

основні проблемні аспекти, які знижують результативність процесу управління персоналом та діяльності підприємств в цілому:

- відсутність обґрунтованої кадрової політики щодо формування кадрового потенціалу та якісної оцінки працівників підприємств;
- неефективний механізм стимулювання праці як персоналу управління, так і інших категорій працівників;
- відсутність дієвого контролю за роботою персоналу, рівнем витрат, рівнем якості продукції;
- в досліджуваних підприємствах майже не забезпечений соціальний захист працівників;
- низький рівень інноваційного розвитку та використання прогресивних форм організації й оплати праці.

Висновки. Проведені дослідження показали, що не всі підприємства харчової промисловості Одеської області приділяють значну увагу оцінці результативності процесу управління кадрами. В результаті в галузі відбувається постійне коливання ефективності управління персоналом та діяльності підприємств в цілому, що підтверджує актуальність даної теми та вимагає розробки та реалізації комплексу заходів управлінського, організаційного, економічного та соціального характеру, спрямованих на покращення кінцевих результативних показників управлінського процесу.

Виявлені проблемні аспекти системи управління персоналом сучасних організацій та підприємств харчової переробної промисловості Одеської

області дозволили визначити певні напрямки удосконалення існуючої практики менеджменту на підприємствах:

- активізація роботи з кадрового планування, що дозволить чітко визначити орієнтири кількісного, якісного та професійного складу працівників;
- запровадження системи оцінки якісних характеристик персоналу організації, що дозволить укомплектувати організацію персоналом необхідної кваліфікації та підвищити якість виконуваних робіт;
- удосконалення ефективної системи стимулювання персоналу. Це дасть можливість визначити політику стимулювання праці і набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню вже найнятих працівників;
- підвищення рівня організаційної культури на підприємствах. Традиції, норми, правила, цінності організації, які сприймаються персоналом організації, стають потужним стимулом для формування ефективної системи управління та якісного складу працівників організації;
- керівництву підприємств слід більш детально увагу приділяти плануванню кар'єри працівників. Можливість кар'єрного просування є одним з найбільш потужних та ефективних стимулів персоналу до якісного виконання робіт та своїх посадових обов'язків.

Реалізація таких заходів, як свідчить вітчизняний та зарубіжний досвід, сприятиме підвищенню результативності процесу управління персоналом та організацією в цілому.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Герчикова И.Н. «Менеджмент» / И.Н. Герчикова. - М.: ЮНИТИ, 2000. – 480 с.
2. Кибанов А.Я. «Формирование системы управления персоналом на предприятии» / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: Дело, 1999. – 376 с.
3. Маусов Н.К. Менеджмент персонала - ключевое звено внутрифирменного управления / Н.К. Маусов // Проблемы теории и практики управления. - 2001. - №6. – 106 с.
4. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р.Марра, Г. Шмидта. - М.: Дело, 1999. – 515 с.



УДК: 005.932:[338.439.01:664.7]

ШЕВЧЕНКО З.І., канд. екон. наук, доцент, СЕДКОВА І.О., аспірант
Одеська національна академія харчових технологій, м. Одеса

ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗЕРНОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ

Розроблені положення підвищення організаційної стійкості функціонування підприємств в ході виконання стратегічних планів. З'ясовано, що зусилля в області стійкого функціонування зернопереробних підприємств повинно бути спрямоване на вирішення завдань: створення мотивації персоналу для управління ресурсним потенціалом підприємства; виявлення проблемних зон в стратегічному управлінні; вдосконалення організаційних структур управління; вдосконалення технологічного процесу.

Ключові слова: організаційно-економічна стійкість, зернопереробні підприємства, логістика, потенціал підприємства, організаційні структури управління, стратегія управління.

Organizational firmness increase positions of enterprises functioning during fulfilling the strategic plans are developed in the article. It is found out, that effort in the area of the proof functioning of grain processing enterprises must be directed on the decision of tasks: generation of personnel motivation for the management of enterprise resource potential; a definition of problem areas is in a strategic management; an improvement of management organizational structures; a technological process improvement.

Key words: organizationally economic firmness, grain processing enterprises, logistic, potential of enterprise, organizational structures of management, management strategy.

Вступ. В наш час проблема забезпечення стійкого функціонування і розвитку промислових підприємств в умовах ринку є найважливішою в сучасному реформуванні української економіки, оскільки ці структури представляють один з основних секторів реальної економіки. Вихід економіки з кризового стану вимагає вирішення ряду складних проблем і розробки нових підходів до управління. На перший план виходять економічні, ринкові критерії і показники ефективності; підвищуються вимоги до гнучкості управління, до забезпечення стійкості функціонування промислового підприємства в стратегічному періоді. Досягнення поставленої мети неможливе без підготовки і реалізації науково-методичних основ управління організаційно-економічною стійкістю підприємств, а також без створення методів і моделей управління організаційно-економічною діяльністю підприємств. Сучасні умови економічного розвитку вимагають створення нових гнучких, динамічних організаційних структур для підвищення ефективності виробництва, випуску конкурентоздатної продукції, завоювання сьогодні загублених вітчизняними підприємствами ринків збуту. Вищесказане в першу чергу відноситься до підприємств зернопереробної галузі, як провідної сфери діяльності, яка має стратегічне значення для країни. Соціально-економічні зміни на сучасному етапі корінним чином змінили організаційні, економічні, фінансові і правові умови діяльності зернопереробних підприємств на ринку. Функціонування цих підприємств в умовах високого конкурентного ринку і кризи вимагає нових підходів до забезпечення їх стійкого функціонування.

У вітчизняній і зарубіжній теорії управління накопичено значний науковий і практичний досвід оцінки управління стійкістю підприємств на основі теоретико-методологічної бази логістики. Це дає ефективний інструментарій для вирішення цілого ряду проблем підприємства будь-якої галузі, зокрема, зернопереробної. Питання, пов'язані з моделюванням логістично-орієнтованого процесу управління організаційною стійкістю підприємства, розглядали в своїх працях учені А.А. Колобов, В.П. Мешалкин, А.Г. Некрасов, С.А. Уваров, І.І.Савенко, М.Я. Постан, М.А.Окландер та інші. Шляхи вдосконалення технології, організації і управління зернопереробними підприємствами на основі забезпечення стійкої роботи підприємств знайшли віддзеркалення в працях учених В.Д. Герами, В.А. Гудкова, В.К. Доля, В.В. Зирянова, В.М. Курганова, Л.Б. Миротина, І.В.

Спиріна, А.В. Шабанова і багато інших.

Постановка завдання. Для вирішення проблеми підвищення організаційної стійкості зернопереробних підприємств і стабільності їх роботи потрібна мобілізація всього управлінського персоналу, його структурних підрозділів, всіх наявних ресурсів та вдосконалення існуючих систем управління, технологічного процесу на основі нових технічних і технологічних рішень, з використанням системного підходу, методів математичного і імітаційного моделювання. Спробу вирішення названої проблеми зроблено в даній статті.

Результати. Розроблені положення підвищення організаційної стійкості функціонування підприємств в ході виконання стратегічних планів. Відомо, що будь-яка цілеспрямована система повинна в процесі свого функціонування виконувати поставлені перед нею завдання. Для цього необхідно розробити дійову ефективну стратегію управління та забезпечити умови її виконання. Основною умовою є забезпечення двох основних характеристик будь-якої системи управління – це її стійкість і якість. З позицій підприємств стійкість можна розглядати як здатність системи зберігати свій працездатний стан для досягнення запланованих результатів при наявності різних впливів, що її збурюють. Стійкість підприємства повинна забезпечуватися на протязі запланованого періоду в будь-яких умовах і ситуаціях, що виникають у системі й у навколишньому середовищі. Стійкість підприємства – це фінансовий стан підприємства, господарська діяльність якого забезпечує в нормальних умовах виконання всіх його зобов'язань перед працівниками, іншими організаціями, державою, завдяки достатнім доходам і відповідності доходів витратам [1].

З'ясовано, що зусилля в області стійкого функціонування зернопереробних підприємств повинно бути спрямоване на вирішення наступних завдань: на створення мотивації персоналу для управління ресурсним потенціалом підприємства; виявлення проблемних зон в стратегічному управлінні; вдосконалення організаційних структур управління; вдосконалення технологічного процесу. Сутність нових підходів до технології управління зернопереробними підприємствами полягає у розробці нових технічних і технологічних рішень в управлінні виробничим процесом, починаючи від підготовки зерна до помелу з найменшими витратами і закінчуючи отриманням високоякісної готової продукції. При цьому організаційна стійкість під-

приємства повинна характеризуватися наявністю регламентів і стратегічних планів в діяльності підприємства і постійним контролем за їх виконанням, а також розробки конкретного плану дій на певний термін для запобігання кризовим ситуаціям.

Організаційна стійкість означає, що підприємство шляхом часткових структурних змін або без них здатне витримати будь-які дії, не припиняючи функціонування і задовольняючи потреби населення в готовій продукції підприємства (борошні). Організаційна стійкість, на думку авторів, робить істотний вплив на економічну і фінансову стійкість підприємства. Наведемо основні складові організаційної стійкості: виробничо-технічну і фінансово-економічну. Функціональне оточення організаційної стійкості складається з організації технологічного процесу, планування виробництва, контролю, управління інформацією, управління персоналом, маркетингу і менеджменту.

Предмет дослідження – методичні основи підвищення організаційної стійкості функціонування зернопереробних підприємств в ході реалізації стратегій.

Об'єкт дослідження – підприємства зернопереробної галузі.

Предметом діяльності комбінатів хлібопродуктів є: закупівля, реалізація, переробка зерна, а також продаж продуктів помелу: борошна, висівку, крупи манної і зерновідходів та комбікормів. З метою оцінки стійкості функціонування діючої системи управління зернопереробним підприємством був проведений аналіз фінансового стану та аналіз діючих організаційних структур управління. Для цього методом анкетування було проведено обстеження двадцяти трьох зернопереробних підприємств Одеської, Вінницької, Житомирської, Запорізької, Львівської, Полтавської, Харківської областей. Аналіз організації управління базувався на положенні, що форма організаційної структури управління обумовлена змістом управлінської діяльності, який знаходить висвітлення в складі функцій управління та завдань, які виконують окремі робітники. Аналіз був проведений по всім підприємствам-респондентам. З'ясовано, що вибір організаційної структури залежить від цілого ряду факторів. Найбільш значущими є: розмір підпри-

ємства і ступінь різноманітності його діяльності; географічне розміщення; ставлення до підприємства з боку керівників і співробітників; система управління; динамізм зовнішнього середовища; стратегія, яка реалізується підприємством; технологія, яка використовується. Результати показали – лише 15 % респондентів використовують логістичний підхід до управління підприємством.

Впровадження логістичного підходу, на нашу думку, є позитивним моментом, тому що дозволяє простежити рух всього матеріального потоку від постачання сировини до збуту готової продукції. Для ефективної реалізації стратегій управління необхідно вдосконалити технологію управління та реформувати структуру управління підприємством. Організаційна структура управління підприємства повинна бути раціональною, мати весь комплекс функціональних відділів і підрозділів для здійснення виробничої діяльності. Вона повинна відображати стратегію, забезпечуючи стійкість функціонування підприємства. При вивченні взаємозв'язку стратегій розвитку зернопереробних підприємств і ОСУ були враховані зовнішні та внутрішні особливості, характерні для зернопереробних підприємств.

До зовнішніх особливостей віднесені:

1. Зернопереробні підприємства є суб'єктами конкурентного ринку. Високий ступінь нестабільності зовнішнього середовища: політичного, економічного, у зв'язку з чим зростає значення стратегічного управління.

2. Продукція зернопереробних підприємств є основою продовольчої безпеки країни. Виробництво борошна і інших видів продукції є соціально значущими. Споживачами продукції борошномельно-круп'яної підгалузі є ринок товарів народного споживання, ринок харчових підприємств.

3. Нестабільна сировинна база, яка характеризується мінливою врожайністю зернових культур, скороченням посівних площ та високою залежністю від кліматичних умов.

До внутрішніх особливостей віднесені: оцінка платоспроможності (Z) ДП «Куліндорівський КХП» за 2007–2008 роки. $Z_{2007 \text{ р.}} = -9,79$, $Z_{2008 \text{ р.}} = -7,002$. Оскільки розрахункова величина $Z < 0$ за обидва роки, то підприємство залишається платоспроможним; показники моделі Дюпона (див. табл. 1).

Таблиця 1

Показники моделі Дюпона для ДП «Куліндорівський КХП»*

Показники	2007 р.	2008 р.	Відхилення	
			абсолютне	%
1. Рентабельність власного капіталу, %	1,35	1,036	-0,314	-23,26
2. Рентабельність активів, %	1,26	0,94	-0,32	-25,40
3. Рентабельність продажів, %	0,774	0,73	-0,04	-5,19
4. Коефіцієнт оборотності активів	1,64	1,28	-0,36	-21,95
5. Фінансовий леверидж (важіль)	1,07	1,1	0,03	2,80

*Джерело: власна розробка.

Для підвищення ефективності функціонування і конкурентоспроможності зернопереробних підприємств, автори вважають доцільним виділити

наступні основні вектори підвищення ефективності управління зернопереробними підприємствами: виробничий, організаційний, «людські ресурси».

В ході дослідження зовнішнього середовища зернопереробних підприємств визначено, що нестабільне виробництво зернових культур впливає на стабільність роботи зернопереробних підприємств і закономірності розробки і реалізації відповідної стратегії. Для того, щоб вижити в складних умовах функціонування ринку підприємствам можна запропонувати логістичний підхід до управління. Для підвищення ефективності управління підприємствами необхідні спеціальні організаційно-економічні заходи трьох рівнів.

На першому (міжгалузевому рівні) – це заходи щодо концептуального і нормативно-правового забезпечення робіт, які включають розробку загальних підходів до стратегії управління територіями. На наш погляд, вони повинні здійснюватися спільними зусиллями регіональних центрів стратегічних розробок і дослідно-розробницьких структур галузей і підприємств.

На другому (галузевому) рівні – це організаційно-економічні механізми реалізації стратегій. Розробка цих механізмів може здійснюватися професійними асоціаціями різних галузей. Розвиток зернопереробних підприємств – складний, багатофакторний процес. Ключовим пунктом в цьому процесі є забезпечення системного зв'язку між змінами в стратегії підприємства (стратегічний чинник розвитку), в ОСУ підприємства (тактичний чинник розвитку), у виробничій діяльності підприємства (оперативний або поточний чинник розвитку). Для підвищення ефективності функціонування зернопереробних підприємств необхідно оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на результати їх діяльності. Основна мета оцінки впливу цих чинників – розробка адекватної реакції підприємств на можливості і загрози (позитивні і негативні тенденції) з боку дії середовища. Зовнішні чинники характеризують стан об'єктів навколишнього середовища безпосередньо або опосередковано через економічні показники, що впливають на діяльність підприємств [2, с. 152-153].

Наведений методичний підхід розглянемо на прикладі дочірнього підприємства ДАК „Хліб України” - Куліндорівського комбінату хлібопродуктів. Це підприємство – лідер по виробництву борошна в м. Одесі і Одеській області, яке входить в ТОП-10 провідних виробників борошна в Україні. Куліндорівський комбінат хлібопродуктів – розвинене багатопрофільне зернопереробне підприємство з сучасною технологією і високим ступенем комп'ютеризації. На підприємстві є акредитовані технологічні лабораторії, що є частиною існуючої інфраструктури по контролю вхідної якості зернової і не зернової сировини, технологічного процесу виробництва і подальшим визначенням якості продукції відповідно до діючої нормативно. Аналіз фінансової стійкості показав, що аналіз організаційної структури проводився з позицій впливу її складових на організаційну стійкість підприємства, а саме, фінансовий стан та здатність прийняття та виконання стратегічних рішень. Процес реалізації прийнятих рішень спрямований на одержання відповіді на два питання: якою мірою існуюча

організаційна структура може сприяти чи заважати реалізації прийнятих рішень? Та - на які рівні в організаційній структурі повинно бути покладене розв'язання визначених завдань і процесі здійснення прийнятих рішень? Результати досліджень показали, що система управління є недосконалою, і повинна бути поліпшена. Загальний напрямок розвитку підприємства, його місія і цілі не сформульовані і не представлені співробітникам, що свідчить про роз'єднаність інтересів колективу і відсутність з їх боку широкої підтримки. Вивченням ринку займається відділ виробництва та збуту, покращенням споживчих якостей продукції - головний технолог, отриману інформацію аналізують за допомогою керівництва, тим самим відсутні скоординовані дії і прийняття об'єктивних рішень. На сьогодні керівництвом підприємства не визначена головна мета підприємства і не визначені напрямки розвитку. Підприємство повільно реагує на зміни зовнішнього середовища і проводить політику „послідовника”. Повільний рух за конкурентами в галузі змушує підприємство тільки реагувати на зміни на ринку зернових, не здійснюючи самостійної політики і формування власних сегментів ринку.

Куліндорівський комбінат хлібопродуктів знаходиться на стадії життєвого циклу – функціонування. Для цього напрямку найбільш прийнятна стратегія лідирування у витратах, що дозволить зберегти позиції на ринку і «збирати урожай». Стратегія полягає в орієнтації на масовий випуск стандартної продукції. Оптимізацію витрат можна забезпечити за рахунок значної економії на масштабі виробництва, застосування ресурсозберігаючих технологій, здійснення чіткого контролю за постійними витратами. Ці внутрішні чинники відповідно впливають на вибір організаційної структури управління. Підприємство має потенціал розвитку як у виробничій сфері, так і в організаційній, технологічній і соціальній. Дані анкетування та їх аналіз дали можливість розробити принципово нові організаційні структури управління для Куліндорівського КХП та запропонувати самому потужному на півдні країни зернопереробному підприємству ввести в організаційну структуру управління логістичний відділ із централізованою організацією з метою реалізації логістичних функцій, координації дії підсистем підприємства з точки зору логістики, розподілу відповідальності за реалізацію головних цілей і забезпечення безперервності і ритмічності матеріального потоку, зниженню витрат [4, с. 1842-1843]. Визначення директором генеральної мети стосується довгострокової орієнтації діяльності підприємства. Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня управління та виконавця, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства взагалі. Це можливо зробити за допомогою розробки цілей, робіт і задач з визначенням відповідних осіб чи функціональних підрозділів.

Аналіз чинників внутрішнього і зовнішнього середовища дозволив розробити структурну схему управління процесом розвитку ДП Куліндорівський КХП (рис. 1).

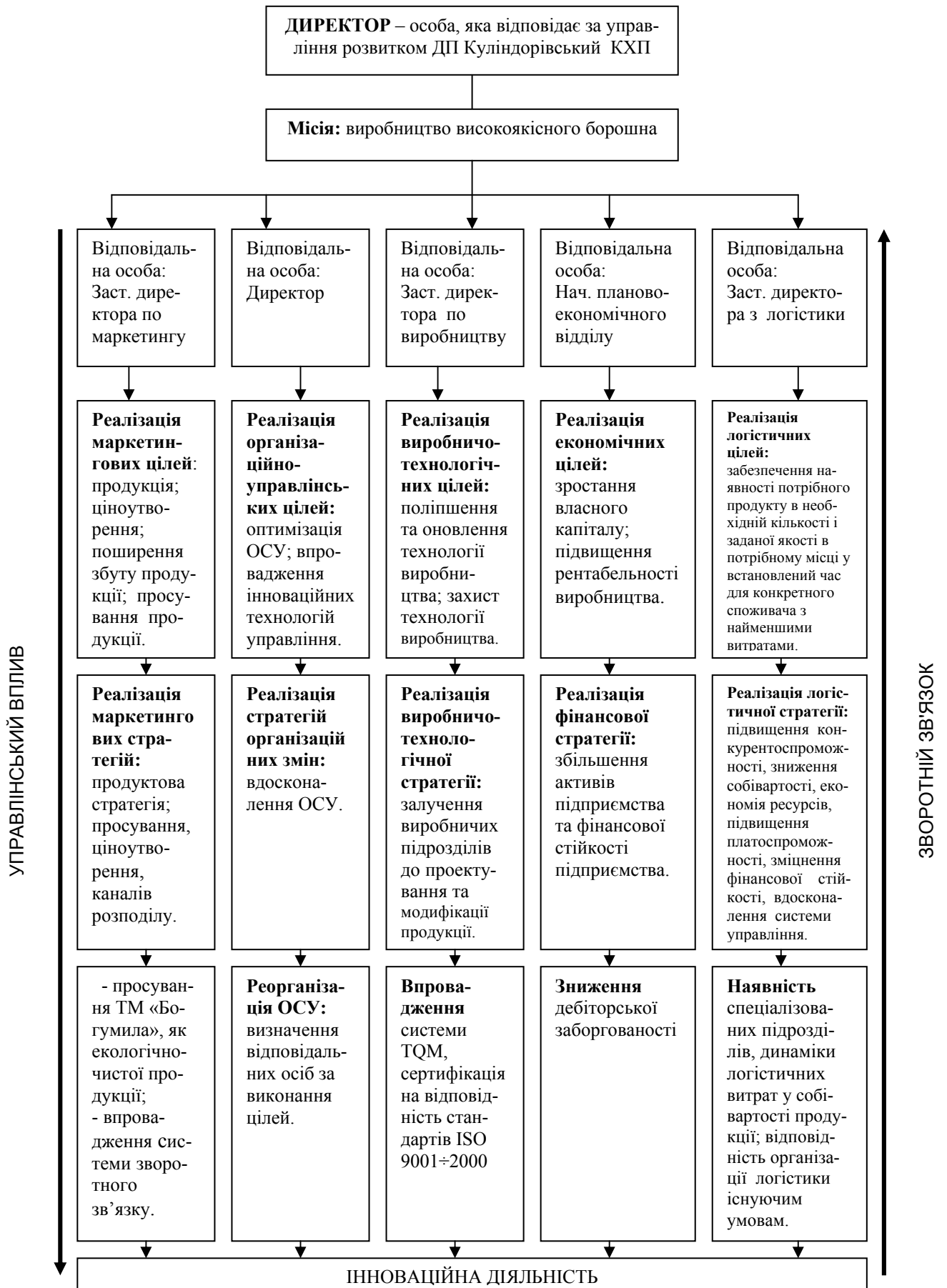


Рис.1. Структурна схема управління реалізацією стратегій розвитку ДП Куліндорівський КХП

Висновки. В ході дослідження підвищення організаційної стійкості підприємств зернопереробної галузі на основі отриманих результатів можна зробити наступні висновки.

1. Зернопереробне підприємство є динамічною системою, що складається з підсистем (відділів і підрозділів різних рівнів ієрархії), тому задачу його стійкого функціонування необхідно вирішувати на основі багаторівневого підходу.

2. Результати досліджень показали, що система управління є недосконалою. Загальний напрямок розвитку підприємства, його місія і цілі не сформульовані і не представлені співробітникам, що свідчить про роз'єднаність інтересів колективу і відсутність з їх боку широкої підтримки.

3. Розгляд зернопереробних підприємств як об'єкту управління на ринку, що динамічно змінюється, вимагає нових підходів до розвитку стратегії функціонування підприємства. Розроблені поло-

ження підвищення організаційної стійкості функціонування підприємств в ході виконання стратегічних планів. Для їх реалізації необхідно розробити дійову ефективну стратегію управління та забезпечити умови її виконання. Основною умовою є забезпечення двох основних характеристик будь-якої системи управління – це її стійкість і якість.

4. Для ефективної реалізації стратегій управління необхідно вдосконалити технологію управління та реформувати структуру управління підприємством. Організаційна структура управління підприємства повинна бути раціональною, мати весь комплекс функціональних відділів і підрозділів для здійснення виробничої діяльності. Вона повинна відображати стратегію, забезпечуючи стійкість функціонування підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Василенко І.К. Антикризове управління підприємством. [Електронний ресурс] / І.К. Василенко. – Режим доступу: <http://library.if.ua/books/60.html>.
2. Савенко І.І. Логістичний підхід в управлінні потоками зернозберігаючих підприємств. Теоретико-правовий та методологічний аспекти: Монографія / І.І. Савенко. – Одеса: Поліграф, 2008. – 272 с.
3. Окландер М.А. Логістична система підприємства. Монографія / М.А. Окландер. – Одеса, „Астропринт”, 2004. – 309 с.
4. Седікова І.О. Питання аналізу та оцінки організаційних структур управління підприємств зернопереробної галузі / І.О. Седікова, З.І. Шевченко // Економіка: проблеми теорії та практики (Збірник наукових праць). Випуск 250. Т. VIII. Дніпропетровський національний університет. – Дніпропетровськ, 2009. – С. 1842–1853.



УДК 657.222.011.56

МАРКОВА Т.Д., асистент, ІВАНЧЕНКОВ В.С., студ.
Одеська національна академія харчових технологій, м. Одеса

АВТОМАТИЗАЦІЯ ФІНАНСОВО-РОЗРАХУНКОВИХ ОПЕРАЦІЙ ЯК ЧИННИК ПРИСКОРЕННЯ ПРОЦЕСУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Розкрито важливість безготівкової форми розрахунків підприємства, сучасні можливості швидкого забезпечення розрахунків та переваги від використання Інтернет-технологій при їх здійсненні. Обґрунтована відмова від використання організаційної структури - каси.

Ключові слова: інформаційні технології, безпаперова документація, електронні платежі, безготівкові розрахунки, міжбанківські електронні перекази, пластикові картки.