции по сортам, маркам, моделям с учетом имеющихся ограничений на целевом рынке и во внутренней среде предприятия. На основании использования данной модели предприятие может определить оптимальное количество продукции по видам и маркам, которое возможно реализовать на целевых рынках в условиях имеющегося количества рыночных факторов.

Ключевые слова: ассортимент, номенклатура, оптимизация, потребители, располагаемый доход, товарная линия, финансовые ресурсы, фонд времени

This article deals with the development of assortment policy management system and sales optimization planning model for every sort of goods is pointed out in the article. Sales optimization planning model for every sort of goods is offered in the article. This new model includes target function and a system of factors, limiting sales volume