

формування стратегій. Перша - традиційна (так званий структурній підхід). Він передбачає традиційний аналіз зовнішнього середовища і стану підприємства та розробку стратегії, яка забезпечує найкраще використання підприємством всіх можливостей та сильних сторін. Ця технологія базується на принципі, який ставить на перший план тріаду – «зовнішня середа – організація бізнесу - інансові результати». При такому підході зовнішні умови диктують управлінські рішення, ціль яких: найкращим чином використовувати можливості, які надаються цими самими умовами.

При використанні другої технології, (мова йде про так званий «перестроєчний» підхід), порядок дій принципово змінюється. Головна ідея цього підходу полягає в тому, що підприємство само повинно впливати на оточення. Таким чином першочерговим є визначення стратегії підприємства, а формування умов зовнішнього середовища, які є сприятливими для реалізації цієї стратегії розглядається як задача наступного етапу.

Третя інновація в області стратегічного планування полягає в тому, що на відмінність від традиційної послідовності формування стратегії «зверху вниз», яка здійснюється переважно топ-менеджерами, інноваційна технологія орієнтована на розширення кола учасників її розробки, а формування відбувається «знизу до гори». Такий підхід реалізується в межах інтерактивного планування, основними рисами, якого є: формування такого майбутнього, яке створює передумови для найкращого розвитку підприємства; спрямованість на підвищення перспективної результативності, а не на якнайскоріше отримання максимальних результатів; участь всіх підрозділів та осіб в цьому процесі, в силу того, що, прийняття безпосередньої участі у розробці плану, сприяє підвищенню зацікавленості робітників в його виконанні; зміна функцій планових підрозділів підприємства (їх основна функція вже полягає не в безпосередній розробці плану, а в створенні раціональних умов для такого планування, методичне та організаційне забезпечення процесу планування та його стимулювання); головним результатом планування при інтерактивному підході вважається не сам план, а процес його розробки, який забезпечує розвиток колективу та окремих його членів.

Інноваційні технології стратегічного планування забезпечують його підвищену обґрунтованість, мотивованість трудового колективу до реалізації стратегії та соціальну орієнтованість діяльності підприємства.

ВИКОРИСТАННЯ ВНУТРІШНІХ РЕЗЕРВІВ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ВУГІЛЬНИХ ШАХТ

*Вагонова О.Г., Державний ВНЗ «НГУ», м. Дніпропетровськ
Папіж Ю.С., Державний ВНЗ «НГУ», м. Дніпропетровськ*

В сучасних економічних умовах існування вугільних шахт можливість функціонування групи збиткових шахт з тривалими термінами експлуатації може забезпечити раціональне використання внутрішніх резервів.

В основі здійснення планування варіантів розвитку шахти і прискорення їх досягнення мається на увазі наявність певних виробничих ресурсів. До складу будь-якого рівня ієрархії виробничої системи (шахта, технологічна ланка, ділянка, робоче місце) традиційно включають матеріальні, кадрові і фінансові ресурси. Для вугільного підприємства дуже важливими є природні ресурси, резерви яких визначаються мірою підготовки запасів і рівнем концентрації гірничих робіт.

Механізм виникнення, руху резервів виробничих ресурсів шахт і їх реалізації будується на базі приведення в дію невикористаних можливостей технологічних схем підприємств. Йдеться про не використання ресурсів, що має підприємство, а про залучення додаткових джерел (приріст потужності, впровадження нової техніки, прогресивних технологій). Отже, мова йде не про резерви самої шахти, а про деяку додаткову потребу в ресурсах, які необхідно підприємству. Тобто, під внутрішніми резервами шахти слід розуміти можливості прискорення досягнення цілей підприємства при дотриманні розумного техніко-економічного балансу всіх сторін його діяльності.

Кожен з вказаних видів ресурсів є сукупністю можливостей досягнення певного варіанту розвитку підприємства. Це означає, що, маючи в своєму розпорядженні ті або інші ресурси (гірничі техніки, допоміжне устаткування, матеріали, природні ресурси, сітка гірничих виробок, кадри тощо), система здатна в тій або іншій мірі забезпечувати задані обсяги видобутку вугілля.

Слід розрізнити поняття «резерви» і «ресурси». Ресурси призначені для використання в процесі виробництва. Основною характеристикою ресурсів є можливість їх кількісного виміру. Основне призначення резервів - прискорення досягнення цілей шахти, що забезпечуються, у свою чергу, шляхом використання конкретних ресурсів. Отже, можна говорити, що резерви – основа можливості більш ефективного використання конкретних ресурсів. А оскільки ефективність одного і того ж ресурсу може вимірюватися по-різному залежно від ефекту і витрат, то розрахунок і одиниці виміру резерву використання одного і того ж ресурсу можуть змінюватися не одноразово.

Зазвичай, групи резервів залежно від їх матеріальної форми поділяють на чотири види: технічні, технологічні, кадрові і природні. Досягнення певної мети передбачає використання окремих груп ресурсів, а резерв при цьому може виникати, якщо є яке-небудь відхилення від заданого рівня ефекту (кількісного вираження результату за певною метою), або відхилення від норм по витратах певних ресурсів. Абсолютна величина ефекту за певною метою розглядається як єдина величина для всіх груп резервів, що беруть участь в її досягненні. Це означає, що по кожному варіанту розвитку підприємства для всіх груп ресурсів як ефект розглядається одна величина. Альтернативою ефекту виступають витрати по певному ресурсу. При моделюванні управління ресурсами вугільних шахт слід враховувати, що конкретний ресурс витрачається за певний період в певному розмірі і при цьому можуть бути досягнуті різні цілі. Тому величину витрати даного ресурсу можна зазначати на єдиному рівні для всіх даних цілей, для реалізації яких його можна використовувати. При цьому критерієм оптимальності для досягнення конкретної мети можуть виступати: обсяг

видобутку, зниження витрат матеріальних ресурсів, приріст продуктивності праці і ін. У загальному вигляді показники забезпеченості резервами можуть бути визначені як сума резерву певного ресурсу, відповідного різним задачам, з коефіцієнтом вагомості цих варіантів розвитку для конкретного підприємства.

Таким чином, можна прогнозувати і коригувати варіанти розвитку вугільної шахти, а, зіставляючи окремі групи резервів, можна робити висновки щодо загальної значущості конкретної групи резервів для ефективної її роботи.

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛА ПРІДПРИЯТТЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

*Усатенко А.В., Шорскина И.С, ГВУЗ «НГУ»,
г. Днепропетровск, Украина*

Проблема мотивации персонала предприятия актуальна, поскольку решение задач, которые стоят перед экономикой Украины в условиях кризиса, возможно лишь при условии формирования системы мотивации, способной побуждать персонал предприятия к эффективной деятельности. Под системой мотивации персонала понимается комплекс мер, направленных на повышение заинтересованности сотрудников предприятия в результатах своей деятельности.

Система мотивации персонала включает в себя меры материального и нематериального характера. Доля их применения в составе мотивационных мер может быть разной, исходя из специфики деятельности предприятия. В России, например, большую долю (70%) в системе мотивации занимает материальное мотивирование, нежели нематериальное (30%). На Западе это соотношение обратно и связано с тем, что там уровень заработной платы работников выше, чем на российских предприятиях [1].

В компаниях США и Западной Европы накоплен большой опыт применения мер материального и нематериального мотивирования. К мерам материального мотивирования относят систему "Pay for Performance" - "плата за исполнение" (далее, для удобства - PFP). Под PFP понимается применение любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности. Существует множество типов гибких схем оплаты труда. Вот некоторые из них: комиссионные, денежные выплаты за выполнение поставленных целей, специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника, программы разделения прибыли, акции и опционы на их покупку. Плюсы PFP очевидны. Тесная связь вознаграждения, которое получает сотрудник, с эффективностью его деятельности приносит дивиденды и сотруднику и компании. По некоторым данным, типичная PFP-программа повышает организационную продуктивность на 5 - 49%, а доходы сотрудников - на 3 - 29%. Работник получает возможность