УДК 336.711:336.767

КУКУРУДЗА А.О.,
ЩЕРБИНА Н.С.
Наук. керівник БОРОВИК П.М., к.е.н.
м. Умань

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ДОХІДНОСТІ БІЗНЕСУ

Фінансовий стан підприємства є чи не найважливішою характеристикою його господарської діяльності. Він визначає конкурентоздатність продукції підприємства і його бізнес-потенціал, та виступає гарантом ефективної реалізації економічних інтересів будь-яких учасників фінансових відносин. Саме аналіз фінансового стану підприємства з використанням як статистичних даних і показників його діяльності так і вивчення маркетингових позицій такого суб'єкта, дослідження резервів нарощування його виробничого потенціалу, можливостей розширення асортименту продукції, тощо є основою сучасного фінансового менеджменту.

Важливим напрямом покращення фінансового стану підприємства є прогнозування. Оперування різночасними даними та інформацією про можливі зміни фінансового стану дають змогу керівництву активно впливати на поліпшення результатів господарської і фінансової діяльності. Прогнози на майбутнє важливі також для акціонерів, що вклали кошти у статутний капітал підприємства, держателів облігацій, які випускає підприємство.

З метою поліпшення фінансового стану, підвищення ліквідності та платоспроможності, підприємству необхідно, враховуючи специфіку галузі та конкретні умови діяльності, розробити та здійснити комплекс заходів, спрямованих на досягнення прибутковості. Адже можливості оптимізації оборотного капіталу, скорочення капітальних вкладень, відстрочки платежів, тощо рано чи пізно вичерпаються. І лише стабільно зростаючий та достатньо високий рівень рентабельності надає підприємству реальні можливості по зміцненню свого фінансового становища та впевненого розвитку.

До конкретних заходів покращення фінансового стану можна віднести збільшення виручки від реалізації продукції, проведення реструктуризації активів, рефінансування дебіторської заборгованості; зниження собівартості продукції, та скорочення розмірів витрат, що покриваються за рахунок прибутку. Вдосконалення фінансового стану підприємства можливе шляхом підвищення результативності розміщення та використання ресурсів підприємства.

В той же час, необхідно зазначити, що більшість вітчизняних підприємств нині не мають змоги ефективно управляти своїм фінансовим станом. Причиною цього, в більшості випадків, є не фінансова криза, чи недосконале податкове законодавство, а відсутність на таких підприємствах служби фінансового менеджменту. Звичайно, фінансовий директор та обліково-економічна служба будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності намагаються забезпечити його ефективне функціонування. В той же час, вони фізично не мають можливості розробляти стратегічні завдання і тактичні кроки, які дозволили б забезпечити фінансову стабільність їх підприємству та конкурентні переваги його продукції на ринку. Тому, як засвідчили результати дослідження, створення служби фінансового менеджменту на будь-якому підприємстві нині є об'єктивною необхідністю.

Пропонована служба, крім фінансового директора, бухгалтерії та планово-економічного відділу повинна включати відділи контролінгу та фінансового контролю.

Варто зазначити, що в більшості сучасних підприємств давно функціонують більшість підрозділів, які на нашу думку, повинні включатись до служби фінансового менеджменту на підприємстві. В той же час, в переважній більшості вітчизняних підприємств перелічені підрозділи не об'єднані в єдину службу фінансового менеджменту та в них відсутні відділи контролінгу, що, як показали результати дослідження, не дозволяє належним чином координувати діяльність всіх підрозділів підприємства з метою недопущення кризових явищ та кризових ситуацій, а також ефективного управління його фінансовим станом.

Як засвідчує світова практика управляння бізнесом, запровадження служби фінансового менеджменту поряд з іншими заходами дозволить в майбутньому будь-якому підприємству стабільно розвиватись та нарощувати свій потенціал, завойовувати ринки збуту та збільшувати обсяги реалізації продукції.

УДК 316.455

ЛАВРЕНЮК А.
м. Ніжин

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

В даний час проблема конфліктів виступає об'єктом підвищеної уваги в різних галузях наукового знання. Конфлікти в організації мають свою специфіку, яка проявляється в причинах, динаміці, видах конфліктів, а також способи їх дозволу. Недозволені організаційні конфлікти можуть серйозно ускладнити роботу колективу організації, можуть перешкоджати досягненню цілей і завдань роботи підприємства. Тому важливо знати, яка специфіка конфліктів, що належать до сфери виробництва, і які шляхи раціонального вирішення конфліктів.

Враховуючи складність управління конфліктними ситуаціями на виробництві, в кожному конкретному

випадку методи вирішення конфліктів повинні визначатися в індивідуальному порядку. Разом з тим, існують і загальні методологічні підходи.

Можна виділити ряд ефективний структурних методів розв'язання конфлікту. Роз'яснення вимог до роботи. Одним з кращих методів управління, що запобігає дисфункціональних конфлікт, – роз'яснення того, які результати очікуються від кожного співробітника і підрозділу. Тут повинні бути згадані такі параметри як рівень результатів, який повинен бути досягнутий, хто надає і хто одержує різноманітну інформацію, система повноважень і відповідальності, а також чітко визначені політика, процедури і правила. Причому, керівник усвідомлює всі ці питання не для себе, а з тим, щоб його підлеглі добре зрозуміли, чого чекають від них і в якій ситуації.

Координаційні і інтеграційні механізми.Ще один метод управління конфліктною ситуацією – це застосування координаційного механізму. Один з найпоширеніших механізмів – ланцюг команд. Як відзначав Вебер і представники адміністративної школи, встановлення ієрархії повноважень упорядковує взаємодію людей, прийняття рішень та інформаційні потоки всередині організації. Якщо два або більше підлеглих мають розбіжності по якомусь питанню, конфлікту можна уникнути, звернувшись до їх загального начальника, пропонуючи йому прийняти рішення. Принцип єдиноначальності полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, бо підлеглий прекрасно знає, чиїм рішенням він повинен підкорятися.

В управлінні конфліктною ситуацією дуже корисні засоби інтеграції, такі як управлінська ієрархія, використання служб, які здійснюють зв'язок між функціями, міжфункціональні групи, цільові групи і межотдельские наради.

Загальноорганізаційна комплексні цілі. Встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей – ще один структурний метод управління структурною ситуацією. Ефективне здійснення цих цілей вимагає спільного зусилля двох чи більше співробітників, груп або відділів. Ідея, яка закладена в ці вищі цілі – направить зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети.

Наприклад, якщо три зміни виробничого відділу конфліктують між собою, варто сформулювати цілі для свого відділу, а не для кожної зміни окремо. аналогічним чином, встановлення чітко сформульованих цілей для всієї організації в цілому також буде сприяти тому, що керівники відділів будуть приймати рішення, що сприяють всієї організації, а не тільки їх власній функціональній області. Виклад вищих принципів (цінностей) організації розкриває зміст комплексних цілей. Компанія намагається зменшити можливості конфлікту, викладаючи загальноорганізаційні комплексні цілі, щоб домогтися більшої злагодженості і діяльності всього персоналу.

Структура системи винагород. Винагороди можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією, роблячи вплив на поведінку людей, щоб уникнути дисфункціональних наслідків. Люди, які вносять свій внесок у досягнення загальноорганізаційних комплексних цілей, допомагають іншим групам організації і намагаються підійти до вирішення проблеми комплексно, повинні винагороджуватися вдячністю, премією, визнанням чи підвищенням по службі. Не менш важливо, щоб система винагород не заохочувала неконструктивну поведінку окремих осіб або групп.

Систематичне скоординоване використання системи винагород і заохочень тих, хто сприяє здійсненню загальної мети, допомагаючи людям зрозуміти, як їм слідує поводитись в конфліктній ситуації, щоб це відповідало бажанням керівництва.

Керівник може використовувати також такі інструменти (стилі) вирішення конфліктів:

Ухилення. Цей стиль характеризується має на увазі, що людина намагається піти від конфлікту. Один із способів вирішення конфлікту – це не потрапляти в ситуації, що провокують виникнення протиріч, не вступати в обговорення питань, розбіжностями. Тоді не доведеться приходити в збуджений стан, нехай навіть і займаючись рішенням проблеми.

Згладжування.Цей стиль характеризується поведінкою, яка диктується переконанням, що не варто сердитися, тому що "ми всі – одна щаслива команда, і не слід розгойдувати човен".

Примушення.У рамках цього стилю превалюють спроби змусити прийняти свою точку зору за всяку ціну. Конфлікт можна взяти під контроль, показавши, що володієш найсильнішою владою, пригнічуючи свого супротивника, вириваючи в нього поступку по праву начальника. Цей стиль примуса може бути ефективним в ситуаціях, де керівник має значну владу над підлеглими. Недолік цього стилю полягає в тому, що він пригнічує ініціативу підлеглих, створює велику вірогідність того, що будуть враховані не всі важливі чинники, оскільки представлена лише одна точка зору. Він може викликати обурення, особливо у більш молодого і більш освіченого персоналу.

Компроміс. Цей стиль характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише до певної міри. Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, тому що це зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість швидко розв'язати конфлікт до задоволення обох сторін. Однак, використання компромісу на ранній стадії конфлікту, що виник по важливому рішенню може перешкодити діагнозу проблеми і скоротити час пошуку альтернативи. Такий компроміс означає згоду тільки щоб уникнути сварки, навіть якщо при цьому відбувається відмова від розсудливих дій. Такий компроміс – це задоволеність тим, що доступно, а не наполегливий пошук того, що є логічним у світлі наявних фактів і даних.

Рішення проблеми. Даний стиль – визнання розходження в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти курс дій, прийнятний для всіх сторін. Той, хто користується таким стилем не намагається домогтися своєї мети за рахунок інших, а скоріше шукає найкращий варіант вирішення конфліктної ситуації. Розбіжність у поглядах розглядається як неминучий результат того, що у розумних людей є свої уявлення про те, що правильно, а що ні. Емоції можна усунути лише шляхом прямих діалогів з особою, відмінний від вашого погляд. Глибокий аналіз і вирішення конфлікту можливі, тільки для цього потрібна зрілість і мистецтво роботи з людьми ... Така конструктивність у вирішенні конфлікту (шляхом вирішення проблеми) сприяє створенню атмосфери щирості, настільки необхідної для успіху особистості і компанії в цілому.

Таким чином, в складних ситуаціях, де різноманітність підходів і точна інформація є істотною для прийняття здорового рішення, появу конфліктуючих думок треба навіть заохочувати і управляти ситуацією, використовуючи стиль рішення проблеми.

УДК 159.923:658

МИХАЛЕНКО А.
Наук. керівник: Ігнатенко О.В., к. психол. н.
м. Київ

КОММУНИКАТИВНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ И МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИЙ

Многим из нас общение с людьми дается нелегко. Почему одни могут выступать перед огромной аудиторией, а другие с трудом поддерживают даже обычную бытовую беседу? Можно ли научиться общаться с людьми или это дар, доступный лишь избранным? Что мешает нам говорить легко и свободно и почему это умение так важно? Общение с людьми нам необходимо каждый день. Многие предполагают, что обладать хорошими навыками при общении должен только тот человек, который этим зарабатывает т.е ведет бизнес, имеет непосредственную активную связь с аудиторией. Это мнение ошибочное и оно может дорого обойтись.

Благодаря таким умениям как умное выражение своих мыслей и умение слушать – человек может достичь не только успехов в карьере, но и в личной жизни. Большинство бытовых ссор, да и не только бытовых, берут начало с того факта, что люди , попросту, не умеют договариваться и выслушивать друг друга. Общение нельзя рассматривать только как обмен устной информацией. Так как помимо содержания Ваших слов, предложений, рассказов, Вы предоставляете собеседнику (собственно, как и он Вам), набор различных посторонних данных. К ним относится Ваша мимика, жесты, манера разговора, движения глаз и тела, темп речи. Именно по этим признакам, эксперты анализируют человека. Если немного углубится в историю, мы увидим что благодаря умению правильно преподносить свои мысли и идеи – можно многого достичь. Почти все выдающиеся исторические личности были превосходными ораторами. И они покорили свои вершины с помощью общения. Застенчивость, страх сказать глупость или быть неправильно понятым, боязнь высказывать свое мнение, низкая самооценка и даже проблемы с дикцией – в основе всех этих проблем лежит психология. Нередко их корни уходят в далекое прошлое – в детство. Став взрослыми, мы забываем те неприятные моменты, которые заронили в нас семя неуверенности, однако они продолжают влиять на наше поведение. Раздраженное "Не говори ерунды!" от родителей, мучительные выступления у доски в классе, насмешки сверстников – все это во взрослой жизни оборачивается серьезными коммуникационными сложностями.

Важность общения подчеркивается несколькими факторами, которые необходимо учитывать:

1. Наблюдательность.

Для того что бы понять как вести беседу, мы должны внимательно изучить собеседника. У кого-то на такое уходит много времени, у кого-то мало. В этом деле – все решает практика. Благодаря некоторым знаниям о Вашем собеседнике, Вы можете обратить разговор в свою сторону и задать ему тон. Есть несколько "общепринятых" фактов о людях. Все любят когда о них спрашивают, только проявите искренний интерес к увлечениям, вкусам или даже к цвету их обуви – как они сразу станут добрее и уступчивей.

2. Широкий спектр Ваших познаний.

Естественно, что после слов "Ой, да я в этом направлении не силен…", никто и не захочет поддерживать беседу. Не нужно быть во всем специалистом чтобы уметь поддержать разговор на любую тему. Например, если речь пошла о деталях и запчастях автомобиля – Вы не обязаны знать все их названия, достаточно лишь знать одну из них и рассказать немного о ней. Чем больше Ваш уровень эрудиции – тем спокойнее Вы будете общаться. Процесс **общения** похож на дорогу с двусторонним движением, где необходимо соблюдать правила. Навыки и правила эффективного общения усваиваются точно так же, как и любые другие навыки и правила. Бизнес существует благодаря принятию важных и своевременных решений во время взаимодействия между людьми. Благополучие бизнеса зависит от качества взаимодействия – умения вести **переговоры**. Наука о ведении переговоров и воздействии на партнёров в своём развитии прошла два этапа: первый – это подчинение власти , второй – это навыки настойчивости .

Сегодняшний темп жизни предлагает третий, более тонкий этап –*уважение модели мира другого че-*