

УДК 658.15

[https://doi.org/ 10.35546/kntu2078-4481.2019.3.24](https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2019.3.24)

Г.Г. САВИНА

Херсонський національний технічний університет
ORCID: 0000-002-5587-6494

МОТИВАЦІЙНО-ЛОГІСТИЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ В МІКРОЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМАХ

У статті розкрито зміст та особливості формування мотиваційно-логістичного середовища на підприємствах. Показано, що зміни в технологіях управління фінансами підприємств на основі інтегрування бізнес-процесів, створення центрів фінансової відповідальності, систем планування фінансових ресурсів та поєднання систем управління логістичними ланцюгами з системами управління взаємовідносинами з клієнтами, зумовлює необхідність нових підходів до знань, вмінь, навичок та компетентностей менеджерів.

Визначено, що, в умовах формування логістичних систем, однією з проблем, яка залишається на підприємствах, є створення мотиваційно-логістичного середовища, яке забезпечить дієвість системи мотивації персоналу на основі відповідного мотиваційного механізму.

Доведено доцільність використання рефлексивного та коеволюційного підходів до управління мотивацією; визначено роль та завдання у напрямку забезпечення ефективного управління фінансовими потоками в логістичних системах промислових підприємств.

Показано неминучість процесу коеволюції, його характерні риси та умови виникнення. Зроблено висновок про необхідність застосування коеволюційного підходу до управління мотивацією як засобу забезпечення на підприємстві умов до постійного вдосконалення набутих знань та компетенцій. Розкрито сутність рефлексивного управління у контексті управління мотивацією працівників. У результаті чого зроблено висновок щодо можливостей рефлексивного та коеволюційного управління мотивацією в межах мотиваційно-логістичного середовища, як інструментарію, що спроможний забезпечити постійний та координований розвиток кожного працівника, що створить передумови для розширення та трансферу знань на основі формування мотивів до участі у їх капіталізації.

Ключові слова: фінансові потоки, логістична система, промислове підприємство, мотиваційно-логістичне середовище, рефлексивність, коеволюція.

Г.Г. САВИНА

Херсонский национальный технический университет
ORCID: 0000-002-5587-6494

МОТИВАЦИОННО-ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СРЕДА КАК ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ ПОТОКАМИ В МИКРОЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ

В статье раскрыто содержание и особенности формирования мотивационно-логистической среды на предприятиях. Показано, что изменения в технологиях управления финансами предприятий на основе интегрирования бизнес-процессов, создания центров финансовой ответственности, систем планирования финансовых ресурсов и сочетание систем управления логистическими цепями с системами управления взаимоотношениями с клиентами, вызывает необходимость новых подходов к знаниям, умениям, навыкам и компетенциям менеджеров.

Определено, что в условиях формирования логистических систем, одной из проблем, которая остается на предприятиях, является создание мотивационно-логистической среды, что обеспечит действенность системы мотивации персонала на основе соответствующего мотивационного механизма.

Доказана целесообразность использования рефлексивного и коэволюционного подходов к управлению мотивацией; определена их роль и задачи в направлении обеспечения эффективного управления финансовыми потоками в логистических системах промышленных предприятий.

Показана неизбежность процесса коэволюции, его характерные черты и условия возникновения. Сделан вывод о необходимости применения коэволюционного подхода к управлению мотивацией как средства обеспечения на предприятии условий к постоянному совершенствованию приобретенных знаний и компетенций. Раскрыта сущность рефлексивного управления в контексте управления мотивацией работников. В результате чего сделан вывод о возможностях рефлексивного и коэволюционного управления мотивацией в пределах мотивационно-логистической среды, как инструментария, который способен обеспечить постоянное и координированное развитие каждого

работника, создаст предпосылки для расширения и трансфера знаний на основе формирования мотивов к участию в капитализации.

Ключевые слова: финансовые потоки, логистическая система, промышленное предприятие, мотивационно-логистическое среду, рефлексивность, коэволюция.

G. SAVINA

Kherson National Technical University

ORCID: 0000-002-5587-6494

MOTIVATIONAL AND LOGISTIC ENVIRONMENT AS A TOOL FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF FINANCIAL FLOWS IN MICRO-LOGISTICAL SYSTEMS

The article describes the content and peculiarities of the formation of motivational and logistic environment at the enterprises. It is shown that the changes in the technologies of financial management of enterprises based on the integration of business processes, the creation of centers of financial responsibility and the systems of planning of financial resources, and the combination of the systems of logistic chains management with the systems of client relationships management generate a need for new approaches to knowledge, skills and competences of the managers.

It is determined that in the conditions of logistical systems formation, one of the problems remaining at the enterprises is the creation of motivational and logistic environment, which will ensure the effectiveness of the personnel motivation system on the basis of the appropriate motivational mechanism.

The expediency of using reflexive and co-evolutionary approaches to motivation management is proved; the role and tasks in ensuring efficient management of financial flows in the logistic systems of industrial enterprises are defined.

The inevitability of the process of co-evolution, and its characteristics and conditions of emergence are shown. The conclusion was made on the necessity of applying a co-evolutionary approach to motivation management as a means of providing the enterprise with conditions for continuous improvement of acquired knowledge and competences. The essence of reflexive management in the context of motivation management of the employees is revealed. As a result, the conclusion has been made on the possibilities of reflexive and co-evolutionary management of motivation within motivational-logistic environment, as a tool which is able to ensure a constant and coordinated development of each employee, that will create preconditions for the expansion and transfer of knowledge based on their motivation to participating in capitalization.

Keywords: financial flows, logistical system, industrial enterprise, motivational and logistic environment, reflexivity, co-evolution.

Постановка проблеми

В умовах логістизації економіки виклики та ризики, характерні для діяльності підприємств як логістичних систем, визначають необхідність формування мотиваційно-логістичного середовища. Його функціонування має включати дієві мотиваційні механізми, які спонукатимуть менеджмент до капіталізації знань та стимулювання у працівників бажання підвищувати рівень своїх компетенцій, розвиток швидкої та своєчасної реакції, об'єктивних оцінок на зміни у зовнішній та внутрішній логістичній інфраструктурі, прийняття раціональних рішень по управлінню фінансовими потоками. Такі обставини визначають актуальність розробки теоретико-методичних та прикладних підходів до створення і функціонування на промислових підприємствах мотиваційно-логістичного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблема мотивації персоналу в наукових дослідженнях висвітлюється багато років і представляється як складний та неоднозначний процес. Мотиваційні теорії науковці умовно виділяють у дві групи: змістовні теорії мотивації (теорія ієрархії потреб за А. Маслоу, теорія FRG (існування, зв'язку та росту) К. Альдерфера, теорія надбаних потреб Мак-Клелланда, теорія двох факторів Герцберга та ін.) та процесуальні теорії мотивації (теорія очікувань К. Левіна, переваг і очікувань В. Врума, теорія підкріплення Б.Ф.Скіннера, теорія справедливості Портера-Лоулера (автори теорії Л. Портер та Е. Лоулер), модель вибору ризику Д. Аткінсона, теорія «Х» та «У» Д.МакГрегора та ін.). Дослідження науковцями викладених теорій свідчать про відсутність єдиного вчення, яке пояснювало б, що лежить в основі мотивації людини і чим визначається мотивація. Значний вклад в дослідження мотивації персоналу внесли українські та російські вчені А.Б. Богиня, Б.М. Генкін, Н.В. Грачов, О.А. Грішнова, Д.Д. Вачугова, В.Р. Веснін, Н.А. Волгін, А.М. Колот, Ю.П. Кокін, М.М. Мартиненко, В.Д. Ракоті, О.І. Рофе, Г.Є. Слезінгер, Н.І. Шаталов, С.В. Шекшня, які в своїх роботах розглядали питання формування змістоутворюючих мотивів трудової діяльності, типи мотивації, окремі аспекти реформування мотиваційних відносин. Умовно їх дослідження можна розділити на декілька груп: одні досліджують теоретичні основи мотивації, розглядаючи мотиваційні теорії; другі – види мотивації та методи її досягнення; треті –

механізми та системи мотивації; четверті – створення мотиваційного середовища і, враховуючи його особливості, формування системи мотивації, націленої на досягнення підприємством поставлених цілей. Разом з цим, у працях дослідників практично не враховані особливості мотивації працівників до підвищення ефективності управління фінансовими потоками, які мають відповідати умовам логістизації економіки та специфіці функціонування промислових підприємств у формі логістичних систем.

Формулювання мети дослідження

Метою статті є розкриття змісту та особливостей формування підприємствами мотиваційно-логістичного середовища, доведення доцільності використання рефлексивного та коеволуційного підходів до управління мотивацією в логістичних системах промислових підприємств, визначення ролі та завдань у напрямку забезпечення в них ефективного управління фінансовими потоками.

Викладення основного матеріалу дослідження

Логістизація економіки, зростання кількості мікрологістичних систем промислових підприємств та специфіка їх нинішнього функціонування характеризують процес управління знаннями не як інструмент збагачення, а як засіб забезпечення їх подальшого існування та розвитку. Тому системи мотивації, які розробляються кожним промисловим підприємством мають бути спрямовані на систематичний процес пошуку, використання, передачі інформації та знань, їх відтворення, накопичення інтелектуального капіталу в інтересах отримання конкурентних переваг, підвищення ефективності діяльності та формування корпоративної пам'яті. Створення корпоративної пам'яті дасть можливість визначити цінні знання, структурувати їх за критеріями цінності та сферами застосування, що в кінцевому варіанті сприятиме забезпеченню цінності логістичних ланцюгів та зростанню вартості підприємства.

На процес управління знаннями у сфері фінансових потоків суттєво впливають трансформації, що відбуваються в методологічних засадах фінансового менеджменту. Це пов'язано з революційними змінами в технологіях управління фінансами підприємств на основі інтегрування бізнес-процесів, створенням центрів фінансової відповідальності, систем планування фінансових ресурсів на основі поєднання систем управління логістичними ланцюгами з системами управління взаємовідносинами з клієнтами. Такий стан речей зумовлює необхідність нових підходів до знань, вмій, навичок та компетентностей менеджерів на підприємстві. У наборі стандартних функцій менеджера з'являються консультування, надання аналітичних послуг, управління системами ділового інтелекту, реінжиніринг бізнес-процесів, бенчмаркінг, аутсорсинг, управління на основі цінності, управління фінансовими потоками в логістичних системах. Це вимагає підвищення їх компетенцій, яке можливе у випадку прагнення працівників до самовдосконалення та самоосвіти, чому сприяє мотивація.

Управління мотивацією працівників в умовах динамічних змін, які супроводжуються неможливістю точно спрогнозувати поведінку учасників логістичних ланцюгів та передбачити їх вплив на поведінку працівників обумовлює необхідність застосування системного підходу. Незважаючи на це, однією з проблем, яка залишається і в умовах формування промисловими підприємствами логістичних систем є створення мотиваційно-логістичного середовища, яке забезпечить дієвість системи мотивації персоналу на основі відповідного мотиваційного механізму.

На сьогоднішній день теоретиками і практикаками питанням формування мотиваційно-логістичного середовища присвячено досить мало уваги. Підтвердженням цього є існування в науковій літературі досить обмеженої кількості визначень «мотиваційне середовище», і практична відсутність - «мотиваційно-логістичне середовище». Пуденко Т.І. вважає, що мотиваційне середовище включає сукупність умов, які впливають на зусилля працівників підприємства для досягнення його цілей і, як наслідок, на ефективність їх професійної діяльності [1]. На думку Бахарєва С.В. воно відображає сукупність умов, які визначають направленість та величину зусиль, що прикладаються для досягнення цілей підприємства [2]. Такі трактування досить обмежено визначають зміст поняття «мотиваційне середовище», оскільки відображають виключно роль працівника лише при формуванні зусиль у напрямку забезпечення його дієвості. Досконалішою є точка зору Капітонової В. В., згідно якої мотиваційне середовище - це комплекс мір, розроблених на конкретному підприємстві, виходячи із організаційної культури, яка склалася, традицій взаємовідносин, їх удосконалення, спрямованих на підвищення ефективності підприємства [3, с. 14]. Самоукіна Н.В. зміст мотиваційного середовища не конкретизує, але визначає обов'язкові умови його створення [4, с.183-184]. На її думку, при формуванні мотиваційного середовища необхідно: визначити результати, необхідні для компанії; сформулювати зрозумілі критерії оцінки роботи працівників; сформувати у працівників впевненість у об'єктивній та однозначній оцінці їх роботи; розробити конкретні винагороди за результати; забезпечити чітке інформування працівників про системи мотивації. На відміну від представлених підходів, окремі аспекти сутності мотиваційно-логістичного середовища розкриваються Лутай Л. та Зяблицев Д.. При цьому вони визначають зміст механізму формування логістично-мотиваційного середовища [5, с. 183]. На їх думку, він є процесом управління мотивацією працівників із використанням логістичних інструментів і принципів на основі застосування системного підходу, який передбачає зміни як у внутрішньому

(мікрологістика), так і зовнішньому (макрологістика) середовищі, забезпечує взаємозв'язок між двома системами (логістики та мотивації) із застосуванням спільних методик і критеріїв оцінювання персоналу на кожній стадії логістичного ланцюга. Він також передбачає відповідні засоби та умови спонукання працівників на досягнення цілей підприємства при виконанні ними своїх функцій задля ефективної реалізації стратегії підприємства». Дійсно таким трактуванням виокремлено значну роль логістичних інструментів та принципів в управлінні мотивацією працівників, хоча не розкрито зміст самого поняття. Вважаємо, що трактування мотиваційно-логістичного середовища в контексті логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками має бути таким: сукупність мір та умов, які визначаються корпоративною культурою підприємства, мотивують персонал до забезпечення ефективного управління фінансовими потоками за логістичними ланцюгами та його постійного удосконалення на основі капіталізації знань.

Таке трактування розкриває ключову роль капіталізації знань та свідчить про те, що процеси управління знаннями, в першу чергу пов'язані з мотивацією персоналу до їх удосконалення. Сукупність колективних знань працівників підприємства, їх творчих здібностей, вмінь, навичок обумовлюють формування інтелектуального капіталу підприємства, що підвищує його ринкову вартість та забезпечує ефективне функціонування.

За результатами аналізу встановлено, що до передумов формування мотиваційно-логістичного середовища доцільно віднести такі:

- чіткість формулювання очікуваних результатів від працівників (механізм логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками сприяє полегшенню сприйняття персоналом процесів формування цінності логістичних ланцюгів та процесів створення вартості підприємства);
- відповідність мотиваційному профілю розроблених видів винагороди за високі результати, успіхи, досягнення (в умовах логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками створюються можливості оцінки впливу кожного працівника на учасників логістичного ланцюга);
- впевненість працівників у однозначності, об'єктивності оцінки їх роботи та своєчасності винагороди (логістично-орієнтоване управління фінансовими потоками відображає реальну оцінку цінності кожного логістичного ланцюга за обсягом отриманого чистого фінансового потоку);
- самостійність працівників у оцінюванні ступеня досяжності результатів на основі вчасної інформованості про зміни в системах мотивації;
- рівень розвитку корпоративної культури та виконання вимог соціальної відповідальності.

Формування мотиваційно-логістичного середовища на промислових підприємствах має обов'язково включати розробку мотиваційного механізму, який знаходиться в його основі. В умовах створення промисловими підприємствами логістичних систем, формування мотиваційного механізму в межах мотиваційно-логістичного середовища має включати:

- створення такої системи стимулювання працівників, яка заохочує до результативної поточної діяльності, розвитку організації та саморозвитку колективу;
- контроль та оцінка діяльності працівників, спрямованих на розкриття професійних та особистих якостей працівника, переконання працівників у тому, що вони мають можливості для удосконалення своєї діяльності;
- делегування повноважень, яке передбачає реалізацію можливостей та спрямованості колективу на забезпечення узгодженості дій керівників і працівників у процесі своєї діяльності;
- залучення працівників до участі в управлінні та плануванні роботи, що дасть можливість вирішувати питання інноваційного характеру, застосовувати гнучкий, побудований на рефлексивному управлінні та коеволюції підхід до прийняття управлінських рішень на підприємстві взагалі і в управлінні фінансовими потоками зокрема;
- створення умов для інноваційної діяльності, що забезпечить пошук шляхів для прогресивного розвитку працівників з урахуванням їх об'єктивних можливостей, рівня професійної компетентності, готових до сприйняття та застосування найсучасніших інноваційних технологій у професійній діяльності.

На етапі створення промисловими підприємствами логістичних систем мотиваційні механізми мають відображати об'єктивно необхідні складові, які дозволять стимулювати працівників до обміну знаннями і участі їх у процесах накопичення та використання колективних знань, впровадження систем управління знаннями. Вони повинні сприяти інтелектуальному розвитку працівників, винахідливості, інноваційної активності, підвищенню професійних компетентностей, самостійності, здатності до засвоєння та примноження знань. Для цього основними завданнями, на вирішення яких має бути спрямовано формування мотиваційного механізму, являються: забезпечення зайнятості персоналу; формування інтелектуального капіталу та трансферу знань; створення умов для професійного та кар'єрного зростання; створення сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі; сприяння у створенні атмосфери відповідальності та постійного пошуку нових шляхів підвищення загальної

ефективності діяльності; підвищення ефективності функціонування фінансових потоків; підвищення кваліфікації та розширення компетенцій працівників.

Ефективність функціонування мотиваційного механізму у складі мотиваційно-логістичного середовища може бути забезпечена реалізацією основних функцій, які базуються на принципах, адекватних сучасному рівню розвитку підприємств. Результати аналізу дозволили узагальнити функції, доповнити принципи та методи його успішного функціонування в логістичних системах промислових підприємств.

Основними функціями мотиваційного механізму мають бути такі:

- заохочувальна (передбачає пошук таких способів та засобів мотивації, які спонукають працівника до якісної високоефективної праці);
- контрольна (відповідає за постійний моніторинг наявності та відповідності стимулів та мотивів вимогам внутрішнього та зовнішнього середовища та адекватності винагороди за досягнення працівників);
- розвиваюча (враховуючи нестабільність економічного розвитку та підвищення ролі інформатизації суспільства сприяє необхідності інтелектуального збагачення працівників, накопичення інтелектуального капіталу на основі збагачення новими знаннями через навчання та їх трансфер як в середині організації, так і поза її межами);
- зберігаюча (передбачає наявність таких стимулів та винагород, які обумовлюють високий ступінь зайнятості, низький рівень плинності персоналу, високу ефективність та постійне прагнення до самовдосконалення, самореалізації та розвитку).

До принципів функціонування мотиваційних механізмів в логістичних системах промислових підприємств доцільно включати такі:

- комплексність (передбачає необхідність всебічного підходу з урахуванням усіх можливих факторів: організаційних, правових, технічних, матеріальних, соціальних, моральних, соціологічних);
- системність (виявлення та ліквідація протиріч між факторами та забезпечення їх взаємозв'язку);
- регламентація (встановлення певного порядку у вигляді інструкцій, правил, нормативів та контролю за їх виконанням);
- спеціалізація (закріплення за підрозділами підприємства та окремими працівниками конкретних функцій та робіт у відповідності до принципу раціоналізації);
- стабільність (наявність створеного колективу, незначна плинність персоналу, наявність визначених задач і функцій, які стоять перед колективом і порядку їх виконання);
- цілеспрямована творчість (створення нових технологій виробництва, впровадження нової техніки, пошук нових більш ефективних рішень у сфері організації та управління мотивацією).

Основними методами, які виокремлюються у складі мотиваційного механізму є організаційно-адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи. Вони забезпечують управління мотивацією шляхом морального стимулювання працівників, участі в управлінні підприємством, через особистий приклад керівника, формальне та неформальне спілкування, професійне і кар'єрне зростання, справедливість оцінки керівником результатів праці підлеглого, соціальний розвиток колективу та формування корпоративної культури, збагачення змістовності праці та можливість новаторства, а також покращення естетичних умов праці і формування творчої атмосфери.

Створення мотиваційного механізму в мотиваційно-логістичному середовищі підприємства обумовлює комплекс інструментів впливу на поведінку працівників з урахуванням їх особливостей через мотиви, стимули, потреби, ціннісні орієнтири, які забезпечать досягнення цілей працівниками та стратегічних цілей підприємства в частині забезпечення ефективного управління взагалі і фінансовими потоками зокрема.

Мотиваційно-логістичне середовища має бути адаптивним до змін та необхідності застосування сучасних методів та засобів мотивації. Базуючись на ключових складових мотиваційного механізму, промисловим підприємствам в умовах логістизації економіки доцільно управління мотивацією здійснювати на основі застосування рефлексивного та коеволюційного підходів. Їх гармонійне поєднання дозволить посилити вплив властивостей логістичної системи промислового підприємства та можливостей взаємодії із зовнішнім середовищем на процеси управління мотивацією.

Результати досліджень властивостей логістичних систем свідчать про те, що процеси коеволюції в умовах функціонування мотиваційно-логістичного середовища є немінучими, оскільки еволюція хоча б однієї складової управління фінансовими потоками в логістичних системах обумовлює зміни інших складових, які мусять активно адаптуватися до змін і тим самим формувати загальні напрями та темпи еволюції. Коеволюція – це термін, що застосовується сучасною наукою для пояснення механізму взаємообумовлених змін елементів, що є складовими цілісної системи, яка розвивається [6]. Процеси коеволюції особливо характерними є для управління мікрологістичними системами [7, 8]. Коеволюція систем представляє собою процес взаємної еволюції систем, що сприяє формуванню систем більш

високого ієрархічного рівня. Процес коеволуції, для якого характерними є узгодженість та одночасність, відіграє роль позитивного зворотного зв'язку, що значно прискорює еволюційні процеси кожної окремої з підсистем в управлінні фінансовими потоками.

Як стверджують науковці [9, с. 272], коеволуція може відбуватися за певних умов: своєчасності та регулярності взаємодії підсистем (систем); достатньому рівні автономності та взаємозалежності систем (системи управління фінансовими потоками та мотивації персоналу є автономними, але взаємозалежними, оскільки від мотивації персоналу до здобуття нових знань, підвищення своєї компетентності залежатиме ефективність використання фінансових ресурсів); узгодженості потужностей систем, які є коеволуційними (у процесі коеволуції при взаємодії менш та більш потужних систем (підсистем) досягається ефект більш потужної системи (підсистеми). В результаті взаємодію елементів логістичної системи можна розглядати як логічний коеволуційним процес, при здійсненні якого підсилюється результативність кожної з підсистем та всієї системи управління логістичними системами на основі синергетичного ефекту (відбувається взаємодія логістики та фінансового менеджменту).

Виходячи з цього, застосування коеволуційного підходу до управління мотивацією має забезпечити створення на промисловому підприємстві умов до постійного вдосконалення набутих знань та компетенцій. Основними завданнями при застосуванні коеволуційного підходу в управлінні мотивацією до забезпечення ефективного управління фінансовими потоками мають стати:

- 1) формування у працівників тверджень про те, що винагорода за їх працю визначається можливостями пристосування до умов розвитку науки і техніки;
- 2) створення умов, за яких у працівників складається враження про те, що розвиток знань і умінь конкретної особи залежить від знань і умінь всього колективу;
- 3) побудова нових систем мотивації визначається можливостями постійного і координованого розвитку кожного працівника;
- 4) формування корпоративної пам'яті, яка дозволить інформувати працівників про набуті на підприємстві компетенції та створити умови для оцінки можливостей отримання ними нових;
- 5) розробка мотиваційного профілю, який дозволить застосовувати індивідуальний підхід до мотивації окремого працівника, виходячи з його особливостей (рівня освіти, класифікації, цінностей, установок, потреб).

На відміну від коеволуції рефлексія створює особові і професійні сенси всіх працівників підприємства. Основним інструментом працівника стають його особистість, розумові, творчі та комунікативні здібності. Рефлексивне управління мотивацією має бути зорієнтоване на врахування уявлень, понять, знань, ідей, що притаманні конкретному працівнику підприємства та колективу в цілому. В результаті воно має спонукати працівників до особливої реакції на учасників логістичних ланцюгів та визначати етапність процесу корекції змісту їх рішень, які залежать від ініціалізації, осмислення причин, що призвели до виникнення певної ситуації та визначення власного місця, ступеня власного впливу на процеси управління фінансовими потоками в логістичних системах промислових підприємств. В якості засобу рефлексивного впливу на рівень мотивації працівників має виступати цінність логістичних ланцюгів. В результаті основними напрямками рефлексивного управління мотивацією працівників до забезпечення ефективного управління фінансовими потоками в логістичних системах промислових підприємств мають бути такі:

- 1) спонукання працівників до швидкого прийняття рішень за рахунок активізації в них логічної та інтуїтивної свідомості;
- 2) формування зацікавленості працівників до оцінки власного впливу на учасників логістичних ланцюгів та визначення власного місця в майбутньому;
- 3) створення мотивів до перегляду власних дій з урахуванням осмислених помилок;
- 4) розвиток професійних рефлексивних здібностей, опанування уміння самостійно цілеспрямовано усвідомлено або інтуїтивно вибирати або навіть створювати оптимальну систему управління фінансовими потоками.

Висновки

Таким чином, рефлексивне та коеволуційне управління мотивацією в межах мотиваційно-логістичного середовища спроможне забезпечити постійний та координований розвиток кожного працівника, визначити знання працівників щодо управління фінансовими потоками як нову функцію, що створить передумови для розширення та трансферу знань на основі формування мотивів до участі у їх капіталізації.

Список використаної літератури

1. Пуденко Т.И. Как мотивировать продуктивную работу персонала. URL: http://nisse.ru/articles/details.php?ELEMENT_ID=129230 (дата звернення 15.11.2019).
2. Бахарев С.В. Диагностика мотивационной среды предприятия. Сборник научных трудов Института бизнеса и права. URL: <http://www.ibl.ru/konf/120412> (дата звернення 10.09.2019)

3. Капитонова В.В. Мотивационный аспект управления развитием промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Ижевск, 2013. – 22 с.
4. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. Москва: Вершина, 2007. – 224 с.
5. Лутай Л., Зяблицев Д. Системний підхід до формування логістично-мотиваційного середовища на торговельному підприємстві. Галицький економічний вісник. 2011. №1(30). С. 180–185.
6. Грицанов А. А. Новейший философский словарь. Минск: Книжный Дом. 2003. – 1280 с.
7. Скіцько В. І. Концептуальні положення управління логістичними системами на засадах коеволуції та рефлексивності. Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2013. Вип. 89. – С. 117-132.
8. Скіцько В.І. Концептуальні засади управління логістичними системами з врахуванням синергії та синегетики /В.І.Скіцько //Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. – Серія: Економіка. – 2015. – № 4 (169). – С. 53 – 58.
9. Князева Е.Н., Курдюмов С.П. Синергетика: Нелинейность времени и ландшафты коэволюции. Москва: КОМКНИГА, 2007. – 272 с.

References

1. Pudenko T.Y. Kak motyvirovat produktyvnuiu rabotu personala (How to motivate productive work of staff) Available at: http://nisse.ru/articles/details.php?ELEMENT_ID=129230] (accessed 15 November 2019).
2. Bakharev S.V. Dyahnostyka motyvatsyonnoi sredy predpriyatiya (Diagnostics of the motivational environment of the enterprise) Available at: www.ibl.ru/konf/120412 (accessed 10 September 2019).
3. Капытонова В.В. Мотивационный аспект управления развитием промышленного предприятия. Автореф. дис. ... канд. экон. наук [Motivational aspect of industrial enterprise development management. Cand. econ. sci.]. Izhevsk. 2013. 22 p.
4. Samoukina N.V. Effektivnaia motyvatsiia personala pry mynymalnykh fynansovykh zatratakh [Effective staff motivation with minimal financial costs]. Moscow. Vershyna, 2007. 224 p.
5. Lutai L., Ziablytsev D. Systemnyi pidkhdid do formuvannia lohistychno-motyvatsiinoho seredovysheha na torhovelnomu pidpriemstvi [A systematic approach to the formation of a logistics and motivation environment in a trading enterprise]. Halytskyi ekonomichnyi visnyk [Galician Economic Bulletin], 2011, no.1(30), pp. 180-185.
6. Hrytsanov A. A. Noveishyi fylosofskyi slovar /A.A. Hrytsanov. Mynsk: Knyzhnyi Dom. 2003. – 1280 p.
7. Skitsko V. I. Kontseptualni polozhennia upravlinnia lohistychnymy systemamy na zasadakh koevoliutsii ta reflektivnosti. Modeliuvannia ta informatsiini systemy v ekonomitsi. 2013, Vyp. 89, p. 117-132.
8. Skitsko V.I. Kontseptualni zasady upravlinnia lohistychnymy systemamy z vrakhuvanniam synerhii ta synehetyky. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. Tarasa Shevchenka. Serii: Ekonomika, 2015, № 4 (169), p. 53 – 58.
9. Kniazeva E.N., Kurdiunov S.P. Synerhetyka: Nelyneinost vremeny y landshafty koevoliutsyy. Moscow. KOMKNIHA, 2007. 272 p.