

		- Більш орієнтована на короткострокову перспективу, ніж на довгострокову.
Система збалансованих показників - BSC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість підвищення лояльності клієнтів</li> <li>- дозволяє менеджерам сформулювати максимально прибуткову стратегію</li> <li>- визначає найбільш важливі види діяльності, які необхідно удосконалити для задоволення очікувань акціонерів</li> <li>- аналіз при BSC підштовхує до абсолютно нових операцій, при яких компанія в майбутньому досягне досконалості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- складність у розробці та впровадженні</li> <li>- не дозволяє моделювати невизначеність та ризики</li> <li>- затратна</li> <li>- розробити можливо лише за допомогою спеціалістів</li> </ul>

З усього вище викладеного слід зробити висновок, що використовуючи при аналізі систему збалансованих показників, підприємство, приймаючи рішення, зможе керуватися не тільки короткостроковими фінансовими показниками, але і даними, що надають повну картину про його діяльність та місце на ринку.

**Список літератури:** 1.Л. Шатило «Value-Based Management в українських реаліях: чи варто вітчизняним компаніям добре вартувати?». 2.Р.С.Каплан, Д.П. Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию /Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – Москва : Олимп - Бизнес, 2003. – 214 с.

**S.V. Garmash**, Senior Lecturer of the NTU «KhPI»

## FOREIGN EXPERIENCE OF EFFECTIVE MANAGEMENT IN ORGANIZATION

It's impossible to organize an effective economy without moral estimation of the all participants of the process. This statement confirms Shmel'ov's thought: «Poor moral – poor economy!» [1]. In this connection the experience of foreign countries is of great interest not only for the Ukrainian economy but for the community development on the whole.

Peter Drucker stressed in his book «The Practice of Management» the importance of such concept as the spirit of an organization. That's why the term «spirit of an organization» is of great interest, particularly in the conditions of the systemic crisis not only in the Ukrainian economy.

Management by objective tells a manager what he ought to do. The proper organization of his job enables him to do it. But it is the spirit of the organization that determines whether he will do it. It is the spirit that motivates, that calls upon a man's reserves of dedication and efforts, that decides whether he will give his best or do just enough to get by.

No organization can depend on genius; the supply is always scarce and always unpredictable. But it is the test of an organization that it make ordinary human beings perform better than they are capable of, that it bring out whatever strength there is in its members and use it to make all other members perform more and better. It is the test of an organization that it neutralize the weaknesses of its members [2].

Altogether the test of good spirit is not that «people get along together»; it's performance, not conformance.

There are five areas in which practices are required to ensure the right spirit throughout management organization.

- There must be high performance requirements; no condoning of poor or mediocre performance; and rewards must be based on performance.

- Each management job must be a rewarding job in itself rather than just a step in the promotion ladder.

- There must be rational and just promotion system.

- Management needs a «charter» spelling out clearly who has the power to make life-and-death decisions affecting a manager; and there should be some way for a manager to appeal to a higher court.

- In its appointments management must demonstrate that it realizes that integrity is the absolute requirement of a manager, the one quality that he has to bring with him and cannot be expected to acquire later on.

A man should never be appointed to a managerial position if his vision focuses on people's weaknesses rather than on their strengths. He should be a realist; and no one is less realistic than the cynic. A man should never be appointed if he is more interested in the question: «Who is right?» than in the question: «What is right?» Management should never appoint a man who considers intelligence more important than integrity.

The men with whom a man works, and especially his subordinates, know in a few weeks whether he has integrity or not. They may forgive a man a great deal: incompetence, ignorance, insecurity or bad manners. But they will not forgive him lack of integrity. Nor they will forgive higher management for choosing him [2].

The obvious conclusion may be done: low level of culture, irresponsibility for the own activity have a negative development influence. It applies to as a person as a community on the whole [3].

**List of Literature:** 1. *Коротич В.О.* / Ведущий российский экономист Николай Шмелев. // Бульвар 50/2002, с.8. 2. *Peter Drucker* / The Practice of Management (1954). // Русскоязычное издание: Практика менеджмента. — М.: «Вильямс», 2003. — С. 397. 3. *Гармаш С.В.* / Конкурентоспроможний персонал як результат соціально-культурного розвитку суспільства. // Збірник наукових праць VI Оломоуцького симпозиуму українців «Сучасна україністика: проблеми мови, літератури та культури». Оломоуць: університет Палацького в Оломоуці, 2012. С. 301-304.

**Л.А. Жмінька**, аспірант

## **ПІДХОДИ ДО ФІНАНСУВАННЯ ОБОРОТНИХ КОШТІВ**

В економічній літературі в основному виділяється три підходи до фінансування оборотних коштів: консервативний, помірний та агресивний. Ці підходи різняться за ступенем ризику, який може виникнути при обранні підприємством одного із підходів до політики управління оборотними коштами [1, 2].

Консервативна стратегія передбачає фінансування постійних активів та частини змінних за рахунок довгострокових кредитів та приросту спонтанної кредиторської заборгованості. Удаючись до фінансування оборотних коштів за такою стратегією, підприємства використовують тільки незначний обсяг