

структуру підсистеми внутрішнього аудиту екологічних витрат підприємств лісового господарства, а також передумови для розроблення посадової інструкції аудитора з перевірки обліку екологічних витрат. Стандартне Положення про службу внутрішнього аудиту підприємства адаптовано до специфіки лісогосподарських підприємств. Зокрема, доповнено розділи 1, 2, 3. Це не тільки гарантує високу ефективність підсистеми внутрішнього аудиту екологічних витрат, а й істотно підвищить ефективність функціонування служби внутрішнього аудиту об'єднання підприємств лісового господарства.

Література

1. Arens A.A. Auditing an integrated approach / A.A. Arens, J.K. Loebbecke. – New Jersey, 1991. – 362 p.
2. Білуха М.Т. Контроль витрат виробництва на основі впровадження комплексної автоматизації ПЕОМ на прикладі гумотехнічної галузі / М. Білуха, С. Іваніна // Бухгалтерський облік і аудит : наук.-практ. журнал. – 2005. – № 5. – С. 59-62.
3. Каменська Т.О. Облік, аналіз та внутрішній аудит витрат виробництва : навч. посібн. / Т.О. Каменська, І.І. Пилипенко, О.Ю. Редько. – К. : ІВЦ Дерстату України, 2007. – 128 с.
4. Myddelton D.R. Accounting and Financial Decision / D.R. Myddelton. – Logman, London 1991. – 236 p.
5. Хомик Х.Р. Організаційно-методичні засади внутрішнього аудиту екологічних витрат підприємств лісового господарства / Х.Р. Хомик // Облік, економіка, менеджмент: наукові нотатки : Міжнар. зб. наук. праць. – Ч. 2 / відпов. ред. І.Б. Садовська. – Луцьк : РВВ Луцького НТУ. – 2016. – Вип. 1 (9). – С. 166-170.

Надійшло до редакції 05.02.2016 р.

Хомык К.Р. Аппарат внутреннего аудита экологических затрат

Выяснена актуальность проведения внутреннего аудита затрат предприятия, в частности внутреннего аудита экологических затрат. Трансформировано стандартное Положение о службе внутреннего аудита предприятия по организации внутреннего аудита экологических затрат, а именно 1, 2 и 3 раздела. Отображена структура аппарата внутреннего аудита экологических затрат на примере лесного хозяйства. Определены основные задачи лица, ответственного за осуществление внутреннего аудита экологических затрат – аудитора по проверке учета экологических затрат.

Ключевые слова: внутренний аудит, экологические затраты, аудитор по проверке учета экологических затрат, аппарат.

Khomyk Kh.R. The staff of Internal Audit of Environmental Costs

The relevance of the internal audit of expenses including internal audit of environmental costs is revealed. A standard position of the enterprise internal audit for the organization of internal audit of environmental costs, such as 1, 2 and 3 sections is transformed. The structure of internal audit of environmental costs on the example of forestry is highlighted. The main tasks of the person responsible for the internal audit of environmental costs like the auditor to verify the integration of environmental costs are identified.

Keywords: internal audit, environmental costs, the auditor to verify the integration of environmental costs, staff.

2. ПРОДУКТИВНІ СИЛИ

УДК 658.[012.32+589]

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ

К.О. Дорошкевич¹, М.М. Вороновська², І.З. Салата³, Т.О. Маслак⁴

Досліджено процес мотивування на підприємствах, що передбачає стимулювання працівників для формування у їх свідомості бажаних мотивів діяльності, які сприятимуть досягненню цілей підприємства. Для підвищення рівня стимулювання на підприємствах, визначено порядок формування аналітичного інструментарію мотивування працівників, удосконалено класифікацію методів аналізування стимулів і мотивів згідно зі системним підходом (визначено групи емпіричних, розрахункових методів і методів узагальнення результатів аналізування), сформовано рекомендації із їх використання.

Ключові слова: мотивування, стимулювання, аналітичне забезпечення, методи.

Вступ. Як відомо, мотивування працівників підприємств передбачає їх спонукання на діяльність, що сприяє досягненню цілей організації [1]. Процес мотивування передбачає формування дієвої системи стимулювання працівників, що відбувається за допомогою сукупності матеріальних і нематеріальних стимулів (зовнішніх спонукань до діяльності працівників, що формують у їх свідомості мотиви). Їх вибір здійснює керівництво підприємства за результатами аналізування стимулів і мотивів діяльності працівників. Це відбувається згідно з визначеною послідовністю (мотиваційні моделі стверджують, що стимул викликає у свідомості людини мотив, тому від аналізування стимулів варто переходити до аналізування мотивів) з використанням відповідних інструментів. Для забезпечення високої результативності управлінських процесів на підприємствах, важливо володіти знаннями та уміти раціонально застосовувати відповідний аналітичний інструментарій мотивування працівників, що потребує розвитку методологічних основ його формування.

Матеріали та методи. Аналітичний та методологічний інструментарій, призначений для управління підприємством, досліджено у працях А.Ф. Барвінського, В.В. Вітлінського, П.Л. Гордієнко, А.І. Гінзбурга, В.П. Кічора, Л.І. Краснікової, І.Г. Лук'яненко, К.І. Редченко, Р.В. Фещура та ін. В економічній літературі ґрунтовано розглянуто також питання мотивування працівників підприємств, мотиваційні моделі, методи стимулювання тощо. Проте аналітичне забезпечення та інструментарій аналізування стимулів і мотивів діяльності працівників потребує ретельнішого дослідження.

Результати. Відповідно до поставленої проблеми, проаналізовано теоретичні основи і формування практичних рекомендації із застосування різноманітних підходів до аналізування стимулів і мотивів діяльності працівників. На його

¹ доц. К.О. Дорошкевич, канд. екон. наук – НУ "Львівська політехніка";

² асист. М.М. Вороновська, канд. екон. наук – НУ "Львівська політехніка";

³ ст. наук. співроб. І.З. Салата, канд. екон. наук – Академія сухопутних військ ім. гетьмана П. Сагайдачного;

⁴ студ. Т.О. Маслак – НУ "Львівська політехніка"

основі узагальнено аналітичний інструментарій оцінки мотивування працівників на підприємстві. Досягнення поставлених цілей рекомендовано здійснити згідно з таким порядком: аналізування чинних методів вивчення стимулів і мотивів діяльності працівників та їх аналітичне оцінювання; класифікація аналітичного інструментарію (методів) за системним підходом; формування рекомендації щодо їх використання при мотивуванні працівників підприємств (рис. 1).



Рис. 1. Порядок формування аналітичного інструментарію мотивування працівників підприємств

Згідно з рекомендованим порядком (див. рис. 1), на початковому етапі визначено методи аналізування стимулів і мотивів, які доцільно вважати інструментарієм мотивування працівників підприємств. До нього віднесено такі методи, як бенчмаркінг, аналізування рядів динаміки, кореляційний аналіз тощо, сутність яких у подальшому буде ретельно розкрито. Від визначення інструментарію потрібно перейти до його класифікації. Як відомо, усі організації є відкритими системами, на вході яких перебувають ресурси, що за допомогою процесів перетворення стають товарами, послугами, прибутком, освоєнням ринку на виході тощо. Враховуючи системний підхід, класифікуємо згадані методи за трьома групами:

- емпіричні (перебувають на вході і передбачають вивчення працівників підприємств, а також узагальнення, класифікація та опис результатів дослідження);
- розрахункові (пов'язані із перетворенням у середині системи і використанням даних емпіричних досліджень та виявленої залежності для формування на їх основі показників, що характеризують мотиваційну діяльність на підприємстві);
- узагальнення результатів (група методів на виході із системи, що передбачає документування результатів аналітичної роботи та формування на їх основі рекомендацій із прийняття управлінських рішень) (рис. 2).

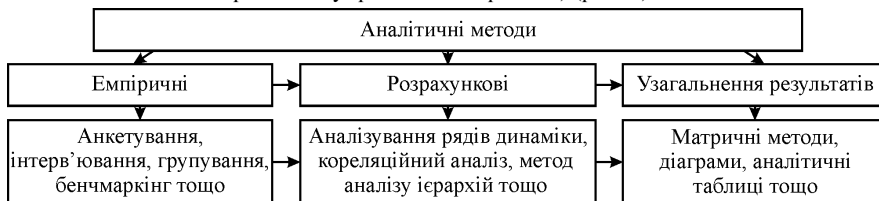


Рис. 2. Системний підхід до визначення методів, призначених для аналізування стимулів і мотивів працівників підприємств

До першої групи віднесемо анкетування, інтерв'ювання, бенчмаркінг, групування, до другої – статистичні методи (методи аналізування емпіричних даних з використанням методів математичної статистики). Третя група міститиме матричні методи, діаграми, аналітичні таблиці, складені на основі даних роз-

рахункових методів. Для формування рекомендацій із використання описаних вище методів при мотивуванні працівників підприємств здійснено їх вивчення та застосування під час аналізування стимулів і мотивів діяльності працівників машинобудівних підприємств (ТОВ завод "Конвектор", ПАТ "Львівавтозапчастина", ТЗОВ "ВЕЕМ-Металавтопром", ТЗОВ "Львівелектротранспорт", ПАТ "ЛуАЗ", ПАТ "Конвеєр", ПАТ "Искра", ТЗОВ "Леоні Ваєрінг Систем" тощо). Це дало змогу здійснити формальний опис кожного із згаданих методів та визначити переваги і недоліки їх використання на підприємствах (таблиця).

Табл. Характеристика аналітичного інструментарію мотивування працівників підприємств

Метод 1	Зміст 2	Перевага 3	Недолік 4
Емпіричні			
Анкетування [3, 4]	Спеціально організований процес збирання первинних матеріалів у дослідженнях	Достовірність оцінювання, що забезпечується анонімністю	Не дає змоги досягти узгодженості суджень
Інтерв'ювання [3, 4]	Бесіда, вибудована за певним планом через безпосередній контакт інтерв'юєра з респондентом з обов'язковою фіксацією відповідей	Дає змогу досягти узгодженості суджень респондентів	Витрачається більша кількість часу і засобів
Бенчмаркінг [6, 8]	Порівняльний конкурентний аналіз	Дає змогу вивчити та впровадити на підприємстві найкращу конкурентну практику	Варто обирати підприємство-еталон, яке може закрити дані від конкурентів
Групування [9]	Розклад сукупності на якісно однорідні підгрупи, визначення структури сукупності і формування зв'язків між ознаками	Полегшення подальшого опрацювання даних	Не дає змоги одночасно віднести об'єкти до різних груп
Розрахункові			
Аналізування рядів динаміки [9]	Передбачає визначення характеристик об'єкта, їх зміни чи середніх рівнів; визначення тенденцій зміни досліджуваного явища в минулому та їх прогнозування на майбутнє	Багатоваріантність оцінювання, зіставлення і наступного представлення даних	Наявність чинників, які утруднюють або роблять неможливим зіставлення рівнів динамічного ряду
Кореляційний аналіз [9, 10]	Встановлення причинно-наслідкового зв'язку між досліджуваними показниками; обґрунтування регресійної моделі; визначення параметрів зв'язку; статистичне оцінювання параметрів зв'язку; вибір рівняння регресії, що найкраще описує зв'язок між ознаками; знаходження інтервалів довіри та прогнозування значень висхідної ознаки	Встановлення зв'язку між досліджуваними явищами, оцінювання достовірності отриманих результатів тощо	Трудомісткість розрахунків, складність інтерпретації отриманих результатів
Метод аналізу ієрархій [5, 7]	Передбачає декомпозицію проблемної ситуації (цільового показника) на окремі складники, що супроводжується її структуруванням та виділенням ієрархії за окремими критеріями її вирішення	Дає змогу встановити зв'язки між чинниками, які не впливають прямо одне на одного	Суб'єктивність оцінювання, пов'язана із використанням експертних оцінок

Узагальнення результатів			
Матричні методи [9]	Двовимірні таблиці, де по осях відкладаються граничні значення розглянутих факторів	Можливість групування результатів аналізування та диференціація рівнів ознак	Групування залежно тільки від двох ознак
Діаграми [9]	Умове зображення кількісних характеристик та їх співвідношень за допомогою геометричних образів	Багатоваріантність, наочність представлення отриманих даних, простота інтерпретації	Дані стимулів і мотивів діяльності працівників не завжди віддаються кількісному вимірюванню, що утруднює їх графічне наочне представлення
Аналітичні таблиці [9]	Форма найбільш раціонального, наочного і систематизованого представлення вихідних даних, найпростіших алгоритмів їх оброблення та отриманих результатів		

Висновки. Удосконалення аналітичного забезпечення та інструментарію мотивування працівників підприємств пов'язане з потребою кількісного та якісного дослідження систем стимулів і мотивів діяльності працівників, що забезпечує результативність стимулювання на підприємствах та сприяє досягненню цілей його діяльності та задоволенню потреб працівників. Для цього, на основі вивчення практики стимулювання і мотивування на підприємствах, виокремлено методи, що призначені для аналізування стимулів і мотивів працівників підприємств, які узагальнено за системним підходом у три групи (емпіричні, розрахункові, узагальнення результатів). З урахуванням практики стимулювання працівників машинобудівних підприємств, сформовано рекомендації із їх використання.

У подальших дослідженнях за проблемою потрібно навести приклад практичного використання аналітичного забезпечення та інструментарію мотивування працівників підприємств.

Література

1. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Вид-во "Академвидав", 2003. – 416 с.
2. Борщ В.И. Аналитический инструментальный оценки эффективности систем управления предприятием в инновационной экономике / В.И. Борщ // Праці Одеського політехнічного університету : зб. наук. праць. – 2012. – Вип. 2. – С. 318-325.
3. Єсіонова Г.О. Дослідження мотивів студентів до занять фізичними вправами / Г.О. Єсіонова // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту : наук. монографія / за ред. проф. С.С. Єрмакова. – Харків : Вид-во ХДАДМ (XXIII). – 2006. – № 10. – С. 96-99.
4. Лукашев С.В. Мотивація працівників фармацевтичної галузі / С.В. Лукашев, К.О. Яндола // Управління розвитком : зб. наук. праць. – 2015. – № 2. – С. 19-25.
5. Вітлінський В.В. Моделювання економіки : навч. посібн. / В.В. Вітлінський. – К. : Вид-во КНЕУ, 2003. – 408 с.
6. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз / П.Л. Гордієнко. – К. : Вид-во "Алетра", 2006. – 404 с.
7. Гинзбург А.И. Экономический анализ : учебник [для студ. ВУЗов] / А.И. Гинзбург. – СПб. : Изд-во "Питер", 2003. – 480 с.
8. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посібн. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.] / К.І. Редченко. – Львів : Вид-во "Новий світ-2000", 2003. – 272 с.
9. Фещур Р.В. Статистика: теоретичні засади і прикладні аспекти : навч. посібн. / Р.В. Фещур, А.Ф. Барвінський, В.П. Кічор та ін.; за ред. Р.В. Фещура. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – Львів : Вид-во "Інтелект-Захід", 2003. – 576 с.

10. Лук'яненко І.Г. Економетрика / І.Г. Лук'яненко, Л.П. Краснікова. – К. : Вид-во "Либідь", 1998. – 345 с.

Надійшло до редакції 17.03.2016 р.

Дорошкевич К.О., Вороновская М.М., Салата И.З., Маслак Т.А. Аналитическое обеспечение и инструментарий мотивирования работников компании

Исследован процесс мотивации на предприятиях, который предусматривает стимулирование работников для формирования в их сознании желаемых мотивов деятельности, способствующих достижению целей предприятия. Для повышения уровня стимулирования на предприятиях, определен порядок формирования аналитического инструментария мотивирования работников, развита классификация методов анализа стимулов и мотивов согласно системному подходу (определены группы эмпирических, расчетных методов и методов обобщения результатов анализа), сформированы рекомендации по их использованию.

Ключевые слова: мотивирование, стимулирование, аналитическое обеспечение, методы.

Doroshkevych K.O., Voronovska M.M., Salata I.Z., Maslak T.O. Analytical Support and Tools of Motivation of Employees in Enterprises

The process of motivation in enterprises that provides incentives of employees for forming in their minds the desired motives of activity, which contribute to the achievement of the enterprise's objectives, is considered. To improve the stimulation of employees on enterprises, the order of formation of analytical tools to motivate employees is determined. Developed the classification of methods of analysis of incentives and motives according to a systematic approach is developed after having defined the groups of empirical, calculation methods and also methods for summarizing the results of the review. The recommendations on their use are proposed.

Keywords: motivation, incentives, analytical support methods.

УДК 658.64

АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ОПОРУ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ЗМІНАМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Т.З. Гвініашвілі^{1,2}

Обґрунтовано потребу здійснення та управління організаційними змінами на підприємстві. Зазначено, що подолання опору організаційним змінам є важливим кроком на шляху до ефективного управління змінами. Проаналізовано підходи до визначення сутності опору організаційним змінам. Узагальнено існуючі напрями до систематизації причин опору організаційним змінам. На засадах трирівневого підходу визначено основні причини на кожному із трьох рівнів опору. Запропоновано модель функціонування системи опору організаційним змінам. Доведено, що ефективні механізми управління і подолання опору, які можна уявити в якості мінімізації результатів функціонування системи опору, дають змогу зменшити опір змінам, провести процес впровадження організаційних змін ефективніше, що в підсумку позитивно вплине на функціонування організації загалом.

Ключові слова: управління, організаційна зміна, опір змінам, причини опору.

¹ аспір. Т.З. Гвініашвілі – Дніпропетровський НУ ім. Олеся Гончара

² Наук. керівник: проф. Т.В. Гринько, д-р екон. наук