

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара
(м. Дніпропетровськ, Україна)

Інститут економіки промисловості НАН України (м. Донецьк, Україна)

Запорізька державна інженерна академія (м. Запоріжжя, Україна)

Інститут проблем управління Російської академії наук (м. Москва, РФ)

Національний авіаційний університет (м. Київ, Україна)

Регіональний філіал Національного інституту стратегічних досліджень
(м. Дніпропетровськ, Україна)

Університет професора доктора Асена Златарова (м. Бургас, Болгарія)

Познанський економічний університет (м. Познань, Польща)

Інститут економіки ім. Паата Гугушвілі Тбіліського державного університету
ім. Іване Джавахішвілі (м. Тбілісі, Грузія)

**ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ – 2013:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

Збірник наукових праць
Міжнародної науково-практичної конференції
(Дніпропетровськ, 24–25 квітня 2014 р.)

У шести томах

**Том 2. Проблеми та перспективи розвитку системи управління
діяльністю підприємств в інтеграційних умовах**

Дніпропетровськ
Видавець Біла К. О.
2014

УДК 336
ББК 65.01
Е 45

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Поляков М. В. – д. ф.-м. н., професор, ректор Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара, співголова оргкомітету;

Амоша О. І. – д. е. н., професор, академік НАН України, Президент Академії економічних наук України, директор Інституту економіки промисловості НАН України;

Карплюк В. І. – к. ф.-м. н., професор, проректор з наукової роботи ДНУ імені Олеся Гончара;

Смирнов С. О. – д. ф.-м. н., професор, декан економічного факультету ДНУ імені Олеся Гончара;

Гринько Т. В. – д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки та управління підприємством ДНУ імені Олеся Гончара, співголова оргкомітету;

Нижегородцев Р. М. – д. е. н., завідувач лабораторії Інституту проблем управління Російської академії наук, професор Фінансового університету при Уряді Російської Федерації;

Ложачевська О. М. – д. е. н., професор, зав. кафедри міжнародної економіки Інституту економіки та менеджменту Національного авіаційного університету;

Коваленко О. В. – д. е. н., доцент, зав. кафедри економіки підприємства Запорізької державної інженерної академії;

Яцек Лучак – д. е. н., професор кафедри стандартизації Познанського економічного університету;

Транєв Стоян – д. е. н., доцент кафедри економіки і управління університету професора доктора Асена Златарова

Е 45 Економіка і менеджмент – 2013: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 24–25 квіт. 2014 р. : у 6 т. – Дніпропетровськ : Біла К. О., 2014.

ISBN 978-617-645-170-9

Т. 2 : Проблеми та перспективи розвитку системи управління діяльністю підприємств в інтеграційних умовах. – 2014. – 140 с.

ISBN 978-617-645-172-3

У збірнику надруковано наукові праці Міжнародної науково-практичної конференції, яка відбулася 24–25 квітня 2014 року в Палаці культури студентів імені Ю. Гагаріна Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара.

Для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗів та наукових закладів.

УДК 336
ББК 65.01

ISBN 978-617-645-170-9

ISBN 978-617-645-172-3 (Т. 2)

© Авторський колектив, 2014

Doctoral candidate Bogodistov Yevgen

Research Programme «Dynamic Capabilities and Relationships»

European University Viadrina (Frankfurt a. d. Oder)

German Graduate School of Management and Law (Heilbronn)

**CONCEPTUALIZING DYNAMIC CAPABILITIES AS HIGHER-ORDER
ORGANIZATIONAL ROUTINES**

The Resource Based View (RBV) or Resource Based Theory (RBT) is a relatively young theory of the firm which explains its nature and success by virtue of the composition of resources and capabilities (Barney, 1991; Barney, Ketchen & Wright, 2011; Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat & Peteraf, 2009). Dynamic capabilities are the concept that sheds light onto internal dynamics in the confluence of assets, routines, and evolutionary paths. Dynamic capabilities are supposed to explain the business performance in a long term perspective and provide a sustainable competitive advantage (Teece et al., 1997; Teece, 2007). However, contradictions in the concept of dynamic capabilities confound the nomological network, thus making further research difficult. Some of the contradictions were specified by Arend & Bromiley (2009): inconsistency of usage, tautological or «too flexible» definitions, infinite regress (capabilities arising from capabilities), post hoc identification of dynamic capabilities when trying to measure them, and others.

Dynamic capabilities are capabilities aimed at reconfiguring the resource base of an organization. Eisenhardt & Martin (2000: 1107) define dynamic capabilities as «the antecedent organizational and strategic routines by which managers acquire and shed resources, integrate them, and recombine them». From Winter's (2003) point of view, dynamic capabilities are routines for changing routines thus taking a higher place in the hierarchy of capabilities thereby representing «higher-order» routines (Winter, 2003). However, if one depicts dynamic capability as a particular type of organizational capabilities using Fig. 1 and 2, i. e. differentiating between organizational capabilities and capability composing routines, he or she sees that dynamic capabilities are neither more complex nor «higher ordered» than other organizational capabilities. In this event the old routine or initial asset base would be the input (starting point) for the capability, the output will be represented by the changed routine or reconfigured asset base, whereas the nodes and arrows will represent actions and actors respectively (see Fig. 1 and 2).

We differentiate between a dynamic routine and a dynamic capability. A dynamic capability might provide a broader set of decision options for changing ordinary routines while a dynamic routine might provide a relatively straightforward patterned sequence of actions to change ordinary routines. For example, in the situation with efficiency indicators a dynamic routine would be a new prescription of objectives for these indicators (as car producers adjust sales plans during the crisis) or layoffs, while a dynamic capability would provide a broad set of actions within the resource base of the enterprise (diversification, reorientation toward internal markets, processes restructuring).

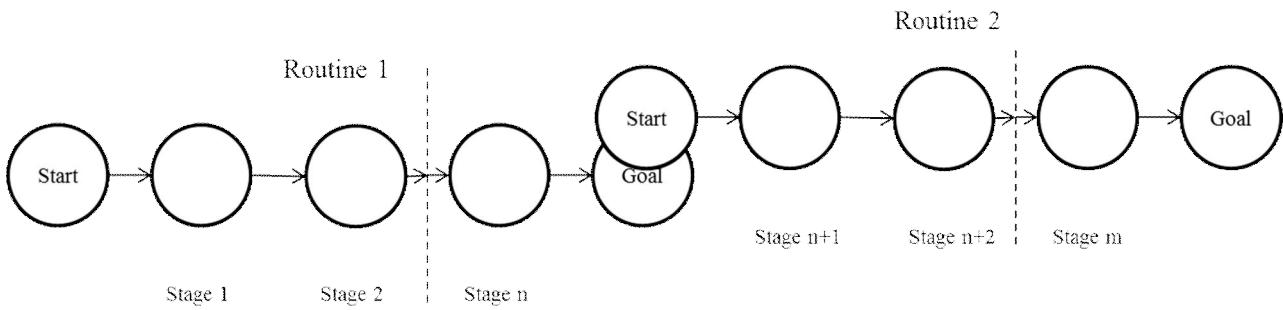


Fig. 1. Collection of Ordinary Routines

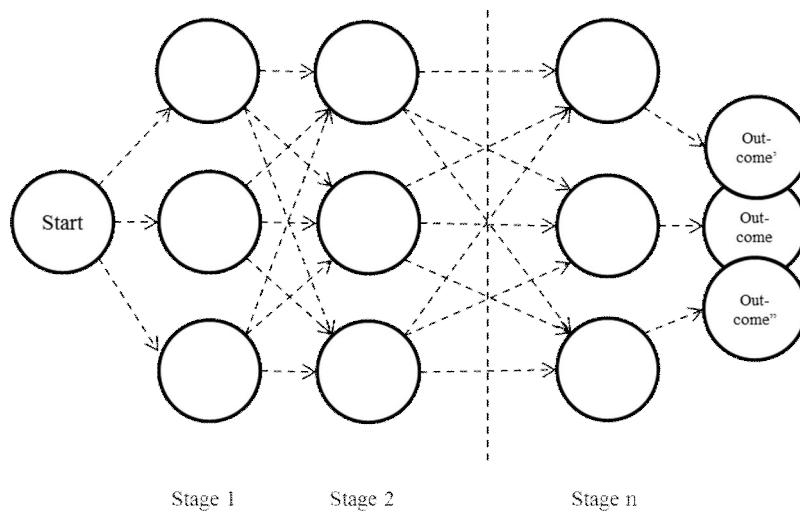


Fig. 2. Capabilit

Let us draw an analogy between an organization and a heating system. Radiator, pipes, water, and coal would be resources (input/starting point), heat would be the outcome, and heating (moving from input towards outcome via different stages of the system's work) would represent a routine. It also has a heating capability or a potential ability to heat the system and consequently the air in the room. This capability is a function of resources the system possesses and can be calculated using the physical formula for heat transfer according to the type and amount of fuel and to the heating medium (e.g. water). There is also a kind of dynamic capability in the heating system. It has a thermostat – a device measuring the temperature of the environment (or of the heating system itself) and terminating the heating process when a specific temperature is reached. The thermostat provides a dynamic capability for the system or, in other words, it allows the system to change itself by starting heating or terminating it according to the state of the environment. Hence the heating system is a very simple system, and the environment is represented by its temperature only, the only possible adoption of the system is the «turn on/turn off». Would one rank the capability provided by the thermostat as higher order in the hierarchy of heating system capabilities? Probably not. Similarly, an organization possesses its resources, its ordinary routines, capabilities and dynamic capabilities, whereas dynamic capabilities have the same place in the hierarchy of organizational capabilities as the other capabilities have.

The logic of «higher order» is applicable only in two possible ways: first, if it is bound to a specified by a researcher purpose. I.e. if ones primary goal is to reduce

energy costs, he or she would probably pay more attention to his or hers thermostat thus perceiving thermostat as of higher level (of importance). However, if ones goal is the diversification of fuels for the heating system, then the burner section would receive more attention and probably would be considered as «higher order», although the heating system can neither exist without the burning section nor without the thermostat. Second, «higher order» might mean that dynamic capabilities change ordinary capabilities, but ordinary capabilities do not change dynamic capabilities. In the second case, we argue, ordinary routines might also trigger and constitute dynamic capabilities. If an organization collects indicators of efficiency (as a part of its ordinary routine) and the objectives are not achieved, then the ordinary routine is going to signal a need for change and thus trigger dynamic capability. Moreover, the type of indicator might unveil the nature of the problem and thus form the path for the dynamic capability to be applied.

Therefore we argue that the conceptualization of dynamic capabilities as being of «higher order» towards «zero level» capabilities or routines is applicable only for a specific research goal and plays a minor role for the nomological network of dynamic capabilities.

The list of references:

1. Arend, Richard J., and Philip Bromiley. 2009. «Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone?» *Strategic Organization*, 7: 75–90.
2. Barney, Jay. 1991. «Firm resources and sustained competitive advantage» *Journal of Management*, 17: 99–120.
3. Barney, Jay B., David J. Ketchen, and Mike Wright. 2011. «The future of resource-based theory: Revitalization or decline?» *Journal of Management*, 37: 1299–1315.
4. Eisenhardt, Kathleen M., and Jeffrey A. Martin. 2000. «Dynamic capabilities: What are they?» *Strategic Management Journal*, 21: 1105–1121.
5. Helfat, Constance E., and Margaret A. Peteraf. 2009. «Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path» *Strategic Organization*, 7: 91–102.
6. Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen. 1997. «Dynamic capabilities and strategic management» *Strategic Management Journal*, 18: 509–533.
7. Teece, David J. 2007. «Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance» *Strategic Management Journal*, 28: 1319–1350.
8. Winter, Sidney G. 2003. «Understanding dynamic capabilities» *Strategic Management Journal*, 24: 991–995.

Stasiuk Maryna

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska

ISTOTA I FORMY ALIANSÓW STRATEGICZNYCH

Alians strategiczny to forma porozumienia dwóch lub więcej firm dla realizacji określonego celu strategicznego. Celem tym może być wejście na nowy rynek, opracowanie i wdrożenie nowej technologii czy też przejęcie innej firmy. Studia literatury przedmiotu pozwalają wyróżnić dwie grupy definicji aliansów w ujęciach szerokim i wąskim.

Szerokie rozumienie aliansów wskazuje, że mogą one być zawierane przez przedsiębiorstwa zarówno z dostawcami i odbiorcami, jak i z obecnymi lub potencjalnymi konkurentami, a zatem mogą mieć charakter zarówno horyzontalny, jak i wertykalny. Natomiast ujęcie węższe obrazuje, iż alianse dotyczą ograniczonej liczby przedsiębiorstw, stanowiących rzeczywistych lub potencjalnych konkurentów, mają zatem charakter horyzontalny. W ramach tych dwóch zasadniczych ujęć aliansów można wskazać definicje różnicujące prawno-organizacyjne formy współpracy, zasięg przestrzenny (krajowy, międzynarodowy), zakres współpracy czy też wniesione zasoby.

Najogólniejsza definicja aliansu została zaproponowana w połowie lat osiemdziesiątych przez naukowców z Business School w Fontainebleau we Francji. Według tego ujęcia alians, to związek między przedsiębiorstwami, którego zamierzeniem jest zrealizowanie przez partnerów wspólnego celu. Równie ogólną definicję przedstawia K. Rumer, który rozumie alians strategiczny szeroko, jako porozumienie zorientowane na realizację długookresowego celu, które służy zabezpieczeniu przyszłości przedsiębiorstwom uczestniczącym w aliansie. W definicji tej oprócz wspólnego celu podkreślono również jego długookresowość oraz obustronną korzyść dla partnerów. Za szerokim rozumieniem aliansów opowiada się także M.E. Porter, który bazując na teorii łańcucha wartości wyróżnił:

- tworzenie aliansów konkurencyjnych, czyli łączenie takich samych zasobów przedsiębiorstw konkurujących ze sobą,
- tworzenie aliansów komplementarnych, czyli łączenie wzajemnie się uzupełniających zasobów przedsiębiorstwa.

Zatem zdaniem M. E. Portera, alianse mogą tworzyć zarówno przedsiębiorstwa konkurujące, jak i partnerzy o zasobach komplementarnych.

Również definicję sformułowaną przez B Garrette i P. Dussauge można uznać za mieszaną się w ujęciu szerokim. Przyjmują oni bowiem, że «alianse strategiczne to porozumienia między wieloma niezależnymi przedsiębiorstwami, które postanawiają wspólnie realizować projekt lub prowadzić specyficzną działalność, koordynując kompetencje, sposoby i niezbędne zasoby działania, raczej niż:

- realizować ten projekt lub prowadzić tę działalność samodzielnie ponosząc ryzyko i stawiając czoła konkurencji wyłącznie we własnym zakresie,
- dokonywać fuzji między nimi lub przystępować do cesji bądź kupna działalności».

Węższe rozumienie aliansów prezentują H. Meffert i J. Boltz, którzy uważają, iż alianse strategiczne są sojuszami dwóch lub więcej niezależnych przedsiębiorstw, będących aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami, które przez połączenie ich własnych zasobów dla realizacji zamierzonych celów osiągają lepszą pozycję konkurencyjną. Alians, z jednej strony powinien zapewniać wzrost potencjału zasobów, a z drugiej – koszty i ryzyko powinny rozkładać się na uczestników.

Powyższa definicja wskazuje na współpracę horyzontalną między minimum dwoma prawnie i ekonomicznie niezależnymi przedsiębiorstwami, ze względu na jedno lub wiele działań oraz wzajemną wymianę osiągnięć, przy czym wszystkie uczestniczące przedsiębiorstwa wnoszą własne zasoby. Oznacza to, że związki strategiczne przedsiębiorstw kooperujących w jednym łańcuchu wartości nie zasługują na miano aliansu.

Alianse mogą przybierać różne formy organizacyjno-prawne. Najbardziej rozpowszechnioną w literaturze klasyfikacją jest podział na alianse udziałowe (equity alliances) – gdzie tworzy się nową, odrębną jednostkę gospodarczą – alianse pozostałe (non equity alliances) – gdzie współpraca odbywa się w ramach istniejących dotąd podmiotów gospodarczych.

Obecnie badania nad aliansami mają dwa zasadnicze kierunki: strategiczny, związany z kosztami transakcyjnymi i związany z uczeniem się. Strategiczny wyraża się w wykorzystaniu aliansu, w celu poprawy pozycji konkurencyjnej firmy przez zwiększenie siły rynkowej i wydajności. Kierunek badań nawiązujący do kosztów transakcyjnych zakłada tworzenie aliansów strategicznych, jako sposobu redukcji kosztów transakcyjnych. Natomiast «learning alliance», to alianse nastawione na uzyskiwanie kluczowych informacji od partnerów.

Jak twierdzą J. B. Quinn, A. Toffler, czy P. Drucker ekonomiczna i wytwórcza siła nowoczesnych przedsiębiorstw tkwi bardziej w ich zdolnościach intelektualnych i usługowych niż w majątku produkcyjnym, takim jak: ziemia, zakład produkcyjny czy wyposażenie. Wartość większości produktów i usług zależy bowiem od tego czy ma się dostęp do takich czynników, jak: technologiczne know-how, wizerunek marketingowy, zrozumienie klienta, indywidualna kreatywność i innowacja. Wiedza stała się zatem jednym z kluczowych zasobów strategicznych przedsiębiorstwa, od którego w dużej mierze uzależnione jest utrzymanie jego pozycji konkurencyjnej. Nowoczesne przedsiębiorstwo musi zatem posiadać umiejętność tworzenia nowej wiedzy, jej upowszechniania w organizacji i wykorzystania w tworzeniu nowych produktów, usług i systemów. W warunkach globalizacji i szybkich zmian technologicznych samodzielne kreowanie oraz transfer wiedzy wewnętrz organizacji są niewystarczające do utrzymania wyróżniającej pozycji na rynku. Przedsiębiorstwa muszą zatem zdobywać wiedzę kreowaną w otoczeniu m.in. przez zatrudnianie wykształconego personelu, zatrudnienie na czas określony wynajętych konsultantów, ekspertów lub naukowców, współpracę z ośrodkami naukowymi i instytucjami badawczymi czy też zawieranie aliansów strategicznych. Utworzenie aliansu strategicznego umożliwia wdrażanie strategii przejmowania wiedzy od partnerów, ale również może być istotnym elementem strategii rozszerzania dotychczasowej wiedzy, istniejącej w organizacji.

Vlasenko Marina

Oles Honchar Dnipropetrovsk National University, Ukraine

**CHANGES IN MODELS OF CORPORATE GOVERNANCE IN TERMS
OF INTEGRATION PROCESSES**

One of the peculiar characteristics of the continental European model is the traditional attitude to the company not only as the exclusive property of the shareholders but also as to a social institution responsible to all stakeholders. Concentrated ownership structure «binds» the company to a strategic owner interested in its long-term development. This model has traditionally been dominated by «friendly» takeovers, «unfriendly» ones have been rejected and condemned by society and business. Therefore, the operation of raiders here are much less common than in the U. S.

The degree of ownership concentration in the countries, which represent the archetypes of the models, differs significantly. According to Tab. 1 we can see that pyramidal control schemes do not exist in Anglo-Saxon firms, while in the rest of Europe this tool is very popular.

Table 1. The ownership concentration of in the 20 largest firms that are listed in the European countries, by the end of 2008, in %

Country	Widely held	Family control	Pyramid control	Median largest voting block
Germany	50	10	20	57
France	60	20	15	20
Italy	20	15	20	55
The U.K.	100	0	0	10

Source: [1].

In European countries many corporate governance reforms aimed at strengthening the protection of shareholders rights were conducted over the past two decades [2]:

- Empowering the minority shareholders rights (the introduction of new rules: «one share – one vote» and control upon operations);
- Strengthening the internal controls (in order to improve the effectiveness of company directors' activity, for example, introduction of the requirement for board members to disclose any interest in the transaction, direct or indirect);
- Improving disclosure requirements (introduction (or update) of the Code of Corporate Governance, the introduction of more strict rules for their own benefit and compensation, as well as financial reporting and auditing);
- Strengthening public enforcement (giving more powers to the supervisory authority, introducing sanctions against market abuse, enforcement of audit reports on financial activities).

Significant changes in the reform of corporate governance were made in 1999 with the introduction of OECD Principles of Corporate Governance at the European level and the adoption of national Codes of Corporate Conduct in the Member States (United Kingdom 1998, Italy 1999, Sweden 2001, Germany 2002, France 2003, the Netherlands 2003).

Actually, the matter is in the partial adoption and implementation of corporate standards of Anglo-American model of corporate governance, but in the academic literature is often debated that such convergence is nominal and in fact constrained by national governments. One reason lies in the harmful effects of unification offered, as all international codes should recognize national differences [3]. Attempts to transplant institutions (to imitate the import of institutions) associated with political and ideological considerations are implementing the principle of «one size fits all», which cannot be accepted. However, principles such as responsibility, accountability, legitimacy and transparency are universal standards of corporate governance [4].

Significant obstacles to real borrowing of the U. S. approach in European countries are [5, p. 70]: 1) focus on the rising cost of equity (the company's activity for the only benefit of shareholders) in the EU is constrained by the dominant principle of «corporate social responsibility»; 2) the relative dominance of long-term strategies

and motivations in the activity of European companies also causes the cautious attitude of the «dictatorship of the shareholders», which may require maximum efficiency in the short term for the benefit of the growth in market value; 3) high level of transparency in the corporation, which is typical for the model of «equity capitalism», is not typical for the principles of European business culture; 4) the existing doubts about the sustainability of the «new economy» and some European analysts' consideration of high level of stock market development in the U.S. as temporary factors. Anyway, the changes have been happening and time will show to which extent the models of corporate governance tend to convergence.

The list of references:

1. Chirlesan D. Dynamics of corporate governance reform in Europe / D. Chirlesan, B. Ilut // Analele Stiintifice ale Universitatii «Alexandru Ioan Cuza» din Iasi – Stiinte Economice. – 2010. – Vol. 57. – P. 117–128.
2. Ivaschenko I. Corporate governance reforms in the EU: do they matter and how? / I. Ivaschenko, P. Koeva Brooks // IMF Working Paper. – 2008. – № WP/08/91 (April).
3. Berglöf E. The changing corporate governance paradigm: implications for transition and developing countries / E. Berglöf, E.-L. von Thadden // Conference paper, Annual World Bank conference on development economics, Washington D.C. – 1999 (June).
4. Fremond O. The state of corporate governance: experience from country assessments / O. Fremond, M. Capaul // World Bank policy research working paper. – 2002. – № 2858 (June).
5. Юданов Ю. Европейские корпорации в условиях глобализации. – М.: Мировая экономика и международные отношения. – 2001. – № 11. – С. 66–74.

Александрова Богдана Вадимівна

PВУЗ «Кримський інженерно-педагогічний університет»,

м. Сімферополь

ЕЛАСТИЧНІСТЬ ФУНКЦІЙ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ В УМОВАХ ЗМІН МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ЧИННИКІВ

Згідно Статуту Торгово-промислової палати, членство у даній організації не є обов'язковою умовою для отримання суб'єктом господарювання її послуг [1]. Тому обсяг членської бази не може служити індикатором щодо динаміки послуг, надаваних ТПП України. Тому для здійснення розрахунку за базу візьмемо зібраними сукупні статистичні показники за основними видами діяльності всіх відділів Торгово-промислової палати в Україні.

Для визначення рівня залежності обсягу послуг Торгово-промислової палати від кількості експортерів товарів та послуг в Україні, необхідно розрахувати коефіцієнт еластичності. Еластичність – це міра чутливості однієї змінної до зміни іншої [2]. Визначається еластичність за формулою [3]:

$$E = \frac{\Delta Q}{Q_1} : \frac{\Delta I}{I_1}, \quad (1)$$

Проведемо необхідні розрахунки, користуючись даними, наведеними у табл. 1 показниками.

Таблиця 1. Основні статистичні показники системи ТПП в Україні

Роки	Кількість членів ТПП, (шт.)	Кількість виданих карнетів АТА, (шт.)	Кількість проведених експертиз, (шт.)	Обсяг виданих сертифікатів походження, (шт.)
2008	8863	62	75201	476335
2009	8863	72	73108	486905
2010	9070	100	63100	497925
2011	9363	221	50537	523398
2012	9660	238	48520	471002
2013	9387	245	42596	586093

Джерело: [4].

На базі наведених у табл. 1 статистичних показників побудуємо розрахункову таблицю (табл. 2).

Таблиця 2. Розрахункові дані для визначення коефіцієнту еластичності

Рік	Q	I_A	I_B	I_C	$\frac{\Delta Q}{Q_1}$	$\frac{\Delta I_A}{I_{A1}}$	$\frac{\Delta I_B}{I_{B1}}$	$\frac{\Delta I_C}{I_{C1}}$
2008	15 539	62	75201	476335				
2009	16 089	72	73108	486905				
2010	13 459	100	63100	497925				
2011	13 683	221	50537	523398				
2012	13 627	238	48520	471002	-0,123	2,84	-0,35	-0,011

де Q – кількість підприємств-експортерів товарів; I_A – кількість виданих карнетів АТА; I_B – кількість проведених палатою експертиз; I_C – кількість виданих сертифікатів походження товару.

Коефіцієнт еластичності між показниками кількості підприємств-експортерів товарів в України та кількості виданих картенів АТА дорівнюватиме:

$$E_A = \frac{-0,123}{2,84} = -0,043 .$$

Коефіцієнт еластичності між показниками кількості підприємств-експортерів товарів в України та кількості проведених палатою експертиз дорівнюватиме:

$$E_B = \frac{-0,123}{-0,35} = 0,347 .$$

Коефіцієнт еластичності між показниками кількості підприємств-експортерів товарів в України та кількості виданих Торгово-промисловою палатою сертифікатів походження товарів дорівнюватиме:

$$E_C = \frac{-0,123}{-0,011} = 10,99 .$$

Отже останній розрахований коефіцієнт еластичності є найбільшим. Це свідчить про те, що попит на сертифікати походження зростає майже на 11 % при збільшенні кількості експортно-орієнтованих суб'єктів господарювання на 1 %. Щодо інших показників, то вони є набагато меншими у порівнянні з даним. Так, попит на послуги експертизи росте майже втричі повільніше, ніж кількість

експортно-орієнтованих суб'єктів господарювання. Це також може свідчити про те, що дана послуга користується попитом не тільки серед експортерів, а й серед інших підприємств.

Видача карнетів АТА як послуга була започаткована в Україні Торгово-промисловою палатою у 2008 році. Щорічний зрост обсягів надання цієї послуги є результатом відкриття відділень у нових регіонах та підвищенню рівня обізнаності підприємств про неї. Наряду з негативною динамікою кількості експортерів продукції коефіцієнт еластичності є меншим за нуль.

Виходячи з проведеного дослідження, можна судити про те, що послуги, надавані Торгово-промисловою палатою України є не еластичними та не відповідають вимогам сучасних підприємств України. Найбільше користуються попитом монопольна функція палати та дві її унікальних послуги. Щодо інших функціональних аспектів – вони є неконкурентоспроможними у порівнянні з провідними світовими бізнес-асоціаціями, які представлені в Україні.

Таким чином Палата не надає підприємствам України належної допомоги у становленні, виході на український та міжнародний ринки. Тому вона як організація потребує перегляду своєї функціональної специфіки, започаткування нових та підвищення рівня конкурентоспроможності існуючих послуг.

Список використаних джерел:

1. Статут Торгово-промислової палати України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ucci.org.ua/ua/mbrship.html>
2. Економічний словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sr.ksu.edu.ua>
3. Наливайченко С. П. Методология научных исследований в МЕД / С. П. Наливайченко. – Симферополь, 2007. – С. 270–284.
4. Звіт за результатами діяльності Торгово-промислової палати України за 2005–2014 рр. / за. ред. О. В. Іапової. – К.: Торгово-промислова палата України. – 2014. – 68 с.

К. е. н., доц. Бикова Вероніка Григорівна, Карамшук Едуард Ігорович
Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна
**СИСТЕМНИЙ ПІДХІД В ОЦІНЮВАННІ
АΝΤИКРИЗОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Антикризовий потенціал підприємства являє собою сукупні потенційні можливості підприємства протистояти кризам, визначені на основі використання наявних і залучених ресурсів, у процесі реалізації антикризових процедур в умовах мінливого зовнішнього середовища. Проведений аналіз наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних авторів дозволив установити, що завдання комплексного оцінювання антикризового потенціалу може бути вирішene за допомогою підходу, який дозволяє дослідити підприємство на основі концепцій системного аналізу [2, с. 22–5]. Суть цього підходу полягає в поетапному вирішенні завдання: побудові складної ієрархічної системи; її декомпозиції на більш прості складові елементи; подальше оцінювання цих елементів на кожному рівні за допомогою парних порівнянь; визначення відносного ступеня значущості взаємодії елементів в ієрархічній структурі у вигляді векторів пріоритетів; синтез

множинних суджень; обчислення пріоритетності критеріїв і визначення результируючих значень; пошук стратегічних напрямків підвищення ефективності функціонування [3, с. 23].

Метод аналізу ієархій для оцінювання антикризового потенціалу підприємств, на наш погляд, може бути описаний 8-етапним алгоритмом.

На начальному етапі дослідження виконується завдання ієархічного відображення завдання. Ієархія, у даному випадку, виступає як певний тип системи, заснований на припущеннях, що її елементи на кожному рівні можуть групуватися у незв'язні множини. Причому елементи кожного рівня системи знаходяться під впливом елементів інших рівнів і, у свою чергу, впливають на них. Елементи в кожній групі ієархії повинні бути незалежні, а закон ієархічної безперервності визначає кількісну оцінку елементів і можливість попарного порівняння з елементами вищого рівня аж до вершини ієархії [1, с. 28].

На другому етапі дослідження виконується завдання добору відповідних показників оцінювання. При цьому доцільним є застосування підходу, заснованого на використанні комплексу показників, об'єднаних у групи. До першої групи доцільно включати загальноприйняті показники, що відбивають фінансову та економічну діяльність підприємства. Це універсальні показники, досить апробовані, які дістали широке застосування в економічних дослідженнях і які можуть бути використані для оцінювання підприємств різних галузей. Другу групу можуть складати специфічні показники, що відбивають галузеву спрямованість об'єкта дослідження, і які в основному характеризують особливості застосуваних техніко-технологічних рішень.

Третім етапом досліджень передбачається попарне порівняння елементів нижчого рівня моделі за ступенем їх впливу на елементи вищого рівня за допомогою побудови множини матриць парних порівнянь. Кількість парних матриць, які треба побудувати і розглянути, залежить від кількості рівнів ієархії і кількості елементів на кожному рівні. Так, для оцінювання ступеня впливу другого ієархічного рівня стосовно загальної мети на першому рівні, будеться матриця, кількість рядків і стовпців якої відповідає кількості елементів другого рівня. Аналогічні матриці будуються для наступних рівнів. Загальна кількість матриць попарних порівнянь буде дорівнювати сумі елементів на всіх ієархічних рівнях, включаючи перший, без урахування кількості альтернатив.

На четвертому етапі здійснюється заповнення експертами сформованих матриць. Попарне порівняння елементів ієархічного рівня між собою при заповненні матриці здійснюється в такий спосіб. У парній матриці порівняння сили впливу здійснюється для елемента, розташованого в лівому стовпці, відносно елемента, що знаходиться у верхньому рядку, а результат заноситься у відповідну клітинку матриці, утворену на перетині рядка і стовпця порівнюваних елементів.

На п'ятому етапі здійснюється обчислення власних векторів для кожної матриці і визначення вектора пріоритетів. Пріоритетом елемента матриці є ступінь його впливу і значущість стосовно інших елементів.

На шостому етапі досліджень здійснюється оцінка однорідності суджень. Для оцінювання однорідності суджень, заповнюючи матриці, доцільно використовувати відхилення величини максимального власного значення від порядку

матриці. Як критерій міри узгодженості використовується індекс узгодженості і відношення узгодженості [3, с. 38–39].

Сьомий етап полягає в перемножуванні локальних пріоритетів на пріоритет відповідного критерію на вищому рівні й підсумовуванню за кожним елементом, на котрий впливає цей елемент. Обчислення векторів пріоритетів здійснюється в напрямку від нижніх рівнів до верхнього з урахуванням конкретних зв'язків між елементами, що належать різним рівням, шляхом перемножування відповідних векторів і матриць.

На заключному, восьмому, етапі визначається результатуючий вектор шляхом перемножування матриці, сформованої з отриманих векторів пріоритетів.

Після визначення результатуючих значень оцінюваних об'єктів і їх ранжування комплексною методикою передбачається також пошук і формування напрямків досліджень за найбільш ефективного використання антикризового потенціалу і його підвищення.

Список використаних джерел:

1. Андрейчиков А. В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А. В. Андрейчиков, О. И. Андрейчикова. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 364 с.
2. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати; пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе. – М.: Радио и связь, 1993. – 320 с.
3. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем / Т. Саати, К. Кернс; пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе, под ред. И. А. Ушакова. – М.: Радио и связь, 1991. – 224 с.

**Блаживський Максим Вадимович,
д. е. н., проф. Єлісєєва Оксана Костянтинівна**

**Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна
ДЕЯКІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МЕРЕЖЕЮ АПТЕК ТОВ «РУАН»**

На сьогоднішній день у зв'язку з економічною, політичною та екологічною кризою в країні, багато людей мають різноманітні захворювання. Ціль та завдання, що стоїть перед підприємствами різного класу складності і різної галузевої приналежності, призводить до того, що для управління ними потрібні спеціальні знання, методи й прийоми, що забезпечують ефективну спільну діяльність працівників всіх структурних підрозділів. А отже, для функціонування цієї складної структури потрібно виробити оптимальну систему управління. Вивчення і вдосконалення системи управління, як в рамках окремого підприємства, так і держави, суспільства в цілому сприяє швидкому досягненню поставлених завдань і цілей. Тобто вивчення та дослідження даної роботи є досить актуальним та важливим сьогодні [1].

Концепція компанії ТОВ «РУАН» – продаж і виробництво фармацевтичних препаратів високої якості за доступними цінами. Аптеки розташовані в багатолюдних спальних районах та в ділових і медичних центрах. Компанія поєднує в собі міцні традиції, потужний економічний потенціал, активну динаміку і високий професіоналізм персоналу [5].

Економічне середовище мережі аптек «РУАН» є настільки ж несприятливою, як і політична. Пов'язано це більшою мірою з тривалою економічною кризою в країні. Більшість з потенційних і реальних споживачів аптечного асортименту, залишивши без роботи, змушені економити. У зв'язку з цим купівельна активність населення значно знизилася останнім часом, перевагу стали віддавати дешевшим лікам. Профілактичні, косметичні засоби відійшли на другий план. Різке зниження товарообігу аптек призвело до того, що багато аптечних установ виявилися не в змозі платити по рахункам, гасити заборгованості за отримані раніше кредити. Рівноцінні мережі аптек об'єднувались, більші поглинули більш дрібні, а нерентабельні аптеки зовсім закрилися. У зв'язку з цим провізори та фармацевти опинилися на ринку праці, що спричинило додаткову конкуренцію серед кваліфікованих спеціалістів і як наслідок, зниження рівня заробітної плати. Мережа аптек «РУАН» зберегла свої позиції в цей нелегкий час, проте нові аптеки, ще не встигли набрати обертів до кризи, виявилися свого роду баластом, так як необхідно було оплачувати оренду, комунальні послуги, охорону, виплачувати заробітну плату співробітникам [1].

Технологічний прогрес не стоїть на місці. Новітні технології використовують у розробці сучасних ліків, які створенні на хімічно чистих субстанціях, виробництві упаковок для медикаментів, які зберігають їх біодоступність. Всі ці досягнення аптека використовують дуже активно, пропонуючи покупцям більш нові, якісні та безпечні ліки. Також, для більшого комфорту покупців, керівництво вдосконалює торгівельне обладнання для аптек, оргтехніка нового покоління, що значно знижує навантаження на фармацевтів, збільшує швидкість і якість обслуговування клієнтів. Більш досконале обладнання знаходиться на базі контрольно-аналітичних лабораторій, що дозволяє своєчасно виявляти брак і вилучати його з товарообігу [3].

Для найбільш точного визначення впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємства ТОВ «РУАН», від яких залежить подальша стратегія компанії, нами були виявлені сильні та слабкі сторони організації. Для реалізації розробленої стратегії, мережа аптек «РУАН» вже має необхідні ресурси, такі як: споруди в різних районах міста і висококваліфікованих фахівців та довгострокові договори з різними країнами. Завдяки цьому, мережа «РУАН» має багатий вибір ліків та може задовільнити будь-яку потребу покупця, незалежно від достатку. Наявність аптек у різних районах міста дає можливість конкурувати з іншими мережами. Дає змогу збільшувати прохідність покупців, формувати позитивний образ в очах населення [4].

Мережі аптек ТОВ «РУАН», необхідно збільшувати кількість аптек, в різних районах міста та приділяти більше уваги маркетингової стратегії підприємства щодо залучення нових покупців.

Список використаних джерел:

1. Жнякін Б. О. Економіка підприємства [Електронний ресурс] / Б. О. Жнякін, В. В. Краснова. – Донецьк: Альфа-прес, 2005. – 159 с. – Режим доступу: <http://www.irkbis-nbuv.gov.ua>
2. Економіка підприємства [Електронний ресурс] / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Львів: Магнолія плюс; вид-ць В. М. Піча, 2004. – Режим доступу: <http://www.magnolia.lviv.ua/?cat=7>

3. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: монографія. – Х.: вид-во ХДЕУ, 2002.
4. Кендюхов О. Сутність і зміст організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства [Електронний ресурс] / О. Кендюхов // Економіка України. – 2005. – № 2. – С. 33–41. – Режим доступу: <http://www.lib.npu.edu.ua>
5. Регіональна аптечна мережа ТОВ «РУАН» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ruan.dp.ua>

Бородинський Богдан Артемович, Білозерцева Вікторія Віталіївна
Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна
ЕКОНОМІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ
НА ВИРОБНИЧУ ПРОГРАМУ ПІДПРИЄМСТВА

На підприємствах економічний аналіз має бути направлений на найбільш раціональне використання фінансових, матеріальних та трудових ресурсів. Аналіз господарської діяльності являє собою дослідження даних щодо виробництва продукції, тому як діяльність підприємства залежить від обсягу асортименту та якості виготовленої продукції. Об'єктивну оцінку роботи підприємства стосовно випуску продукції неможливо дати без глибокого, всебічного визначення факторів, що маєть вплив на виробничу програму. При аналізі виробничої програми треба використовувати такі дані: планові план з праці, матеріали про виробничу програму, розрахунок використання потужностей виробництва, а також план матеріально-технічного забезпечення, фактичні дані фінансового, статистичного та бухгалтерського обліку [2].

В ході дослідження виробничої програми вивчаються показники випуску і реалізації продукції в динаміці. Розраховуються темпи зростання виробництва і реалізації продукції у відносних показниках. Далі розраховуються відхилення фактичних показників обсягу виробництва і реалізації продукції від планових.

В Україні на сьогоднішній день важливо, щоб кожне підприємство було здатне не лише самостійно забезпечити випуск продукції в сумарному виразі, але і забезпечити її асортимент і структуру. При плануванні структури та асортименту, підприємство повинно вивчити ринкову кон'юктуру, а також спиратися на показники попиту. При оцінці якості продукції враховуються такі показники, як надійність, довговічність, техніко-експлуатаційні і технологічні показники, а також естетичні та дизайнерські властивості виробу [1]. Якщо це продукція високої якості, то вона за рахунок зростання її попиту на ринку буде сприяти збільшенню валового доходу.

Завданням аналізу є встановлення контролю над динамікою перелічених вище показників, проведення аналізу виконання плану за цими показниками, виведення відхилення показників. В результаті дається обґрунтована оцінка роботи підприємства.

Виробнича програма залежить від багатьох чинників, які можна згрупувати у три великі групи, спираючись на зміст виробничого процесу. Це фактори предметів праці, фактори засобів праці, фактори живої праці.

Обов'язковими складовими процесу виробництва, які взаємопов'язані між собою і взаємообумовлені, є забезпеченість підприємства робочою силою,

основними засобами і матеріальним ресурсами, а також їх використання. Виходячи з цього, можна відзначити, що обсяг виробництва знаходитьться в прямій залежності від чисельності персоналу і продуктивності праці.

Від забезпеченості підприємства основними фондами залежить в значній мірі виконання виробничої програми і договірних зобов'язань. Ефективність використання основних засобів залежить від структури, складу, технічного стану і забезпеченості підприємства основними засобами. Пропорційна зміна обсягу виробництва продукції забезпечується зміною вартості основних виробничих фондів та віддачею від них.

Разом із загальною оцінкою виконання плану матеріально-технічного забезпечення також проводиться аналіз відповідності наявних матеріалів за номенклатурою, обсягом, якістю, асортиментом, строками, комплексністю, пропорціональністю поставок до заключених договорів в розрізі постачальників. Вплив матеріалів низької якості на виробничий процес виявляється на основі рекламацій, актів, які пред'являються постачальникам.

Крім матеріаломісткості, до загальних показників використання матеріальних ресурсів відноситься коефіцієнт відходів або коефіцієнт корисного використання матеріалів. Даний показник визначається як відношення вартості повернутих відходів по ціні матеріалів і сировини до загальних їх витрат. На останньому етапі аналізу визначається вплив забезпеченості і використання предметів праці на обсяг виробництва продукції, а також визначаються резерви його підвищення [3].

Таким чином, на обсяг виробництва продукції впливає безліч факторів. Всі ці фактори відповідають за забезпеченість підприємства трудовими ресурсами та за їх використання. До них входять використання робочого часу, продуктивність праці, укомплектованість підприємства робочою силою, забезпеченість підприємства основними фондами і їх використання, а саме, наявність необхідного обладнання, утримання, ремонт основних засобів, інтенсивність роботи обладнання, забезпеченість підприємства матеріальними ресурсами (сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, електроенергією і т. д.) та їх використання [4].

В процесі аналізу доцільно виміряти кількісно вплив кожного фактору на обсяг виробництва. Завдяки такому аналізу є можливість визначити «вузькі» місця в роботі підприємства і розробити методи їх усунення.

Список використаних джерел:

1. Даніліна Є. І. Виробнича програма як основа відтворення оборотного капіталу / Є. І. Даніліна. – 2009. – № 4. – Вип. 1 (132). – С. 86–89.
2. Економічний аналіз: навч. посіб. / В. М. Серединська, О. М. Загородна, Р. В. Федорович. – Тернопіль: Астон, 2010. – 624 с.
3. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. / Г. В. Савицька. – К.: Знання, 2007. – 668 с.
4. Шило В. П. Аналіз фінансового стану виробничої та комерційної діяльності підприємства: навч. посіб. / [В. П. Шило, Н. І. Верхоглядова, С. Б. Ільїна, А. Г. Темченко, О. М. Брадул]. – К.: Кондор, 2007. – 240 с.
5. Шепелев С. А. Механізм оптимальної підготовки та забезпечення виробничої програми підприємства / С. А. Шепелев, І. А. Воротягін. – 2012. – № 1 (199). – С. 92–97.

К. т. н. Вишневская Мария Константиновна
Национальная металлургическая академия Украины, г. Днепропетровск
**К ВОПРОСУ ОБ ОППОРТУНИСТИЧЕСКОМ ПОВЕДЕНИИ
ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Глобальная конкуренция, открытость мировых рынков влечет за собой повышение качества продукции, работ и услуг на фоне тенденции к сокращению их жизненного цикла, что требует от организаций постоянных улучшений, модификаций представляемой продукции, внедрения инноваций. Между тем, инновационный путь развития экономики любого уровня сопряжен с рядом рисков, способных повлечь за собой перерасход планового бюджета инновационного проекта, затягивание сроков его реализации, снижение эффективности работы всего предприятия. Кроме того существует ряд факторов, как способствующих, так и препятствующих успешному запуску новых проектов, которые необходимо учитывать, уже начиная с этапа инициализации проекта.

Так, в частности, человеческие ресурсы способны оказывать на исход всего мероприятия, как положительное влияние, когда персонал всячески способствует реализации идеи, так и отрицательное – сопротивление проводимым изменениям, проявляющееся в различных формах – от скептицизма и критики до открытого выражения недовольства и саботажа. Кроме того, это одна из самых трудно прогнозируемых составляющих, поскольку практически не возможно заранее предугадать реакцию коллектива на инициализацию нового проекта. Зачастую участники проектной группы на время реализации проекта переходят в оперативное управление к техническому руководителю проекта и менеджеру проекта, оставаясь при этом в административном подчинении непосредственного линейного руководителя предприятия. При этом пропадает принцип единоличия. Кроме того, во многих случаях специалисты, из числа которых формируется новая команда проекта, не имеют четкого представления о существующих методах и инструментах управления проектами, а также структурного представления о проекте в целом, что вызывает с их стороны оппортунистическое поведение. Помимо этого, среди ключевых причин оппортунизма со стороны подчиненных можно назвать следующие (табл. 1).

Таблица 1. Основные причины оппортунистического поведения персонала

Причины	Характеристика
1. Технические	1.1. Нехватка профессиональных знаний и навыков
	1.2. Неопределенность из-за нехватки информации
	1.3. Внедрение новых формальных процедур
2. Внутриполитические	2.1. Перестановки в структуре власти
	2.2. Конфликт «старой» и «новой гвардии»
	2.3. Перераспределение ролей, функций и ответственности среди членов команды проекта
3. Культурологические, психологические	3.1. Несоответствие ценностей работника внутрифирменной системе ценностей
	3.2. Ощущение потерь
	3.3. Работа, не отвечающая характеру сотрудника
	3.4. Конфликт интересов
	3.5. Уверенность, что инициируемый проект ухудшит существующее положение дел.

При этом искусство проектного менеджера состоит в переводе причин конфликтных ситуаций и оппортунизма в конструктивное русло. Управляющий должен не только в совершенстве владеть информацией об объекте управления, опытом и системностью мышления, но также обладать мастерством общения влияния на персонал и прочих участников проекта (инициатора проекта, заказчика, инвесторов, контрактора проекта и др.). А определившись с причинами оппортунизма, разработать тактику подавления этого явления. Выбор того или иного метода зависит от условий, в которых приходится принимать решение и от ряда параметров: обеспеченности информационными, материальными, финансовыми и др. ресурсами, временных ограничений, микроклимата в организации, корпоративной культуры (табл. 2). Каждая из вышеперечисленных тактик не лишена достоинств, но имеет и недостатки, а выбор проектным менеджером того или иного варианта должен основываться на ситуационном анализе.

Таблица 2. Методы воздействия на оппортунистическое поведение персонала

Метод	Ситуации, в которых рекомендуется использовать метод	Преимущества метода	Недостатки метода
Принуждение	Проектный менеджер (инициатор изменений) обладает достаточной властью; низкая квалификация и ограниченные способности персонала; временные ограничения – минимальны	Быстрота преодоления сопротивления, низкие временные затраты	Может возникнуть отрицательный эффект – «бунт», нежелание выполнять приказы, неприязнь к инициаторам нововведений
Манипуляция	В случае финансовых ограничений; когда персонал не высококвалифицированы, но с большими способностями	Недорогой метод и относительно быстродействующий	Может создать ряд других проблем, если персонал распознает манипуляцию
Поддержка	В случае, когда оппортунизм вызван страхом неизвестности из-за грядущих изменений	Позволяет создать положительный образ лидера инноваций	Требует значительных временных затрат, не всегда приносит желаемые результаты
Переговоры	В случае, когда инновации влекут за собой сопротивление части персонала, способной оказывать существенное влияние на ход реализации проекта	Позволяет значительно ослабить степень сопротивления ключевых фигур	Риск того, что и другие члены организации потребуют уступок; зачастую данный метод – дорогостоящий
Участие	В случае, когда проектный менеджер не владеет в полном объеме информацией, необходимой для успешной реализации проекта; персонал высококвалифицированы, с большими способностями	Позволяет проанализировать проблемную ситуацию под разными «углами зрения», обеспечивает нематериальную мотивацию персонала	Требует больших затрат времени, существует угроза принятие неправильного ключевого решения
Обучение и информирование	В случае, когда оппортунизм вызван отсутствием или недостаточностью информации у персонала	Позволяет снизить сопротивление из-за ликвидации страха перед неизвестным	Требует значительных затрат времени

К. т. н., доц. Вінниченко Людмила Федорівна
Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна
РОЛЬ ЛОГІСТИКИ У РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

За даними журналу «Forbes» Україна у 2011 посіла четверте місце у рейтингу 10 найгірших економік світу (зокрема за показниками ВВП на душу населення). Проте, журнал «Forbes» називає Україну країною з «перспективним фермерством і значними запасами мінеральних ресурсів» і відзначає, що вона здатна стати провідною європейською економікою. За рейтингом конкурентоспроможності економік світу «World Economic Forum» у 2013 Україна знизилась на 11 позицій до 84 місця серед 148 країн (для порівняння Росія посіла 61 місце).

В складній економічній і політичній ситуації 2013–2014 років Україна повинна використовувати всі можливості для стабілізації і покращення, в перспективі, свого економічного стану.

Велику роль у розвитку економіки як на мікро-, так і на макрорівні грає логістика, вона використовується на кожному етапі перетворення ресурсів у продукти споживання (транспортна логістика, виробнича логістика, складська логістика). Логістика може бути ключовим фактором в удосконаленні діяльності підприємств, транспортних потоків, як локального так і міжнародного значення, враховуючи транзитний потенціал України. За коефіцієнтом транзитності Україна посідає перше місце в Європі. Подальша інтеграція України у світове господарство, розвиток торгівельно-економічних зв'язків з іншими країнами дозволять збільшити фінансові надходження від перевезення вантажів різними видами транспорту, а також від різних зборів. Зростають вантажні потоки, які з'єднують Європу з Китаєм, Індією та іншими країнами, вони мають тяжіння до українських транспортних комунікацій. Управління і організація процесів транзиту через Україну, оновлення фізично застарілого транспорту та інфраструктури, налагодження тісного взаємозв'язку та взаємодії залізничного, морського та автомобільного транспорту є першочерговими задачами для економіки.

В Україні існуюча нині система управління матеріальними потоками є традиційною. При розробці логістичних моделей слід зважати на ряд особливостей:

1. Велика територія країни ускладнює проектування логістичних моделей, сприяє збільшенню обсягів запасів та транспортно-заготівельних витрат.

2. Нерозвинута інфраструктура, що складається з засобів транспорту різних видів, зв'язку, складів, пакувального обладнання, шляхів сполучення, та багатьох інших складових. Поряд з уповільненням обороту матеріальних потоків, це спричиняє великі фінансові втрати, пошкодження матеріальних цінностей.

3. Високий ступінь концентрації виробництва та споживання на великих підприємствах. З одного боку, це сприяє інтенсифікації матеріальних потоків, а з другого – уповільнює реакцію та гнучкість у зв'язку зі зміною потреб клієнтів. Малі підприємства мають перевагу у швидкості реагування на зміну попиту ринку.

4. Високий ступінь обмеженості самостійності виробничих та постачальницько-збудових підприємств та організацій, необхідність узгоджувати прийняті рішення з вищими органами управління.

5. Низький ступінь інтеграції виробництва в об'єднанні багатьох проміжних етапів технологічного циклу, у намаганні досягти максимального ступеня готовності продукції до кінцевого споживання.

6. Недостатня кількість підготовлених спеціалістів з логістики.

7. Відсутність резервів виробничих потужностей, що значно перешкоджає гнучкості виробництва і свідчить про низький рівень інтенсивності матеріальних потоків.

8. Відсутність системної інформаційної та методичної підтримки суб'єктів господарювання [1].

Всі вищезазначені аспекти вказують на те, що певні причини гальмували та нині гальмують розвиток логістики в Україні. В країні приділяється недостатня увага розвитку логістичної діяльності, як на державному, так і на місцевому рівнях.

За даними Світового банку (Worldbank) Україна у 2010 році посіла 102 місце з 155 за індексом логістичної ефективності (Logistics Performance Index) серед країн світу, у 2012 році піднялася до 66 позиції з рейтингом 2,85 з 5 можливих балів.

Рейтинг сформований на основі 6 основних показників логістичної ефективності: митне регулювання (легкість та швидкість проходження митних процедур); інфраструктура (якість торгівельної та транспортної інфраструктури); міжнародні перевезення (легкість організації конкурентоспроможних по вартості перевезень); компетенція у логістиці (компетенція та якість логістичного сервісу); контроль пересування (можливість відстежувати та контролювати рух вантажів); своєчасність (частота, з якою поставки досягають одержувача в запланований або очікуваний час) – цей показник в Україні має найвищі результати.

Можна зробити висновок про те, що в Україні слід і надалі розвивати логістичну діяльність, так як вона є важливим компонентом оптимізації всіх процесів, пов'язаних з виробництвом матеріальних благ та наданням послуг споживачам. Для підвищення логістичної ефективності в економіці країни слід приділити особливу увагу основним її показникам та намагатися підвищити їх. Для цього необхідно вдосконалити державне регулювання логістичної діяльності та її законодавчу базу, розробити стимули для впровадження нових логістичних концепцій на підприємствах, створити відповідну науково-дослідну і технічну базу для підготовки спеціалістів середньої та вищої ланок з логістики.

Список використаних джерел:

1. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.ebk.net.ua/Book/OsnlogKalchenko/6.4.htm>

Вовк Влада В'ячеславівна

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
ПІДПРИЄМСТВА**

У будь-який момент функціонування суб'єкта господарювання існує небезпека кризи, навіть тоді, коли криза не спостерігається, коли її фактично немає. Це визначається тим, що соціально-економічна система розвивається циклічно, динамічно розвивається зовнішнє середовище, міняється співвідношення керованих

і некерованих процесів, змінюються потреби й інтереси людей. Тому головне завдання підтримки стабільності на рівні підприємств полягає в недопущенні критичного й, тим більше, катастрофічного ризиків для того, щоб уникнути виникнення кризової ситуації [4, с. 389].

У протидії кризовим процесам вагоме місце посідає економічна безпека підприємства як універсальна категорія, що відображає захищеність суб'єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях. Для підприємства економічна безпека відображає захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, здатність швидко усунути різнохарактерні загрози, адаптуватися до умов, що склалися і негативно відбуваються на його діяльності. Крім того, розглядаючи це поняття у межах тривалого періоду, варто акцентувати увагу на тому, що його зміст включає систему заходів, які у сукупності забезпечують конкурентоспроможність і економічну стабільність підприємства, сприяють підвищенню рівня добробуту працівників [1, с. 295].

До головних цілей формування системи економічної безпеки підприємства належать:

- забезпечення фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- досягнення лідерства у технологіях;
- забезпечення високого конкурентного статусу;
- підвищення ефективності менеджменту;
- оптимізація використання потенціалу підприємства;
- мінімізація руйнівного впливу зовнішнього середовища;
- забезпечення функціонування підприємства у межах правового поля;
- захист власної комерційної таємниці [1, с. 296–297].

Рівень економічної безпеки підприємства залежить від того, наскільки ефективно його керівництво і спеціалісти будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища.

Особливістю й, одночасно, складністю при побудові системи економічної безпеки є той факт, що її дієвість практично повністю залежить від людського чинника. Навіть при наявності на підприємстві професійно підготовленого начальника служби економічної безпеки, сучасних технічних засобів, менеджмент підприємства не отримає бажаних результатів доти, поки у колективі кожний співробітник не усвідомить важливість і необхідність упроваджуваних заходів економічної безпеки.

Ефективність функціонування підприємства і саме його існування, особливо в нестабільних умовах перехідної економіки значною мірою залежить від системи економічної безпеки, яку загалом можна розглядати як невід'ємну частину системи управління промисловістю, спрямовану на протидію зовнішнім та внутрішнім загрозам його функціонування [8; 11].

Створення системи економічної безпеки підприємства та організація її успішного функціонування повинні ґрунтуватись на методологічних основах наукової теорії безпеки. Повинні бути визначені цілі системи безпеки підприємства: що необхідно здійснити, чого слід досягти; які завдання необхідно

вирішити для досягнення поставлених цілей; які основні функції системи безпеки підприємства – визначити коло діяльності цієї системи [3, с. 20].

Схематично систему економічної безпеки підприємства наведено на рис. 1.



Рис. 1. Система економічної безпеки підприємства

Проведений аналіз наукової літератури дозволяє визначити систему економічної безпеки підприємства як структурований комплекс стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на захищеність підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз та на формування унікальних здатностей протистояти їм в майбутньому.

Тобто економічна безпека – це такий стан потенціалу підприємства, за якого гарантуються найбільш ефективне його використання, стабільне функціонування господарської системи, її подальший розвиток [1, с. 296], а система економічної безпеки підприємства покликана створити умови для його ефективної діяльності і досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції та господарського ризику, шляхом своєчасного виявлення та послаблення дії різноманітних небезпек та загроз.

Список використаних джерел:

1. Березін О. В. Економіка підприємства: навч. посіб. / О. В. Березін, Л. М. Березіна, Н. В. Бутенко. – К.: Знання, 2009. – 390 с.
2. Василенко В. П. Вопросы обеспечения экономической безопасности – одно из направлений деятельности субъектов предпринимательства / В. П. Василенко // Логистика: проблемы и решения. – 2010. – № 5. – С. 43–45.
3. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. / Т. М. Іванюта, А. О. Заїчковський – К.: Центр учебової літератури, 2009. – 256 с.
4. Шваб Л. І. Економіка підприємства: підручник / Л. І. Шваб. – К: Каравела, 2011. – 416 с.

**Д. т. н., проф. Волков Володимир Петрович,
д. е. н., доц. Горошкова Лідія Анатоліївна
Запорізький національний університет, Україна**
**МОДЕЛЮВАННЯ ПАРАМЕТРІВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ**

Однією з найважливіших функцій держави є забезпечення національних інтересів та економічної безпеки. Це зумовлює увагу до проблеми економічної безпеки, що поєднує питання розвитку окремих галузей економіки із пріоритетами та національними інтересами держави. Стан економічної безпеки країни певною мірою визначається станом її національного господарського комплексу як сукупності взаємопов'язаних галузей України, де роль металургійної галузі є стратегічно важливою. Переліченими вище обставинами зумовлена актуальність пошуку шляхів підвищення рівня економічної безпеки металургійної галузі.

Сутність економічної безпеки галузі національного господарства визначена як такий стан захищеності галузі від зовнішніх та внутрішніх загроз, що спроможний забезпечити її стабільний розвиток і можливість поступового зростання.

Запропоновано таку систему детермінант економічної безпеки галузі реального сектора національної економіки:

I. Параметри факторів виробництва та інфраструктуру. Ними є матеріальні і нематеріальні ресурси, необхідні для стабільного функціонування галузі, а саме: є робоча сила, засоби виробництва, капітал в грошовій формі, підприємницькі здібності, інформаційні ресурси та знання. Параметрами факторів виробництва є: наділеність ресурсами; ієрархія факторів; створення факторів; невигідність окремих факторів.

II. Умови та параметри ринкового попиту на продукцію галузі. Ними є структура попиту, його обсяг та тенденції зростання. Структура внутрішнього і зовнішнього попиту визначається наявністю сегментів та їх величиною. Величина попиту дає можливість реалізації ефекту масштабу та стимулювання інвестування й реінвестування.

III. Забезпечуючі та технологічно споріднені галузі, що є одними з найважливіших факторів економічної безпеки, оскільки забезпечують виробника факторами виробництва. Вони можуть бути споживачами його продукції, що надає додаткові конкурентні переваги.

IV. Стратегія, структура та конкурентна ситуація на ринку. Її вибір визначається особливостями галузі, а ефективність гарантує економічну безпеку. Від типу конкурентної ситуації на ринку залежать можливості галузі в отриманні прибутку.

Систему детермінант економічної безпеки галузі доповнено чинниками:

1. Випадкові події – винаходи, значні технологічні зрушенні, різкі зміни цін на ресурси, суттєві зміни на світових фінансових ринках, коливання кон'юнктури ринку, форс-мажорні обставини.

2. Роль уряду – механізми та важелі державного регулювання. Найбільш оптимальним варіантом для галузей національного господарства є поєднання державного регулювання, конкурентної та галузевої політики.

3. Корпоративне регулювання. Зростаючі розміри корпоративного сектора та збільшення його регулюючого впливу призводить до необхідності врахування поряд з державним і корпоративного регулювання.

Доведено, що динамічний характер взаємодії детермінант економічної безпеки галузі, забезпечує можливість не тільки підтримки необхідного рівня безпеки, а й його підвищення.

На відміну від існуючих підходів, в розробленій методології зроблено акцент на галузевому рівні економічної безпеки, що є основою національної економічної безпеки держави. Запропонована методологія базується на системному аналізі та оцінюванні економічної безпеки металургії в умовах сталого розвитку, що забезпечує можливість прогнозування та динамічного моделювання зміни її рівня. Методологічні положення щодо оцінювання економічної безпеки і сталого розвитку галузі та управління ними реалізовані з використанням комплексу запропонованих авторами методів та моделей.

Результати моделювання параметрів економічної безпеки чорної металургії та оцінка масштабів корпоратизації галузі дала підстави стверджувати, що на сьогодні корпоративне регулювання є не менш вагомим в порівнянні з державним. З урахуванням відсутності в Україні галузевого міністерства, запропоновані шляхи та можливості використання важелів корпоративного регулювання і доведена необхідність пошуку оптимального компромісу між ними. Таким чином, зроблено висновок про те, що економічна безпека металургійної галузі повинна забезпечуватись системно: за рахунок поєднання ринкового саморегулювання, державного і корпоративного регулювання.

Доведена доцільність використання запропонованої стратегії для створення умов безпечної розвитку таких галузей національного господарства, як кольорова металургія, хімічна промисловість, енергетика та ін.

Список використаних джерел:

1. Горошкова Л. А. Механізми підвищення економічної безпеки чорної металургії: монографія / Л. А. Горошкова. – Запоріжжя: ЗНУ, 2012. – 418 с.
2. Волков В. П. Інвестиційно-інтеграційні технології соціально-економічного розвитку регіону: монографія / Волков В. П., Горошкова Л. А., Панкова М. О.; за ред. В. П. Волкова. – Запоріжжя: ЗНУ, 2011. – 290 с.
3. Пат. 82983 Україна, МПК (2013.01) G06Q90/00; G06Q10/06 (2012.01). Спосіб прогнозування розвитку складних систем / Волков В. П., Горошкова Л. А.; заявник та патентовласник ДВНЗ «Запорізький національний університет» МОН України. – № 201301645; заявл. 11.02.2013 р.; опубл. 27.08.2013 р., Бюл. № 16.

Гнатченко Дмитро Дмитрович

Київський національний торговельно-економічний університет, Україна

СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасні процеси реформування та структурної перебудови економіки України, її трансформації вносять зміни в усі сфери діяльності господарського комплексу і, в тому числі, торговельних мереж – нових для вітчизняного ринку організаційних утворень. Важливого значення набуває визначення корпоративної

торговельної мережі та відмінність даного виду господарського утворення від франчайзингових торговельних мереж. Окрім цього, враховуючи труднощі щодо здійснення облікових та контрольних процедур в такого виду підприємствах через специфіку діяльності та складність структури, особливості організації корпоративного контролю та обліку в корпоративних торговельних мережах потребують подальших наукових досліджень.

Вагомий внесок у дослідження сутності корпоративного контролю зробили А. Воронкова, Е. Губин, Т. Долгопятова, В. Долінська, Г. Козаченко, Е. Коренєва, А. Пед'ко, М. Старовойтов, І. Шиткіна та інші дослідники. Проте питання щодо сутності корпоративного контролю розглянуті фрагментарно та потребують проведення додаткових досліджень.

В Україні велика кількість досліджень присвячена процесам встановлення та розподілу корпоративного контролю, але практично немає дослідження щодо трактування цього поняття, що свідчить про неможливість вирішення проблем у сфері корпоративних відносин.

Корпоративний контроль найчастіше визначають як управлінську функцію. Ця функція спрямована на сприяння досягненню встановлених цілей, що випливають із інтересів учасників корпоративних відносин, за рахунок забезпечення ефективного зворотного зв'язку і полягає у відстеженні відхилень від прийнятих рішень, корекції та забезпечення їхнього виконання найоптимальнішим з точки зору витрат ресурсів способом для досягнення необхідного результату шляхом балансування інтересів зацікавлених у діяльності корпорації осіб.

Є. П. Губін визначає корпоративний контроль, як можливість суб'єктів акціонерних відносин забезпечувати постійний вплив на ухвалення стратегічних управлінських рішень [1, с. 18]. Корпоративний контроль розглядає в контексті суб'єктів корпоративних відносин і можливості їх впливу на прийняття управлінських рішень. В залежності від цих можливостей автор поділяє корпоративний контроль (і в цьому його підтримують І. С. Шиткіна і В. В. Долінська) на акціонерний, управлінський та фінансовий. Таким чином, контроль в цьому визначенні асоціюється з власністю на акції та можливістю управління такою власністю.

З аналогічних позицій підходять до визначення поняття корпоративного контролю і деякі вітчизняні дослідники, які крім того поняття системи корпоративного управління ототожнюють з поняттям системи корпоративного контролю і проводять її розгалуження на інсайдерську та аутсайдерську додаючи до цього переліку переходну, притаманну країнам з переходною економікою. Такий підхід властивий для робіт В. Євтушевського, Г. Козаченка, А. Воронкової, Е. Коренєва та інших. При цьому автори не враховують, що система управління, притаманна підприємству, зумовлює характер здійснення управлінської функції контролю в корпорації, а отже ототожнювати ці два поняття, на нашу думку, некоректно.

Більшість дослідників погоджується з тим, що корпоративний контроль є центральним елементом в системі корпоративного управління. Але є відмінності у розумінні характеру взаємозв'язку між корпоративним контролем та корпоративним управлінням. Наприклад, російський вчений Т. Г. Долгопятова вважає, що за допомогою механізмів корпоративного управління забезпечується

здійснення корпоративного контролю [2]. В той же час на думку М. Старовитова, корпоративний контроль є одним із ключових механізмів корпоративного управління [3]. Ці відмінності в трактуванні взаємозалежності понять «корпоративне управління» та «корпоративний контроль» пов'язані з різним підходом до визначення змісту поняття «корпоративне управління». Якщо це поняття використовується в його найширшому значенні, яке по суті співпадає з поняттям «управління акціонерним товариством», то корпоративний контроль може розглядатись як один із центральних елементів більш широкого поняття корпоративного управління. Якщо ж зміст корпоративного управління обмежується виключно проблемами забезпечення ефективного контролю за діяльністю менеджменту з боку акціонерів, тоді первинним буде виступати корпоративний контроль як мета, а корпоративне управління може розглядатися як набір механізмів, засобів, інструментів для забезпечення ефективності такого контролю.

Отже, запропоновані визначення розкривають дискусійність і суперечливість позицій та підходів різних дослідників до проблематики корпоративного контролю. В науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення поняття корпоративного контролю, а існуючі визначення можуть бути піддані критиці. В Україні формується інституціональна основа корпоративного управління і механізми впровадження корпоративного контролю, як чинники стійкого функціонування суб'єктів господарювання торговельного сектору потребують подальшої розробки.

Список використаних джерел:

1. Губин Е. П. Управление и корпоративный контроль в акционерном обществе: практика / Е. П. Губин. – М.: Юристъ, 1999. – 248 с.
2. Долгопятова Т. Г. Модели корпоративного контроля на российских предприятиях (опыт эмпирического анализа) / Т. Г. Долгопятова // Мир России. – М., 2001. – Т. 10.3. – С. 121–137.
3. Старовитов М. Акционерная собственность и корпоративные отношения / М. Старовитов // Вопросы экономики. – 2001. – № 5. – С. 61–72.

Годзь Юлія Владиславівна,

к. е. н., доц. Бикова Вероніка Григорівна

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна

КРИТЕРІАЛЬНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОNUВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови господарювання обумовлюють необхідність вирішення великої кількості важливих проблем, серед яких пріоритетне місце займає проблема підвищення ефективності функціонування підприємства. Ефективність функціонування підприємства є дуже важливою, адже вона виявляє такі характеристики, як доцільність, результативність, якість, корисність та ін. Процес оцінки економічної ефективності функціонування підприємства є одним із факторів його подального ефективного розвитку.

Для визначення максимально об'єктивної оцінки ефективності функціонування підприємства необхідно враховувати оцінку витрат, що дали змогу одержати

певні результати. Крім оцінки факторів виробництва, необхідно враховувати фінансовий стан підприємства, а також деякі управлінські, технологічні та інші переваги підприємства.

Ефективність функціонування підприємства визначається відношенням результату (ефекту) до витрат, що забезпечили його отримання. Ефективність показує не сам результат, а те якою ціною він був досягнутий [3].

Зазначимо, що основними складовими ефективності функціонування підприємства є рівень використання витрат ресурсів підприємства для отримання результатів, спроможність досягати поставлених цілей, стійкість функціонування у ринковому середовищі. Вказані складові дозволили виділити відповідні види ефективності функціонування підприємства: ресурсну, цільову та структурну.

Ресурсна ефективність характеризує ступінь використання ресурсів для досягнення результатів функціонування підприємства та показує продуктивність, економічність, оптимальність, раціональність їх використання. На відміну від ресурсної, цільова ефективність підприємства відображає рівень досягнення цілей. Особливої уваги заслуговує структурна ефективність, яка характеризує стійкість функціонування підприємства щодо дії внутрішніх та зовнішніх факторів та визначається ефективністю розміщення ресурсів підприємства (статична складова) та ефективністю його структурних зрушень (динамічна складова).

Оцінка різних видів ефективності має здійснюватись з урахуванням певних аспектів:

- ресурсну, цільову та статичну складову структурної ефективності (ефективність розміщення ресурсів) доцільно вимірювати за функціональними підсистемами підприємства, оскільки ці види ефективності виявляються в дії окремих факторів впливу за ними;
- оцінку динамічної складової структурної ефективності (ефективність структурних зрушень), яка виражає можливість функціонування на іншій, розширеній та якісній основі слід проводити на рівні всього підприємства [2].

Загальна методологія визначення економічної ефективності полягає у відношенні результату виробництва до затрачених ресурсів (витрат), тобто одержаного економічного ефекту до витрат на його досягнення. В загальному ефективність функціонування підприємства можна визначити як відношення ефекту, отриманого від діяльності підприємства за певний період часу, до витрат на виробництво за той самий період часу.

Однією із найважливіших ознак ефективності є досягнення відповідного результату діяльності з найменшими витратами ресурсів. Інакше кажучи, ознакою ефективності діяльності є досягнення мети функціонування підприємства з найменшими витратами суспільної праці. Оскільки внаслідок виробничої діяльності можуть бути досягнуті різноманітні результати або ж ефекти, як наприклад, економія ресурсів, збільшення кількості робочих місць, зменшення витрат енергії, зниження шкідливих викидів, зростання прибутків, то необхідно говорити про можливі різні критерії (мірила) ефективності господарювання підприємства. Побудова показників ефективності підприємництва базується на методологічних принципах, зокрема: забезпечення комплексного взаємозв'язку критерію та системи конкретних показників ефективності діяльності; відображення ефективності

використання та взаємозв'язку всіх елементів ресурсного потенціалу; можливості застосування показників ефективності з метою управління окремими ланками виробничого процесу.

Процес формування системи показників ефективності для підприємства має створювати передумови для виявлення резервів росту ефективності; відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживаються на підприємстві; стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві; виконувати критеріальну функцію [1].

Таким чином, ефективність функціонування підприємства слід розглядати через його результативність, як комплексну оцінку кінцевих результатів використання необігових і обігових активів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний період часу. Підвищення ефективності функціонування підприємства має бути добре організованою системою, яке буде спрямована на максимальний ефект за найменшого використання ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Рац О. М. Методичний підхід до оцінки ефективності функціонування машинобудівного підприємства / О. М. Рац // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2012. – № 4 (20). – С. 102–103.
2. Сидора Т. Ю. Критерії оцінювання ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Т. Ю. Сидора // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. – 2012. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1298>
3. Череп А. В. Ефективність як економічна категорія [Електронний ресурс] / А. В. Череп, Є. М. Стрілець // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. – 2013. – № 1. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1727>

**Д. е. н., проф. Гринько Тетяна Валеріївна,
Опришко Аліна Віталіївна**

**Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна
МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Однією з ознак успішного функціонування підприємства є сукупність методів і способів, які використовує керівництво для підвищення ефективності організації роботи персоналу. На сьогодні низькі показники оплати праці, не-пристосовані для максимальної реалізації трудового потенціалу робочі місця – все це стимує повну віддачу працівників до високопродуктивної роботи. Саме тому, перед керівниками великих та малих фірм, підприємств стоїть гостра проблема створення єдиного науково обґрунтованого механізму, методів, способів мотивації праці персоналу, які б дали змогу зацікавити працівників виконували роботу якісно та продуктивно.

Питанням мотивації праці, поведінці людей в умовах постійних заохочень на робочих місцях, дослідження різноманітних методів і способів мотивації персоналу підприємств було присвячено велику кількість наукових робіт іноземних та українських вчених: Д. Врума, А. Маслоу, К. Маркса, А. Маршалла, А. Смітта, М. Туган-Барановського, Х. Хекхаузена, С. Адамса, К. Альдерфера, Ф. Герцберга,

Е. Лока, Е. Лоулера, Л. Портера, Б. Скінера, А. Колота. Проте в сьогоднішніх ринкових умовах на багатьох вітчизняних підприємствах залишаються не достатньо вирішеними питання ефективної мотивації працівників, що передбачає розроблення, формування та практичне застосування методів матеріальної та нематеріальної мотивації.

Як зазначають В. В. Травін, М. І. Магура, М. Б. Курбатова, серед засобів, які можуть використовуватися для впливу на мотивацію працівників, виділяють наступні: організація робіт; матеріальне стимулювання; моральне стимулювання; постановка цілей; оцінка і контроль; інформування; практика управління; заходи дисциплінарного впливу; звернення до найбільш значущих для працівника цінностям [4].

С. А. Шапіро виділяє декілька груп стимулів, використовуваних для впливу на працівників, спонукання їх до певних дій. До першої групи стимулів відносяться: грошові – заробітна плата, премії і т. д. і негрошові – путівки, безкоштовне лікування, медичне обслуговування, страхування і т. д. До другої групи належать соціальні (престижність праці, можливість професійного і службового зростання); моральні (повага з боку оточуючих і нагороди; творчі – можливість самовдосконалення та самореалізації) [1].

Широку класифікацію методів мотивації приводить В. П. Сладкевич. Мотиваційні методи він класифікує по об'єктах мотивації, використовуваним стимулам, видам потреб, спрямованості:

- по об'єктах мотивації розглядаються методи, спрямовані на колектив, окремих співробітників, жінок, початківців співробітників, досвідчених фахівців;
- в залежності від стимулів виділяються економічні методи та неекономічні методи, що підрозділяються, у свою чергу, на організаційні та морально-психологічні.

У складі економічних методів розглядаються: заробітна плата, премії, матеріальна допомога, позики, участь у прибутку, грошові винагороди. Організаційні методи включають: участь у справах організації, мотивацію перспективою, делегування завдань і повноважень, мотивацію збагаченням змісту праці та ін. До групи морально-психологічні методів відносяться: похвала, схвалення, підтримка, осуд, визнання заслуг, повагу і довіру.

– за видами потреб (згідно теорії А. Маслоу) наводяться методи, за допомогою яких менеджери можуть задовольнити потреби підлеглих під час трудового процесу;

– в залежності від спрямованості дій працівників (згідно теорії підкріплення) розглядаються: методи позитивного підкріплення (заохочуються дії, що мають позитивну спрямованість); негативного підкріплення (заохочується відсутність дій з негативною спрямованістю); гасіння дій (відсутність підкріплення негативних і позитивних дій); покарання (припинення негативних дій) [1].

Розглядаючи мотивацію і стимулювання персоналу, О. В. Крушельницька виділяє три групи методів: адміністративні (метод батуга), економічні (метод пряника) і соціально-психологічні. До останніх вона відносить особистий приклад, соціальний захист, встановлення моральних санкцій і заохочень [2].

На нашу думку, розглядаючи питання вибору форм і методів мотивації працівників, необхідно завжди пам'ятати про психологічний аспект цієї проблеми. Адже різні категорії працівників мають розбіжності у своєму ставленні до тих форм мотивації, які мають застосовуватись з огляду на рівень кваліфікації, стаж роботи, стать, вік, освітній рівень та інші фактори. Адекватно реагувати на зміни в оцінці своєї праці людина починає лише тоді, коли її власна оцінка буде визначати ці зміни як суттєві. Крім того, стимулююча дія матеріальних виплат спостерігається лише при певному її значенні і до певної межі. В зв'язку з цим достатньо ефективним буде також поєднання різного роду пільг, заходів соціального захисту, забезпечення здійснення потреб працівників у спілкуванні, самореалізації, які будуть гармонійно доповнювати традиційні способи матеріального стимулювання, спрямовувати більшу увагу роботодавця на конкретного працівника. У будь-якому разі це буде спроявляти позитивний психологічний вплив на працюючого, створювати додаткові мотиви для його трудової активності.

Список використаних джерел:

1. Шапиро С. А. Мотивация / С. А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2010. – С. 224.
2. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г. І. Зеленько, Л. Ю. Ганжурова // Економічні науки. – 2013. – № 7. – С. 46–49.
3. Травин В. В. Мотивационный менеджмент: модуль III: учеб.-практ. пособ. / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М.: Дело, 2005. – 96 с.

**Д. е. н., проф. Гринько Тетяна Валеріївна,
Перебийніс Олена Анатоліївна**

**Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна
ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Необхідність здійснення структурної перебудови української економіки обумовлена новими вимогами до технологічної виробництва та характеристик продукції машинобудування. Саме тому формування моделі інноваційного розвитку промислових підприємств є важливим та актуальним, а постійні зміни зовнішнього середовища та відсутність на сьогодні налагодженого механізму управління інноваціями потребують чіткого визначення існуючих проблем та розробки шляхів щодо їх усунення.

Інноваційна модель розвитку промислових підприємств заснована на практичному використанні наукового, науково-технічного результату й інтелектуального потенціалу з метою отримання нової або радикально покращеної продукції (послуг), технології її виробництва, удосконалення соціального обслуговування.

Таким чином, інноваційний модель розвитку пов'язана з комерціалізацією винаходів, отриманням нових технологій, видів продукції (послуг) та інших результатів інноваційної діяльності, забезпеченням рішень економічних, організаційно-технічних, соціальних завдань. Інноваційна модель розвитку підприємства складає основу підготовки і прийняття рішень, спрямованих на формування, підтримку, розвиток інноваційного потенціалу підприємства.

Інноваційна модель розвитку підприємства представляє собою таку управлінську діяльність, яка зорієнтована на отримання нової якості в різних аспектах функціонування промислового підприємства (продуктовому, технологічному, інформаційному, організаційному, управлінському, екологічному тощо) за рахунок розробки та прийняття нестандартних рішень в управлінні змінами.

Інструментом досягнення цілей інноваційної моделі розвитку підприємства є інноваційна стратегія. Інноваційна модель розвитку підприємства є сукупністю заходів для досягнення мети інноваційного розвитку промислового виробництва в складних умовах зовнішнього середовища на основі впровадження нових технологій, нових способів організації виробництва й управління. Оцінка інноваційного потенціалу промислового підприємства, під яким розуміємо сукупність виробничо-технологічних, матеріально-технічних, організаційно-управлінських, фінансово-економічних ресурсів, які дають можливість підприємству розробляти та впроваджувати нововведення, є підґрунтям ефективного вибору інноваційної моделі розвитку підприємства.

Стратегія інноваційної моделі розвитку – це досягнення якісно нового типу розвитку господарської системи, яка характеризується: новаторськими цілями, інноваційними результатами виробничої діяльності; інноваційними засобами досягнення мети; можливостями відтворення інноваційного спрямування на збалансованій основі, щоб господарська система мала всі організаційно-управлінські, ресурсні і методологічні умови для цього; пріоритетним використанням сукупності інноваційних факторів при визначені обсягу і форми здійснюваних інвестицій, які реалізуються в різній часовій послідовності, а саме: послідовному, паралельному та інтегральному проходженні процесу вкладання капіталу і отримання прибутку [1].

Машинобудування на Дніпропетровщині є однією з галузей господарства, для якої характерна чи ненайбільша інноваційна активність. Так, Дніпропетровщина знаходиться на другому місці серед українських областей з найбільшою часткою інноваційно активних машинобудівних підприємств (попереду лише Донецька область).

Проте інноваційна активність у галузі недостатня. Лише близько 14 % машинобудівних підприємств Дніпропетровщини здійснюють інноваційну діяльність, хоча працює значна кількість наукових і конструкторських організацій [2]. Найважливішою проблемою машинобудівного комплексу регіону є його трансформація з урахуванням світових тенденцій, кон'юнктури світового ринку та нарощування експортного потенціалу.

Основними заходами активізації інноваційної моделі розвитку машинобудівних підприємств в Україні на сучасному етапі слід вважати: розробку та запровадження механізму надання пільги промисловим підприємствам, які впроваджують і реалізують інноваційну продукцію; поширення практики надання інноваційним підприємствам середньострокових кредитів зі знижкою кредитної ставки; дбання державою про екологізації виробництва, стимулювати діяльність, спрямовану на збереження довкілля; збільшення витрат на підготовку фахівців високого класу, тренінги, курси; мотивацію працівників до інноваційної діяльності.

Реалізація запропонованих напрямків активізації інноваційної моделі розвитку в Україні дасть змогу значно підвищити рівень інноваційної активності машинобудівних підприємств, стабілізувати прискорений процес оновлення

виробництва, ефективно використовувати внутрішні і залучені зовнішні інвестиції на інноваційну діяльність.

Список використаних джерел:

1. Череп А. В. Розвиток інноваційної діяльності в Україні в сучасних умовах [Електронний ресурс] / А. В. Череп, С. І. Васильєва. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>
2. Анализ современных западных моделей организационного развития предприятия [Электронный ресурс] / Научная электронная библиотека: монографии, изданные в издательстве Российской Академии Естествознания. – Режим доступу: <http://www.monographies.ru>
3. Хобта В. М. Проблемі формування інноваційної моделі розвиття [Електронний ресурс] / В. М. Хобта, С. І. Кравченко. – Режим доступу: <http://www.masters.donntu.edu.ua>

К. е. н., доц. Гришина Ірина Вікторівна

Донецький національний університет, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПЕРЕДУМОВИ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Складні реалії господарювання бізнес-одиниць та життєдіяльності українського суспільства в умовах мінливості політичної ситуації, суспільних цінностей, непередбачуваності перманентних внутрішніх та зовнішніх загроз у котрий раз підтверджує важливість формування ефективної вітчизняної моделі менеджменту, оскільки, як зауважив один з відомих світових фахівців у галузі менеджменту П. Друкер: «Не існує слаборозвинених країн, є тільки погано керовані країни» [1].

Дослідженням еволюції та специфічних рис української моделі менеджменту присвячені наукові роботи таких вчених, як: Б. Андрушків, М. Афанасьев, Б. Будзан, І. Каганець, О. Кузьмін, Є. Панченко, Ф. Хміль, А. Шегда, Л. Шемаєва та інші. Однак, не зважаючи на цікаві та важливі результати досліджень у цій сфері, фактичний критичний стан країни свідчить про необхідність подальших досліджень.

Метою роботи є аналіз передумов формування сучасної моделі менеджменту в Україні, а також її основних характеристик для визначення пріоритетних напрямків модернізації вітчизняної системи менеджменту.

Сучасний менеджмент в Україні формувався в умовах різкого та непередбачуваного переходу від централізованої, планової економіки до ринкової. Це обумовило, по-перше, той факт, що менеджери великої кількості підприємств, які залишилися на своїх посадах, незважаючи на зміни організаційно-правової форми, багато в чому продовжували використовувати накопичений особистий досвід та не усвідомлювали потреби водночас практикувати інколи сумнівні рекомендації, що дає теорія західного менеджменту, отже продовжували використовувати підходи, методи та стиль керівництва адміністративно-командної системи. По-друге, на чолі новоутворених комерційних організацій не рідко ставали керівники, які не мали ані управлінського досвіду, ані професійної освіти в сфері управління, отже вони здійснювали управління більшою мірою інтуїтивно. По-третє, відносна відкритість економіки обумовила можливість працювати на українському ринку зарубіжних компаній, керівники яких активно використовували теоретичні та практичні набутки в сфері менеджменту західного зразка, більшістю, навіть, не враховуючи українську ментальність. А, по-четверте,

суттєвий вплив мали соціально-економічні фактори, а саме: нестабільна та недосконала законодавча та нормативна база; економічна та політична нестабільність; ресурсно-сировинний напрям економіки; деградація виробничого, науково-технічного та кадрового потенціалу; нерозвиненість ринкової інфраструктури, інформаційного середовища; високий рівень невизначеності, ризиків на всіх видах ринку; незадовільна демографічна ситуація; значна поляризація рівнів доходів різних верств населення; процес деінтелектуалізації праці; низький професійний рівень та корумпованість робітників органів державного управління всіх рівнів та місцевого самоврядування; недовіра населення по відношенню до представників державного управління всіх рівнів та місцевого самоврядування; високий рівень криміналізації економіки тощо.

Все це обумовило певні особливості української моделі менеджменту, а саме:

- активне використання авторитарного стилю керівництва у багатьох організаціях, що не дає змоги використовувати творчий потенціал робітників та певною мірою блокує розвиток організації;
- орієнтація більшою мірою на вертикальні, формальні зв'язки, недооцінка неформальних відносин та слабке використання нових типів організацій (партиципативних, мережевих, едикратичних та ін.);
- сліпе копіювання зарубіжних методів ведення бізнесу та управління організацією без врахування особливостей національної економіки та ментальності українців;
- прагнення перенесення відповідальності за негативні результати функціонування організацій на уряд та зовнішнє середовище;
- відсутність необхідних норм ділової етики бізнесу, культури поведінки, порушення етичних правил у процесі здійснення бізнес-операцій;
- відсутність у багатьох організаціях зацікавленості у впроваджені систем управління якістю та недостатня увага до забезпечення якості виробництва продукції, надання послуг, виконання робіт;
- неефективне використання ресурсного потенціалу, низький рівень свідомості менеджерів всіх рівнів щодо екологічних проблем, неусвідомлена або свідома орієнтація на концепцію запланованого старіння;
- неспроможність топ-менеджменту звести до мінімуму ймовірність системних помилок в процесі формування системи управління та прагнення до перенесення відповідальності на соціальну компоненту організації;
- низький рівень або взагалі відсутність професійних знань у сфері управління у менеджерів всіх рівнів.

Таким чином, як, бачимо, такий менеджмент неспроможний забезпечити стабільний соціально-економічний розвиток організацій та економіки країни в цілому, а сформований на сьогодні корпус керівників-технократів значною мірою об'єктивно непридатний до ефективної управлінської діяльності. Отже забезпечення ефективної системи менеджменту в Україні треба починати з розробки та обґрунтування нових концепцій менеджменту, які враховували б специфіку нашої країни, модернізації методів управління, якісного навчання керівних кадрів, введення системи моніторингу стану управління тощо.

Список використаних джерел:

1. Друкер П. Менеджмент.: пер. с англ. / П. Друкер, Ф. Макъярелло, А. Джозеф. – М.: И. Д. Вильямс, 2010. – 704 с.

**Д. е. н., проф. Гросул Вікторія Анатоліївна,
Баламут Ганна Сергіївна**

Харківський державний університет харчування та торгівлі, Україна

**ОЦІНКА РИЗИКОСТІЙКОСТІ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Ефективне функціонування підприємства та його стійкий розвиток в сучасних умовах господарювання безперервно пов'язано з застосуванням нових теоретичних та методичних зasad, які б дозволяли формувати ефективні форми та методи стратегічного управління.

Вирішення проблеми реалізації стратегії управління стійким розвитком у відповідності з високими темпами змін зовнішнього середовища, викликаними безперервним потоком інформації і знань, а також невизначеними та динамічними умовами функціонування, обумовлює необхідність оцінки ризикостійкості стратегії.

В економічній літературі ризикостійкість підприємства розглядається як складова загальної стійкості підприємства, інтегральна характеристика підприємства як відкритої соціально-економічної системи, що характеризує загальні можливості ефективного рівноважного безперебійного функціонування організації протистояти ризикам, незважаючи на їх негативний вплив.

Облік невизначеності прямо залежить від вибору математичного апарату, що визначається математичною теорією. Етап обґрунтування і вибору математичного апарату, забезпечує прийнятну формалізацію невизначеності та адекватне рішення задач, що виникають при управлінні ризикостійкістю, є вкрай важливим. Необґрунтований і як, наслідок, не правильний вибір математичного апарату, в основному, призводить до неадекватності створених математичних моделей, одержання неправильних результатів у процесі їх застосування та, відповідно, виникає недовіра до отриманих результатів, і ігноруються висновки на їх основі.

Проведене дослідження показало, що в сучасній практиці не існує універсального інструменту для оцінки ризикостійкості підприємства.

Сьогодні одним з найбільш перспективних напрямків наукових досліджень в галузі аналізу, прогнозування та моделювання економічних явищ і процесів є нечітка логіка (fuzzy logic).

Доцільність застосування саме нечітко-множинного підходу обумовлено тим, що сучасне моделювання базується на комп'ютерних моделях, які дозволяють визначити вплив значної кількості зовнішніх та внутрішніх факторів на існуючий та майбутній стан суб'єкта дослідження. Але при розробці моделей слід усвідомлювати, що ключовими елементами для оцінки й моделювання повинні стати не конкретні числа (чинники, параметри), а певні нечіткі множини, оскільки саме нечітка логіка є найважливішою особливістю людського мислення, саме нечітка логіка характеризує здатністю людини узагальнювати інформацію та виділяти головні її особливості необхідні для прийняття важливих управлінських рішень. Неврахування цього факту для створення моделей оцінки ризикостійкості підприємства обумовило недоліки сучасних методів прийняття управлінських рішень щодо забезпечення стійкого розвитку торговельного підприємства.

Оцінка загального рівня ризикостійкості торговельного підприємства здійснюється на основі використання апарату нечіткої логіки, що дозволяє провести

комплексне дослідження системи управління ризикостійкістю підприємства, а також оцінити ступінь впливу ризику на реалізацію стратегії стійкого розвитку підприємства (рис. 1).

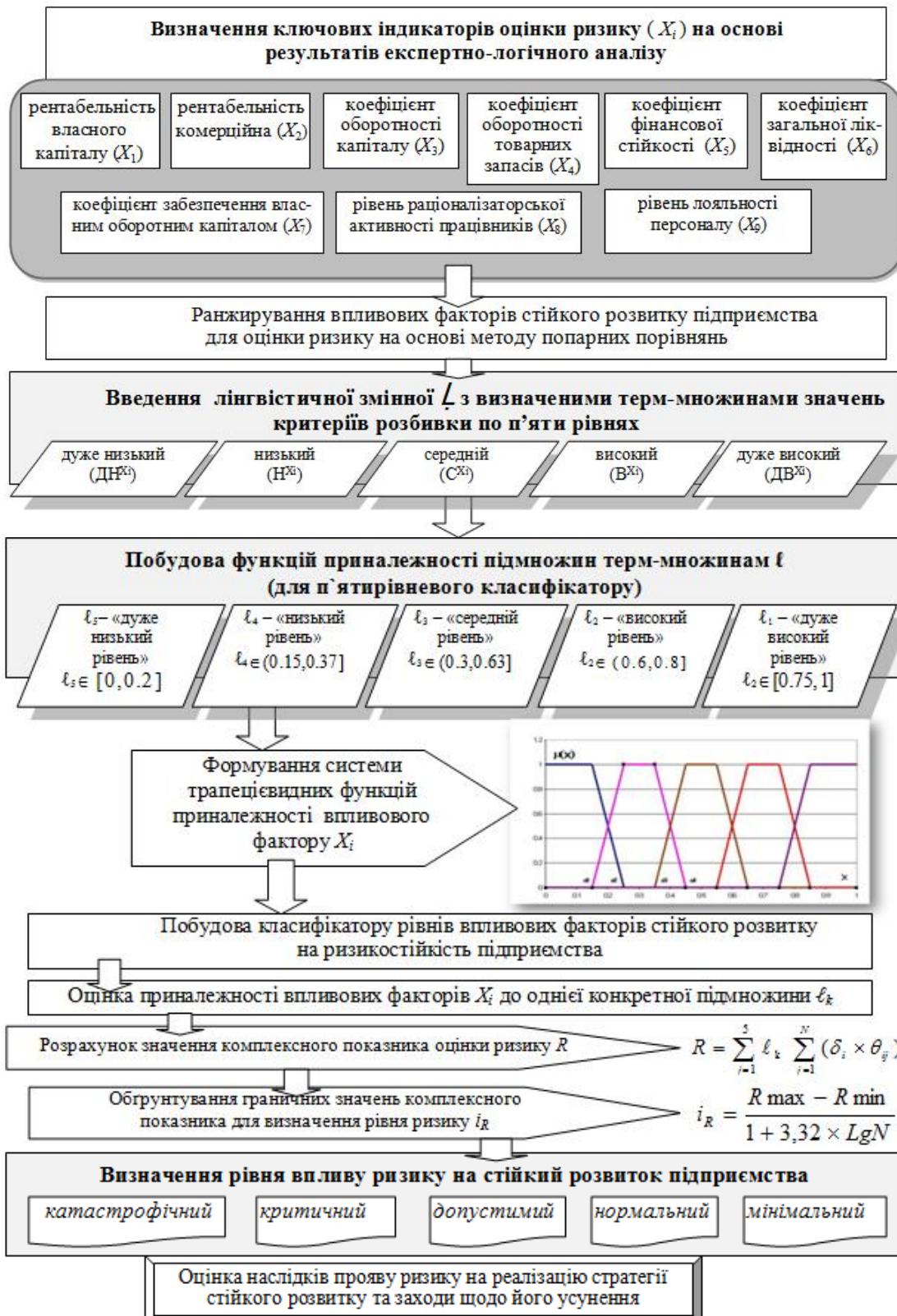


Рис. 1. Алгоритм оцінки рівня впливу ризику на стійкий розвиток підприємства з використанням апарату нечіткої логіки
(Джерело: розроблено автором на основі нечітко-множинного підходу)

Запропонований інструментарій оцінки рівня ризикозахищеності стратегії, дозволяє визначити ключові акценти впливу, активація яких сприятиме успішній реалізації стратегії в перспективному періоді.

Дейнега Карина Вікторівна

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна

**ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ
НЕВИРОБНИЧОЇ СФЕРИ**

Перш ніж почати будь-яку справу, людина повинна ретельно продумати, що саме, до якого терміну, якими способами і за допомогою яких засобів він повинен це зробити. Саме тому першою та основоположною стадією управління будь-яким видом діяльності завжди є процес постановки мети та знаходження способів її виконання. Саме до цієї стадії необхідно віднести передбачення, прогнозування, планування, тобто планування – це спосіб за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрямок зусиль всіх членів підприємства для досягнення загальних цілей.

Призначення планування, як функції управління підприємств невиробничої сфери, полягає в бажанні завчасно врахувати всі внутрішні та зовнішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування та розвитку підприємства. Планування підприємств невиробничої сфери передбачає розробку комплексу заходів, що визначають послідовність досягнення конкретних цілей з урахуванням можливостей найефективнішого використання ресурсів кожним підрозділом або підприємством.

Необхідно відзначити, що планування діяльності підприємства невиробничої сфери має ряд особливостей, що обумовлені специфікою самих послуг і процесів їхнього надання й ускладнюють роботу зі складання планів діяльності підприємства. Якщо в матеріальному виробництві існує міцний фіксований зв'язок між економічними факторами (наприклад, норми часу або витрат сировини та матеріалів для всіх виконуваних робіт), то при наданні послуг такий зв'язок є більш гнучким і складним. Використання стандартів, правил, норм і нормативів при обслуговуванні клієнтів часто ускладнене або неможливе, а зв'язок між економічними або технологічними факторами багато в чому визначається самим споживачем послуг, його перевагами, смаком, можливостями.

Для більшості підприємств невиробничої сфери важко точно визначити, а отже, і скласти обґрунтований план загального обсягу послуг, що надаються. Натуральні показники виявляються неприйнятними через різноманіття і непорівнянність окремих послуг, а вартісні – внаслідок відсутності об'єктивної грошової оцінки багатьох послуг і робіт. Оскільки діяльність галузі в значній мірі залежить від обсягу та структури попиту на послуги, що надаються, планування в організаціях сфери обслуговування, на відміну від виробничих підприємств, має більше імовірнісний характер і вирішує кілька завдань [2].

Завдання планування у сфері послуг:

- забезпечення цілеспрямованого розвитку організації і всіх її структурних підрозділів;

- своєчасне розпізнавання проблем і можливостей у сфері послуг, розробка конкретних заходів, спрямованих на підтримку сприятливих, тенденцій або стримування негативних;
- координація діяльності структурних підрозділів і робітників підприємства у сфері послуг;
- створення об'єктивної бази для ефективного контролю, оцінювання діяльності підприємства на підставі порівняння фактичних параметрів з планованими;
- мотивування трудової активності працівників з використанням ступеня виконання планових завдань по наданню послуг, як основного показника;
- інформаційне забезпечення працівників (плани повинні мати відомості про цілі, строки і умови виконання робіт з надання послуг) [1].

Реалізація функції «планування» повинна ґрунтуватися на принципах повноти, точності, економічності, гнучкості, безперервності, участі виконавців у розробленні планів (табл. 1).

Таблиця 1. Зміст принципів планування діяльності підприємств невиробничої сфери

Принцип планування	Зміст принципу
Принцип повноти	Передбачає необхідність охоплення планом усіх параметрів чи дій у сфері (галузі) якої стосуватиметься майбутня діяльність підприємства невиробничої сфери.
Принцип точності	Означає, що кожен план слід складати з таким ступенем точності, який тільки може бути сумісним з рівнем нестабільності функціонування підприємства, тобто плани мають бути конкретизовані та деталізовані до такої міри, яку дозволяють зовнішні та внутрішні умови діяльності підприємства.
Принцип економічності	Планування не може бути самоціллю, оскільки економічний аспект важливий передусім при одержанні інформації, необхідної для процесу планування.
Принцип гнучкості	Полягає в наданні планам і процесові планування здатності змінювати свій напрям у зв'язку з виникненням непередбачених обставин.
Принцип безперервності	Означає підтримування безперебійності планової перспективи, взаємоузгодження довго-, середньо- та короткострокових планів, тобто процес планування на підприємствах має здійснюватись постійно в межах установленого циклу, а розроблені плани мають постійно змінювати один одного.
Принцип участі виконавців у розробленні планів	Обґрутованими плани можуть бути тільки за умови залучення до їх розроблення не тільки співробітників, які відповідають за планування, а й співробітників інших функціональних відділів підприємства та майбутніх виконавців планів

Успішна реалізація визначених принципів можлива в разі відповідного організаційного забезпечення, відповідності економічної політики підприємства тощо.

Список використаних джерел:

1. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. / О. Б. Моргулець. – К.: Центр навчальної літератури, 2012. – 384 с.

2. Корогодова О. О. Концептуальні засади управління ефективністю підприємств сфери послуг [Електронний ресурс] / О. О. Корогодова. – Режим доступу: http://www.zbirnuk.bukuniver.edu.ua/ed_work/n_8/16.pdf
3. Литвин Б. М. Планування діяльності будівельного підприємства: навч. посіб. / Б. М. Литвин. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 310 с.
4. Янковська Л. А. Стратегічні пріоритети розвитку сфери послуг України на засадах постіндустріальної економіки [Електронний ресурс] / Л. А. Янковська. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1775>

Довга Анна Олександрівна

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОNUВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Підвищення ролі управління витратами в сучасних умовах є зумовленим необхідністю досягнення кожним суб'єктом господарювання оптимального рівня затрат на виробництво та реалізацію продукції, від якого залежить успішна діяльність підприємств або організацій.

М. Г. Грещак дає визначення управлінню витратами як процесу цілеспрямованого формування витрат за місцями виникнення, ресурсами, роботами, об'єктами та часом здійснення в напрямі досягнення й підтримання їх мінімального рівня, з урахуванням стратегічних установок підприємства, та безперервного пошуку шляхів зниження отримуваних значень [1].

Одними з основних елементів системи управління є функції управління витратами. В табл. 1 наведено приклад функцій управління витратами, які зустрічаються у наукових працях.

Таблиця 1. Функції управління витратами на підприємстві

№	Автор	Функції управління витратами
1	Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, Л. Ю. Хлапіонов, Г. А. Макухін [2]	функції першого порядку (планування, облік, аналіз, контроль); функції другого порядку (прогнозування, нормування, організація, калькулювання собівартості, стимулювання зменшення, регулювання, координація)
2	А. М. Туріло, Ю. Б. Кравчук, А. А. Туріло [4]	аналіз, облік, прийняття рішень, планування, організація, контроль, мотивація

Функція управління – це зовнішній прояв управлінських відносин, діяльності щодо цілеспрямованого регулювання виробничо-технічних та соціально-економічних процесів.

Виходячи з запропонованих різними авторами функцій управління витратами, можна виділити основні функції управління витратами: планування, організація, мотивація, контроль, регулювання.

Безпосередньо в процесі управління витратами та собівартістю продукції вирішується де, коли і в яких обсягах мають витрачатися ресурси підприємства; де, для чого і в яких обсягах потрібні додаткові фінансові ресурси, і як досягти

максимально високого рівня віддачі від використання ресурсів. Тому метою управління витратами її собівартістю продукції є забезпечення економного використання ресурсів та максимізація віддачі від них.

Загальна бухгалтерія вирішує проблеми формування картини фінансового становища підприємства, обчислення кінцевих результатів її діяльності. Дані цього обліку призначені головним чином для управління фінансовою та комерційною діяльністю та для зовнішніх споживачів.

В системі управління витратами доцільно виділити два рівні: оптимізаційний та інформативний.

Оптимізаційний рівень управління витратами реалізується через керуючу підсистему та створюється за наступними етапами [4]:

1) формування організаційної та виробничої структури, визначення центрів відповідальності та місце формування витрат за видами продукції;

2) обрання цілей організації, зокрема прийняття рішень щодо витрат: визначення доцільності виробництва окремих видів продукції, вибір альтернативних напрямів діяльності, сировини, обладнання тощо;

3) контроль за досягненням встановлених цілей, сприяння, спрямування діяльності працівників для досягнення визначених показників діяльності;

4) організація заходів, спрямованих на подолання виявленіх у процесі контролю проблем, організація ефективного застосування засобів виробництва.

Інформативний рівень управління пов'язаний з функціонуванням керованої підсистеми управління. Даний рівень передбачає здійснення комплексу робіт, пов'язаних з цілеспрямованим формуванням витрат. Інформація, що формується на інформативному рівні підлягає постійному контролю та мотивації з боку суб'єкта управління на оптимізаційному рівні. В свою чергу, тип організаційної структури обирається з урахуванням обсягу робіт на інформативному рівні, обсягу та структури виробничих процесів.

Під час управління витратами вплинути на зовнішні чинники практично неможливо, таким чином управлінню підлягають тільки внутрішні чинники витрат підприємства.

Основними напрямками внутрішнього контролю витрат підприємства є: контроль обсягу випущеної продукції, контроль собівартості (витрат) і контроль результатів (доходів та прибутків) [3].

В Україні в сучасний період управління витратами як єдиного цілісного процесу, який би визначав всю політику підприємства (організації), практично не існує. На необхідність створення цілісної системи управління витратами вказує те, що інфляційні процеси сприяють підвищенню собівартості продукції, рівня виробничих витрат. Прибуток на переважній більшості підприємств досягається за рахунок зростання відпускних цін. Найбільш вигідною і прийнятною у цьому відношенні повинна стати система управління витратами, як об'єктивна необхідність успішного функціонування підприємства чи організації.

Таким чином, удосконалення системи управління витратами спрямоване на постійний пошук і виявлення резервів економії ресурсів, нормування їх витрат, планування, облік та аналіз витрат за їх видами, стимулування ресурсозбереження та зниження витрат з метою підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Грещак М. Г. Управління витратами: навч. посіб. / М. Г. Грещак, В. М. Гордієнко, О. С. Коцюба. – К.: КНЕУ, 2008. – 264 с.
2. Козаченко Г. В. Управління затратами підприємства: монографія / [Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, Л. Ю. Хлапіонов, Г. А. Макухін] / Східноукраїнський національний ун-т. – К.: Лібра, 2007. – 320 с.
3. Ковтун С. В. Управление затратами / В. С. Ковтун, Н. Н. Ткачук, С. М. Савлук. – Х.: Фактор, 2008. – 272 с.
4. Христенко Л. М. Побудова системи управління витратами промислового підприємства: монографія / М. Л. Христенко, Р. О. Мозговий. – К.: Лібра, 2006 – 325 с.

К. е. н. Долбнєва Деніза Вадимівна

Львівська державна фінансова академія, Україна

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ ВНУТРІШНЬОБАНКІВСЬКОГО МЕХАНІЗМУ ОРГАНІЗАЦІЇ КРЕДИТУВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Визначальний вплив на стан малого та середнього підприємництва (МСП) в Україні, як, зрештою, й у всьому світі, чинить ступінь готовності банківської системи успішно працювати з цим ринковим сегментом. За роки незалежності вітчизняні банки накопичили певний досвід у сфері кредитування МСП. В одних банках ця робота опановувалася самостійно, інші – запроваджували та адаптували кращі світові практики.

Особливість сегмента МСП для банків полягає у тому, що робота з його представниками може бути вигідною та успішною лише за умови застосування банками строго визначених підходів (механізму) до їх кредитування.

З метою визначення необхідності та ключових аспектів побудови внутрішньобанківського механізму організації кредитування МСП в Україні нами було проведено дане дослідження. Оскільки, ми вважаємо, що шлях до подальшої активізації банківського кредитування МСП полягає у розповсюдженні у всіх банках кращого вітчизняного і зарубіжного досвіду організації кредитної роботи з такими позичальниками.

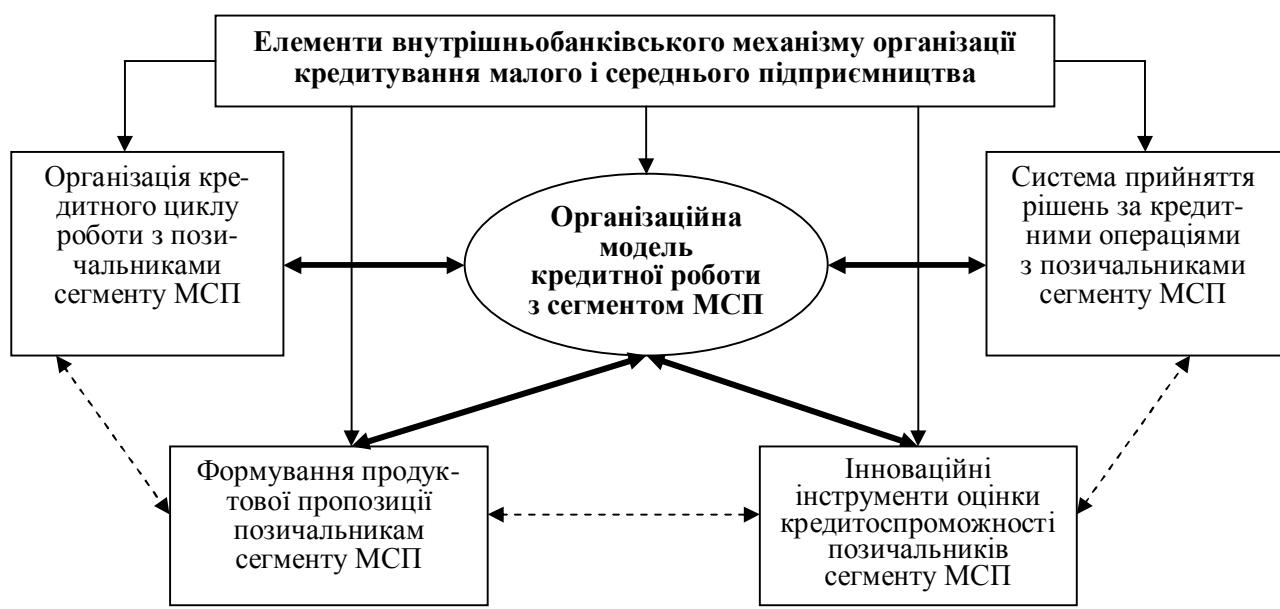
На сьогодні, практичні аспекти побудови внутрішньобанківського механізму організації кредитування МСП не знайшли належного відображення в економічній літературі. Такі автори, як Л. А. Гребенюк [1] намагаються розробляти окрему стратегію такого кредитування. Однак, такі дослідження мають чисто теоретичне спрямування і в кінцевому випадку зводяться до загальної (корпоративної або функціональної) стратегії банків щодо кредитування. В статті цього ж автора сама доводить, що окремої банківської стратегії кредитування МСП розробляти не має сенсу [2, с. 204].

Інші автори більш обґрунтовано підходять до вивчення практичних аспектів організації банківського кредитування МСП, розглядаючи їх на прикладі окремих банків – ПАТ «КБ «Надра» [3], ПАТ «Укрсоцбанк» [4], ПАТ АБ «Укргазбанк» [5], висвітлюючи відповідні умови або програми кредитування. Однак, на наш погляд, особливостей саме цього сегменту позичальників банку в даних програмах не враховано.

В результаті узагальнення кращої практики 25 українських банків – найбільш активних у сфері банківського кредитування МСП, а також деяких зарубіжних банків нами були розроблені практичні рекомендації щодо побудови внутрішньобанківського механізму організації кредитування МСП в сучасних умовах, коли важливим стає інвестиційно-інноваційний вектор розвитку вітчизняного підприємництва.

Необхідними умовами функціонування пропонованого нами механізму є: дотримання вимог, що висуваються до базових елементів кредитного циклу; взаємний інтерес учасників кредитних операцій (позичальників і кредиторів) до їх здійснення; наявність можливостей як у позичальників, так і у кредиторів виконувати свої зобов'язання в процесі кредитування.

В основу механізму організації кредитування малого і середнього підприємництва покладено такий його елемент як організаційна модель кредитної роботи з сегментом МСП, від якої значним чином залежить побудова та функціонування інших невід'ємних його елементів: організація кредитного циклу роботи з позичальниками сегменту МСП, система прийняття рішень за кредитними операціями з цими позичальниками, формування продуктової пропозиції позичальникам сегменту МСП, інноваційні інструменти оцінки кредитоспроможності позичальників цього сегменту. Функціонування пропонованого внутрішньобанківського механізму організації кредитування МСП відображені на рис. 1.



Умовні позначення:

- ↔ взаємозв'язок між похідними від основного елементами;
- взаємозв'язок між основним та похідними від нього елементами.

Рис. 1. Функціонування внутрішньобанківського механізму організації кредитування малого і середнього підприємництва
(Джерело: розроблено автором)

Більш детально зупинимо свою увагу на організаційній моделі кредитної роботи з сегментом МСП як ключового елементу даного механізму.

В сучасних умовах внаслідок розбіжностей як у побудові підприємницьких структур, так і в структурі банків та розмірах їхніх регіональних мереж,

організаційні банківські моделі кредитної роботи з МСП можуть значно різнятися. Відповідно способи формування організаційних структурних елементів, у межах яких буде здійснюватися робота з кредитування позичальників сегменту МСП, в різних банках також можуть варіюватися. Проте, загальний принциповий підхід передбачає наявність у головному (центральному) офісі та підпорядкованих підрозділах (філіях, відділеннях, представництвах, додаткових офісах і т. п.) конкретного банку організаційно відокремлених структурних одиниць, перед якими постає завдання здійснення роботи з кредитування позичальників сегменту МСП. Паралельно з цим, у головному (центральному) офісі повинна існувати організаційно відокремлена одиниця, у завдання якої входить здійснення поточного оперативного контролю кредитної роботи з суб'єктами МСП у підпорядкованих підрозділах банку.

В іншому випадку, коли головний (центральний) офіс банку не здійснює операції з безпосереднього кредитування позичальників, тоді у головному (центральному) офісі створюється управління/департамент по роботі з МСП, а у регіональних підрозділах – відділи або групи з кредитування МСП.

Завдяки використанню таких моделей кредитної роботи з сегментом МСП вдається належним чином запустити інші елементи механізму кредитування МСП, забезпечити їх взаємозв'язок і взаємозалежність, що і визначатиме в кінцевому результаті рівень задоволення потреб суб'єктів МСП у кредитних ресурсах щодо обсягів, умов отримання і повернення, обслуговуванні.

Таким чином, в процесі проведеного дослідження ми змогли визначити сучасний стан функціонування внутрішньобанківського механізму кредитування МСП в Україні і запропонувати власний підхід до його побудови відповідно до вимог сьогодення та з врахуванням потреб суб'єктів саме цього сектора економіки.

Список використаних джерел:

1. Гребенюк Л. А. Система забезпечення реалізації стратегії кредитування малого бізнесу / Л. А. Гребенюк // Зб. наук. праць ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ». – 2010. – № 29. – С. 79-87.
2. Гребенюк Л. А. Стратегічні орієнтири банківського кредитування малого бізнесу в Україні / Л. А. Гребенюк // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2009. – № 3(6). – С. 203–207.
3. Журавльова Ю. Ю. Особливості організації кредитування на підприємствах малого бізнесу в умовах світової фінансової кризи (за матеріалами ВАТ КБ «Надра») / Ю. Ю. Журавльова // Вісник Української академії банківської справи. – 2011. – № 1(30). – С. 108–115.
4. Костюк В. А. Удосконалення банківського кредитування малих підприємств в Україні / В. А. Костюк // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2011. – Вип. 163. Ч. 2. – С. 106–111.
5. Бех М. С. Проблеми кредитування підприємств середнього та малого бізнесу / М. С. Бех, Н. М. Бех // Актуальні проблеми розвитку економіки. – 2008. – Т. 1. – С. 116–120.
6. Муханов А. С. Банковское кредитование инновационного развития малого бизнеса: автореф. дис. канд. экон. наук. [Електронний ресурс] / А. С. Муханов. – М., 2011. – Режим доступу: <http://www.dissertcat.com/content/bankovskoe-kreditovanie-innovatsionnogo-razvitiya-malogobiznesa>
7. Мацелюх Н. П. Розвиток форм і методів кредитування малого та середнього бізнесу / Н. П. Мацелюх, О. М. Унинець // Економічний часопис – XXI. – № 9–10(1). – 2013.

К. е. н., доц. Єлець Ольга Павлівна, Бірюк Анастасія Ігорівна

Запорізька державна інженерна академія, Україна

ПОСТІЙНІ ТА ЗМІННІ ВИТРАТИ

Особливості управління виробництвом в сучасних умовах господарювання полягають у тому, що кожної організації в процесі виробничої діяльності необхідно постійно порівнювати доходи з витратами, прораховувати свої можливості і перш, ніж приймати будь-яке рішення, що стосується виробництва, керівник повинен знати, – чи принесуть ці зміни додатковий дохід.

Ціна продукції на ринку є наслідком взаємодії попиту та пропозиції. Під впливом законів ринкового ціноутворення в умовах вільної конкуренції ціна продукції не може бути вище або нижче за бажанням виробника або покупця, вона вирівнюється автоматично. Інша справа – витрати, вони можуть зростати чи знижуватися залежно від обсягу споживаних трудових і матеріальних ресурсів, рівня техніки, організації виробництва та інших факторів. Отже, виробник має безліч важелів зниження витрат, які він може привести в дію при вмілому керівництві.

Витрати виробництва – це вартісне вираження витрат виробничих факторів, необхідних підприємству для своєї діяльності [1, с. 543].

Важливе значення має розподіл витрат на постійні та змінні, адже від них залежить маржинальний прибуток підприємства.

Постійні витрати – це витрати, які не змінюються зі зміною обсягу виробництва, вони здійснюються в кожен період часу, тобто залежать від часу, а не від обсягу виробництва [2].

Змінні витрати – це витрати, загальна величина яких знаходитьться в безпосередній залежності від обсягів виробництва і реалізації, а також від їх структури при виробництві та реалізації декількох видів продукції. Це витрати на сировину, матеріали, паливо і енергію, транспортні послуги, більшу частину трудових ресурсів. Величина перемінних витрат залежить в кінцевому рахунку не тільки від обсягів виробництва, але й від економії матеріальних і трудових витрат у результаті проведення раціоналізації виробництва та праці. Вплив таких заходів призводить до того, що змінні витрати зі зростанням обсягів виробництва збільшуються по-різному [3].

Їх взаємозалежність у складі загальних витрат може бути виражена математично:

$$FC + VC = TC;$$

$$TC - FC = VC;$$

$$TC - VC = FC,$$

де FC – постійні витрати; VC – змінні витрати; TC – загальні витрати [4].

У відповідності з міжнародними стандартами фінансової звітності існує дві групи виробничих змінних витрат: виробничі змінні прямі витрати та змінні виробничі накладні витрати. Виробничі змінні прямі витрати – це витрати, які можна на основі даних первинного обліку віднести безпосередньо на собівартість конкретних виробів. Виробничі змінні непрямі витрати – це витрати, які знаходяться в прямій залежності або майже в прямій залежності від зміни обсягу

діяльності, однак в силу технологічних особливостей виробництва їх неможливо або економічно недоцільно прямо віднести на виготовлені продукти.

До змінних прямих витрат можна віднести:

- витрати на сировину й основні матеріали;
- витрати на енергію, паливо;
- заробітна плата робітників, що здійснюють виробництво продукції, з нарахуваннями на неї;
- витрати на комплектуючі матеріали.

До змінних непрямих витрат відносяться витрати сировини в комплексних виробництвах. Наприклад, при обробці сировини – кам’яного вугілля – виробляється кокс, газ, бензол, кам’яновугільна смола, аміак. При сепарації молока отримують знежирене молоко і вершки. Розділити витрати вихідної сировини за видами продукції в цих прикладах можна тільки непрямим шляхом.

Отже, класифікація витрат має велике значення для планування, регулювання та контролю витрат, яка сприяє більш ефективному управлінню ними.

Список використаних джерел:

1. Экономика предприятия: учеб. для вузов / под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. В. А. Швандара. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 670 с.
2. Финансовый анализ. Постоянные затраты их влияние на точку безубыточности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.finances-analysis.ru/general/postoyannie-zatrati.htm>
3. Душенькина Е. А. Экономика предприятия: конспект лекций / Е. А. Душенькина // Электронное издание, Эксмо, 2009. – 160 с.
4. А. И. Салов. – Экономика: конспект лекций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.modernlib.ru/books/salov_andrey/ekonomika_konspekt_lekciy/read_3

Єрьоменко Ганна Сергіївна

Запорізька державна інженерна академія, Україна

ІНСТРУМЕНТ ТІЛЬКИ ОДИН – РОБОТА НА РЕЗУЛЬТАТ

Сьогодні роботодавці вкрай прагматично намагаються відстежити особистий внесок працівника в успіх компанії, оцінюючи кілька параметрів його роботи. Головним з них залишається особиста результативність людини – те, наскільки ефективно він досягає поставлених завдань і цілей, масштаб яких залежить від посади. Українські підприємства невипадково прийшли до оцінки на основі особистих досягнень саме зараз. Така практика особливо ефективна у швидко мінливих посткризових умовах.

З розвитком ринкових відносин у нашій країні змінилося ставлення до підбору персоналу. Кожне підприємство розробляє власну стратегію розвитку ресурсного потенціалу, адекватного можливостям, що відкриваються в нестабільному зовнішньому середовищі, і досягнення бажаних результатів шляхом професійного управління цим ресурсом.

Враховуючи, що загальна кількість стратегій для кожної галузі обмежена ключовими стратегіями для реальних умов, а найцінніший ресурс виробництва –

персонал, будь-яка стратегія розвитку підприємства повинна передбачати адекватну концепцію розвитку людського ресурсу і максимальне використання професійних знань і навичок персоналу.

Роботодавець у ринкових умовах вимогливий і підходить до претендентів на вільне робоче місце із суворими критеріями щодо знань, умінь та практичного досвіду, які постійно зростають. Він бажає отримати не просто дипломованого спеціаліста, а кваліфікованого працівника, який забезпечить повноцінну віддачу, дасть можливість отримати класичну «додану вартість» робочої сили [1, с. 12].

Незважаючи на велику кількість публікацій присвяченої даної проблематики, відсутні дослідження, за допомогою яких можна було б впровадити ефективні системи стимулювання праці працівників на промислових підприємствах, а також актуальним завданням залишається пошук ефективної системи управління персоналом.

У процесі багатьох діагностичних досліджень стану персоналу і динаміки кадрового руху на підприємствах, дозволяє врахувати ресурсні можливості й особисті характеристики спеціалістів і професіоналів, особливості діяльності підприємств, вплив з боку зовнішнього оточення й умов, що складаються на ринку праці.

Сьогодні роботодавці вкрай скрупульозно розподіляють кошти, що управлюють бюджетами та оцінюють ризики. Тому акцент на підвищення зарплат лише найрезультативнішим співробітникам буде тільки посилюватися. Крім особистих досягнень, на темпи зростання доходів співробітника впливає і те, наскільки високо його колег з посади оцінює ринок. Окремим фахівцям додає вартості унікальність їх кваліфікації та спеціалізації, яких потребує конкретна галузь або підприємство. Зараз дуже затребувані працівники та експерти, які знайомі з кращими світовими практиками. Подібний підхід дає можливість прогнозувати, які фахівці можуть розраховувати на ринкову затребуваність.

Так, багато підприємств та організацій «почали мислити категоріями проектів»: вони дозволяють чітко оцінити обсяг вкладених коштів, прибуток і збитки. Підвищити цінність співробітників можуть їх особисті якості, відзначають експерти, особливо ті, без яких не вижити в умовах економічної нестабільності. Серед таких в першу чергу стресостійкість, дисциплінованість, амбіційність (без неї не досягти неординарних результатів), а також цілеспрямованість і готовність вийти за рамки комфорту заради виконання завдань. Набагато менш важливу роль на ринку тепер грають формальні переваги кандидатів, приміром диплом МВА. Власники і керівники підприємств як ніколи прагматичні в тому, кому і за що вони готові платити гроші. На сьогодні багатьом роботодавцям «кадри з красивими дипломами» не потрібні: зараз цінують «думаючих, різно-бічних, націлених на результат людей, які не бояться брати на себе відповідальність за прийняття рішень».

Більшість роботодавців відмовляються виплачувати зарплату за гарне резюме.

Варто зауважити, що:

1. Потреба в професіоналах, які мають достатній рівень освіти, досвід практичної роботи, активний вік, здоров'я і необхідні особисті якості, відчувається все гостріше з кожним роком. Тому особливу увагу необхідно приділяти

діловій кар'єрі працівника. Непродумані переміщення в ієрархії фірми породжують неприємності. Це пояснюється багатьма причинами, серед яких – і особисті якості працівника, і складність прогнозу розвитку цих якостей.

2. Значна частина відповідальних і лояльних до підприємства фахівців, готових активно й творчо працювати для підвищення ефективності підприємства, знаходиться за межами активного віку: приблизно чверть складу працівників – пенсіонери, середній вік співробітників – близько 50 років, третю частину персоналу потрібно оновлювати. За таких умов припустити наближення кадрових проблем і рекомендувати своєчасне їх вирішення.

3. Інженерно – технічний і виробничий персонал, який забезпечує виконання ключових процесів і життєво важливих функцій, їх повноту і якість, реально підтримує високий рівень і спадкоємність технологічної школи, повинен складати «стратегічне ядро» підприємства. До цієї категорії відносяться «нові службовці»: інженери, технологи, оператори, які налагоджують устаткування випробувальних стендів і автоматизованих систем, фахівців інших видів діяльності. Збереження складу, обмін досвідом і постійний розвиток знань, навичок і умінь працівників цієї категорії повинні стати постійною турботою керівництва. Підприємства повинні гарантувати цим працівникам постійну зайнятість, продумувати їх переміщення всередині організації, розробляти і впроваджувати в практику спеціальні програми мотивації й підвищення кваліфікації, не допускаючи відходу цінних фахівців, оскільки витрати, порушення нормального ритму роботи і складний пошук професіоналів на ринку праці вкрай небажані.

4. Специфічне завдання – професійна підготовка молодих фахівців, які є майбутнім «стратегічним ядром» підприємства. Підходи до вирішення цього завдання диктуються ситуацією і часом. Необхідно звернути особливу увагу на відбір молоді для роботи на підприємствах, цільову підготовку, практичну діяльність під керівництвом наставників і підвищення кваліфікації.

Робота дипломованого молодого фахівця на підприємстві починається з адаптації до підприємства за підтримки досвідчених співробітників. Дані свідчать, що потенційні можливості кваліфікаційного росту молодих фахівців реалізуються в повній відповідності з наміченими програмами. Проте плинність кадрів спостерігається саме серед цього контингенту приблизно після півтора року роботи на підприємстві [2, с. 43–44].

Аналізуючи провідні підприємства, організації та компанії, можна зробити наступні висновки, що сьогодні особливо цінуються наступні особисті якості потенційного працівника: відповідальність; готовність до змін і новацій; ціле-спрямованість; емоційний інтелект; підприємницькі навички.

Список використаних джерел:

1. Щур О. Сучасний погляд на персонал / О. Щур // Практика управління. – 2008. – № 6. – С. 35–40.
2. Жарінова А. Г. Розвиток інтелектуальних здібностей персоналу як основа стратегічної орієнтації на посилення конкурентних переваг підприємств / А. Г. Жарінова // Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал; Нац. акад. управління. – К., 2012. – № 6 (132). – С. 38–45.

Зінкевич Ганна Сергіївна
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Україна
**ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ
ВЕРТИКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Тенденції розвитку сучасної економіки свідчать про зростаючу роль вертикальної інтеграції, яка в умовах зростання конкуренції, впливу кризових процесів розвитку світової економіки і глобалізації стає однією з найважливіших складових конкурентної переваги, що забезпечує сталій розвиток підприємств.

Актуальність даної теми полягає в тому, що динамічні зміни вимог ринку змушують підприємства об'єднуватися з метою диверсифікації ринку та підвищення можливостей гнучкого переходу на випуск продукції, адекватної попиту.

Вертикальна інтеграція – це виробничий організаційне об'єднання, злиття, кооперація, взаємодія підприємств, пов'язаних спільною участю у виробництві, продажу, споживанні єдиного кінцевого продукту: постачальників матеріалів, виготовлювачів вузлів і деталей, складальників кінцевого виробу, продавців і споживачів кінцевого продукту [1]. В свою чергу, вертикально інтегрованим називається підприємство, коли всередині нього з одного підрозділу в інше відбувається переміщення товару та послуги, які могли б бути продані на ринку без подальшої переробки [2, с. 23].

Потреба в інтеграції окремих сфер діяльності виникає у разі можливості конкурентоспроможності цієї сфери на світовому ринку. У країнах Західної Європи інтеграція здійснюється не дивлячись на істотні відмінності в державних пристроях, економіці та політиці. Суб'єкти господарювання європейських країн об'єднуються у всілякі альянси, картелі, картелі, кластери різної природи і призначення [4].



Рис. 1. Види вертикальної інтеграції
(Джерело: [3])

У країнах СНД відбуваються протилежні явища – дезінтергаціонні процеси, починаючи з державного рівня і до малих підприємств.

Трансформація ринкових відносин в Україні в даний час збіглися з подоланням чергових кризових явищ в країні та світі. Головним спонукальним мотивом інтеграції українських підприємтсв стає необхідність відновлення зруйнованих виробничо-технологічних і кооперованих зв'язків, можливість залучення великих фінансових ресурсів для свого розвитку, а також відчутне зростання

транзакційних витрат суб'єктів господарювання в ході економічної реформи, викликаний встановленням нових, часом нестійких зв'язків з іншими підприємствами на сонове контрактів.

Вертикальна інтеграція стала ефективним шляхом розвитку цукрового бізнесу в Україні виходячи з наявності великих площ сільгосподарських земель, а також унікальна особливість і необхідна складова ведення агробізнесу в країні, але для спокійної роботи холдингам потрібна гарантія захисту інвестицій. В цілому вертикальна інтеграція має ряд переваг і недоліків (табл. 1).

Таблиця 1. Переваги та недоліки вертикальної інтеграції для підприємства

Переваги	Недоліки
Економія у витратах, пов'язана з кращою координацією; гарантія поставок або продажу в періоди низького попиту; поліпшення контролю якості; відхід від ринкових цін; підвищення загального прибутку; технологічні переваги і захист технологій	Може збільшити витрати, якщо використовується власне виробництво при наявності дешевих джерел постачання; може привести до меншої гнучкості у прийнятті рішень; при непередбачуваності попиту можливі втрати, пов'язані зі складністю координації вертикальної інтеграції; необхідність підтримувати в рівновазі ланки ланцюжка; використовуються ресурси капіталу; вимагають різні управлінські навички

Джерело: [3].

Отже, інтеграція як процес поглиблення співробітництва суб'єктів господарювання в сучасних умовах є об'єктивною закономірністю суспільного розвитку. Беручи участь в інтеграційних процесах, підприємства об'єднують зусилля в боротьбі за ринки, ресурси, усуваючи конкуренцію на проміжних стадіях виробництва і просування товарів.

Таким чином, ефективність трансформації в умовах кризових явищ і зростання глобалізації світової економіки значною мірою залежить від вибору моделей господарювання. Одним із шляхів успішного розвитку підприємства в умовах зростання міжнародної конкуренції є активізація інтергаційних процесів, результат яких значною мірою диктується складом учасників, їх інтересами, специфікою інтеграції.

Список використаних джерел:

1. Райзберг Б. А. Сучасний економічний словник / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозівський, Е. Б. Стадорубцева. – 5-е вид., перераб. і доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 495 с.
2. Древинг С. Р. Вертикально-интегрированные компании и их роль в развитии промышленных кластеров / С. Р. Древинг // Проблемы современной экономики. – 2008. – N 4 (28).
3. Арутюнова Д. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Д. В. Арутюнова – Таганрог: Ізд-во ТТИ ПФУ, 2010. – 122 с.
4. Войнаренко М. П. Концепція кластерів – новий підхід до інвестування регіональних програм розвитку виробництва / М. П. Войнаренко // Вісник Тернопільської академії народного господарства: Спец. вип. – 2000. – № 15-5. – С. 256–261.

**К. е. н., доц. Зозульов Олександр Вікторович,
Царьова Тетяна Олександрівна**

Національний технічний університет України «КПІ», м. Київ

**ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЧНОГО АУДИТУ:
ВІД АКЦЕНТІВ НА ВИРОБНИЦТВО ДО АКЦЕНТІВ НА ПОТРЕБИ**

Технологічний пошук на рівні окремих суб'єктів економічної системи є за-порукою їх конкурентоспроможності в умовах інноваційної економіки. З огляду на це швидкими темпами розвивається відносно новий науковий напрямок – технологічний менеджмент (планування, розробка, оптимізація, управління та контроль технологічних продуктів, процесів та послуг із метою створення конкурентної переваги [1]). Окремою частиною цього наукового напрямку, одним з інструментів, що забезпечує реалізацію вищезначених завдань, є технологічний аудит.

В широкому сенсі технологічний аудит є комплексом взаємопов'язаних заходів, що застосовуються на різних рівнях економічної системи із метою підвищення її конкурентоспроможності (підприємства, галузі, країни). У вузькому сенсі технологічний аудит є дослідницьким інструментом аналізу технології або системи технологій, що використовується із метою оцінювання поточного стану та виявлення напрямів подальшого розвитку об'єкту дослідження.

Історія розвитку технологічного аудиту (ТА) цілком відображає поступову зміну поглядів на зміст та об'єкт уваги технологічного аудиту (табл. 1).

Таблиця 1. Етапи розвитку технологічного аудиту

Етап розвитку	Дати актуалізації	Зміст подій	Об'єкт дослідження
1	2	3	4
До появи ТА як самостійного науково-технічного напрямку	До 1992 року	Технологічного аудиту як явища в управлінні немає. Замість цього проводиться промислово-економічний аналіз виробництва. Технологія сприймається суперечкою як засіб виробництва. Галузі дослідження: підвищення показників роботи підприємства, оновлення виробничої бази, впровадження нової технологічної лінії тощо	Об'єкт дослідження – виробництво (технологія як засіб виробництва). Технологічний аудит відсутній
I етап	1992 р – 2006 р.	В 1992 р. виходить перша праця, присвячена оцінюванню технологічних можливостей організації. В 1994 році з'являється дослідження зв'язку між ТА та стратегічним успіхом організації. В 2000 році Китай досліджує власні технологічні потужності в межах країни, у січні 2000 р. в Греції технологічним парком Thessaloniki Technology Park видано перший довідник з проведення ТА, де зокрема зазначається, що ТА може бути проведено для підтримки трансферу технології, проте спрямований він на визначення технологічних зasad організаційного успіху в цілому. Технологія сприймається як засіб виробництва	Об'єкт дослідження – виробництво (технологія як засіб виробництва)

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
II етап	2006 р. – 2010 р.	В 2005–2006 році в межах проекту EuropeAid в Росії розробляються методичні матеріали серії «Практичні керівництва для центрів комерціалізації технологій», що містять також довідник з проведення ТА та довідник з проведення експертизи проекту комерціалізації технологій, поряд з іншими матеріалами. 2009–2011 – інтенсивні розробки та дослідження методик ТА, включаючи розроблені для комерціалізації технологій	Об'єкт дослідження – виробництво (технологія як засіб виробництва) та обмін (технологія як товар)
III етап	2010 р. – до теперішнього часу	Методика, затверджена у методичних рекомендаціях Державного комітету України з питань науки, інновацій та інформатизації у 2010 році, передбачає в окремим модулем аналіз продукції, що виготовляється за допомогою технології-товару. Блок передбачає порівняння продукції із конкурентами. Методика Перерви П. Г. (монографія 2012 р.), окрім конкурентних переваг продукції, створеної технологією-товаром, передбачає визначення ступеню новизни цих товарів, та їх відповідності запитам ринку. Технологія починає, в деякій мірі, аналізуватись як засіб задоволення потреби споживача. Проте ланцюжок споживачів до ринку кінцевого споживання залишається без уваги, і ринок споживачів товару, виробленого технологією також не аналізується в повній мірі	Об'єкт дослідження – виробництво (технологія як засіб виробництва), обмін (технологія як товар) та споживання (технологія як засіб задоволення потреби споживача)
IV етап	2014 р	Технологія є першоосновою виробництва та базисом формування вихідного продукту, який пов'язує усі ланки економічних відносин. Оцінюванню, таким чином, аудиту мають підлягати всі етапи економічних відносин, щоб визначити, наскільки технологія може бути вбудована в цей ланцюжок етапів	Об'єкт дослідження – виробництво, обмін та споживання, а також оцінювання всього ланцюжка економічних відносин (технологія як органічний елемент ланцюга економічних відносин)

Джерело: розроблено автором.

Аналіз історії розвитку технологічного аудиту дозволяє узагальнити об'єкт технологічного аудиту наступним чином (рис. 1).

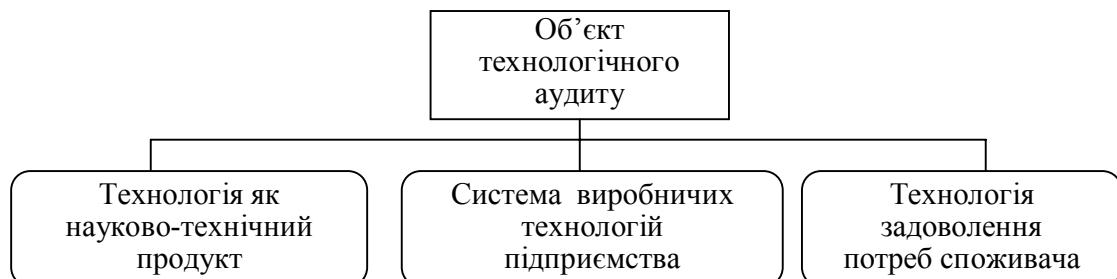


Рис. 1. Об'єкт технологічного аудиту

Відповідно до об'єктів технологічного аудиту можна вирізняти підходи до проведення ТА: (1) виробничий підхід, коли технологічний аудит спрямовано на аналіз системи технологій, що формують виробничий процес; (2) комерційно-збудований, де об'єктом аудиту є технологія як предмет ринкового обміну (продажу); (3) споживчий, в межах якого оцінюється технологія, як спосіб задоволення потреб споживача; (4) маркетинговий, інтегруючий, що передбачає проведення узгодженого оцінювання всього ланцюжка економічних відносин та місця технологічної розробки в ньому.

Список використаних джерел:

1. Dolinsek S. In Search for a Fundamental Structure of Technology and its Management in Modern High-Tech Companies: materials of conference (MIC 2010: Social Responsibility, Professional Ethics, and Management; Proceedings of the 11th International Conference, Ankara, 24–27 November, 2010) [Electronic Resource] / S. Dolinsec, P. Strukelj // Educational portal «Econpapers». – 2010. – Mode of access: <http://www.econpapers.repec.org/bookchap/mgtmicp10/571-589.htm>

Іонга Олена Олегівна, к. е. н., доц. Лизньова Анжела Юріївна

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Індустриальний розвиток як локомотив економічного зростання втрачає свою провідну роль, оскільки загальні тенденції господарювання видозмінені значенням і роллю людини, як носія інтелекту, знань, досвіду в економічній системі. Використання імператив економіки заснованої на знаннях вимагає активізації досліджень з виявлення напрямків та інструментів управління персоналом. Отримання додаткового доходу за рахунок раціонального використання персоналу стає об'єктом уваги сучасних промислових підприємств. Дослідження проблеми мотивації трудової діяльності персоналу (управлінської ланки і робітника), співвідношення в змістовному контексті мотивів (монетарна та немонетарна основа), розуміння природи і інтенції мотиву дій персоналу забезпечують змістовність і цілісність управління його продуктивною діяльністю.

Проблема трудової мотивації персоналу розкрита в працях таких зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів: А. Маслоу, У. Оучі, С. А. Шапіро, Д. П. Богіння, М. В. Семикіна, Г. Т. Куліков, Д. А. Колот, А. Н. Афоніна, П. З. Капустянського в яких розглянуто мотиваційні процеси у руслі економіки праці та демографічної політики, описано залежність мотивації від заробітної плати, загального стану добробуту населення, ментальних чинників, організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах. Проблема трудової мотивації персоналу має також досить тісний зв'язок із найважливішими науковими та практичними завданнями, які потрібно вирішувати в системі управління праці та соціального захисту населення в Україні.

Дослідження проблеми трудової мотивації персоналу дозволяє розмежувати окремо мотиви і стимули для управлінської ланки і робітників; визначити

граничний ефект від використання мотивів монетарного і немонетарного змісту та підвищити ефективність важелів в управлінні.

Динаміка розвитку соціальної, інформаційної та економічної систем видозмінює континуум сучасної ціннісної орієнтації мотиваційного поведінки персоналу. Валентність результату є рушійною силою мотиваційного поведінки персоналу, яка пояснює альтернативність вибору і трансформацію ціннісних орієнтирів через цілі й мотиви. Результати існуючих досліджень природи і сутності мотивації дозволили композиційно структурувати основні її елементи: потреба, мотив, дія і результат, проекція яких забезпечила теоретичне обґрунтування існуючих теорій мотивації (змістовні та процесні) та їх класифікація [7–8].

Відкритим питанням в області економіки знань є пошук системи ціннісних мотивів персоналу, які змістово формалізують його мотиваційний профіль і визначають узгодженість між поведінковими мотивами персоналу та його траєкторією продуктивності.

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо визначення методів мотивації необхідно мати мотиваційний портрет або мотиваційний профіль працівника, який складається із сукупності зовнішніх і внутрішніх мотиваційних чинників, мотиваторів.

Зазначимо, що система ціннісних мотиваторів кількісно обмежується згідно з основним принципом В. Парето, за яким на появу складної події вирішальний вплив має незначна кількість факторів (принцип 80:20). Рівень мотивації праці функціонально залежить від рівня економічних та соціальних мотиваторів, гранічна ефективність дії яких знижується при зростанні їх рівня [1]. Сила мотивів, їх стійкість, структурованість є унікальними дляожної людини і по – різному діє на його поведінку. Те, що є ефективним для мотивації однієї людини, може бути неефективним для іншого. Детальне вивчення природи мотивації та існуючих синтетичних зв'язків між зовнішніми і внутрішніми факторами мотиваційного поведінки персоналу забезпечує тривалість трудових відносин між працівником і підприємством, робочий клімат у трудовому колективі, раціональне поведінка, і стабілізує баланс інтересів і соціально – психологічний мікроклімат у колективах [2; 4; 5].

Трудова мотиваційна поведінка має чітко виражену предметну визначеність, узгодженість між цільовими постановками, оцінний критерій (валентність результату) і детермінується проявами внутрішніх, зовнішніх мотивів, когнітивно-емоційної профілем персоналу. Авторське твердження А. Маслоу про те, що потреби у людини проявляються в певній послідовності по мірі їх насичення не спрацьовують в сучасній науці управління персоналом. Оскільки, кожен працівник має власну систему цінностей, яка визначає унікальний набір і співвідношення мотивуючих факторів. Тому, основою сучасних теорій мотивації персоналу є наявність детермінованої системи ціннісних мотивів. Вияв стійкої комбінації детермінант мотиваційної поведінки персоналу шляхом синтезу фізіологічних, матеріально-комунікативних та когнітивних потреб дозволяє пояснити причини варіативності поведінкових проявів мотивації.

Вивчення питання управління персоналу через мотиваційний важіль дозволяє визначити контекст його поведінки, забезпечити потік грошових надходжень

у розвиток людського капіталу, а відповідно, і його продуктивність праці, оскільки в ринковій економіці лише 15 % активного населення беруть участь у фізичному процесі виробництва продукції, інші 85 % формують його вартість в процесі творчості, менеджмент, дистрибуції знань і досвіду.

Список використаних джерел:

1. Гаврилюк А. В. Особливості визначення та застосування мотиваційних факторів працівника / А. В. Гаврилюк // Зб. наук. праць НТУ. – 2009. – № 19(1). – С. 1–5.
2. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / С. Т. Дуда, Х. Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-тех. праць. – 2010. – Вип. 20.14. – С. 188–193.
3. Клименко М. П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства / М. П. Клименко, О. О. Філатова // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 5. – С. 81–85.
4. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств / В. А. Літинська // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 3(7). – С. 58–61.
5. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6, Т. 2. – С. 178–181.
6. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / [А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева]. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 524 с.
7. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
8. Мотивация персонала в современной организации: учеб. пособ. / под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – Спб.: Книжный Дом, 2007. – 240 с.

Карпусь Татьяна Леонидовна

Национальный горный университет, г. Днепропетровск, Украина

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ АНТИМОНОПОЛЬНОГО КОМИТЕТА В УСЛОВИЯХ СТАНОВЛЕНИЯ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ В УКРАИНЕ

Последние четыре года наглядно подтвердили общемировую закономерность: конкуренция является важнейшим условием динамичного экономического развития [2]. В отраслях, где утвердилась полноценная конкурентная среда, таких как пищевая, деревообрабатывающая, легкая промышленность, темпы роста оказались в 1,2–2 раза выше, чем по промышленности в целом. Интересно сравнить рост производства на рынках одних и тех же отраслей, часть из которых монополизирована, а часть – конкурентна. Например, на конкурентных рынках пассажирских автоперевозок за последние три года темпы роста пассажирооборота оказались почти в шесть раз большими, чем на монополизированной железной дороге. На монополизированных рынках связи общего пользования объем услуг в последнее время практически не изменился, а в конкурентных секторах – сотовой мобильной и компьютерной связи – вырос соответственно в 1,3 и 1,6 раза.

В отдельных случаях, правда, высокие темпы роста производства наблюдаются и там, где существует небольшое количество конкурирующих между

собой крупных фирм. Но это означает только, что конкуренция – явление более сложное и глубокое, чем просто наличие большого количества предпринимателей на рынке. При ее оценке следует учитывать и возможность доступа на рынок новых участников, и влияние потенциальной конкуренции, в том числе международной.

В условиях переходной экономики Антимонопольный комитет Украины выполнял и выполняет не только функции, свойственные коллегам в странах с развитой рыночной экономикой, такие как пресечение нарушений законодательства, о конкуренции (а за десять лет их выявлено и прекращено около 13 тысяч, нарушителями заплачено около 196 миллионов гривен – более 1,1 миллиарда рублей – санкций), контроль за рыночной концентрацией [1]. Комитет играет активную роль в самом становлении конкурентных отношений. По нашей инициативе проконкурентные нормы закреплены более чем в 2 тысячах законодательных и нормативно-правовых актов, более чем в 300 случаях не допущено принятия таких актов, которые могли бы иметь негативные последствия для конкуренции.

Особое внимание Комитет обращает на сферу естественных монополий. Завышенные тарифы на их услуги, низкое качество последних, затрудненный доступ к сетям тормозят развитие конкурентного сектора и экономики в целом. Согласовать интересы естественных монополий, их потребителей и всего общества призвано государственное регулирование.

Однако на практике эта система в полной мере, к сожалению, не создана. Существующие регулирующие органы нередко сами узаконивают завышенные доходы монополистов.

При оценке состояния конкуренции, монополизма и их влияния на развитие необходимо учитывать, что переход от командно-административной системы к рынку – процесс слишком сложный и многоплановый, чтобы его можно было осмыслить в рамках схем, пусть и очень добрых, но разработанных на основе чужого опыта

Он существенно отличается от монополизма в странах с развитой рыночной экономикой. Там основной тип представлен монополями, вырастающими из экономических условий: концентрации производства и капитала, дифференциации продукции, эффекта масштаба производства. Условно такой монополизм можно назвать «производственным». Существует он и в Украине.

К числу первоочередных задач, связанных с ограничением и преодолением «институционального» монополизма, относится упорядочение системы государственной помощи предприятиям. Необходимо, чтобы механизм предоставления государственной помощи был прозрачным и не влиял негативно на конкуренцию. Антимонопольным комитетом Украины подготовлен проект соответствующего закона, проводится его доработка.

Возможно, граждане Украины и не разбираются в законодательных тонкостях осуществления в нашей стране конкурентной политики, но ведомство, проводящее эту самую политику, никогда особой популярностью даже среди экспертов не пользовалось. Деятельность Антимонопольного комитета очень часто вызывает противоречивые оценки.

Достаточно сказать, что вывод о наличии сговора между операторами рынка был вынесен очень оперативно – спустя всего восемь месяцев после обострения на рынке, грозившего перерасти не только в экономический, но и в политический кризис.

Мы обязаны не забывать о позиции, занятой комитетом в период создания «Укргазэнерго» – компании, приложившей руку к нынешнему банкротству НАК «Нафтогаз Украины». Так вот, «путевку в жизнь» «Укргазэнерго» подписали в АМК. И подписывали, надо понимать, не без удовольствия, склоняясь перед весомостью «неопровергимых аргументов».

В период моей работы таких казусов уже не было, рыночную терминологию в госорганах усвоили. Но понимание, что же такое конкуренция и как ее развивать, у многих чиновников по-прежнему отсутствует. От коллег из других ведомств приходилось слышать: развитие конкуренции – это дело АМК, наши задачи – развивать производство и пополнять бюджет. Но дело в том, что конкурентной политики, отдельной от промышленной, аграрной и т. п., нет и быть не может. Есть либо проконкурентная экономическая политика в соответствующих отраслях, либо безразличная к вопросам конкуренции, а то и просто антконкурентная.

Во многом сходные проблемы и в других отраслях, в частности на железнодорожном транспорте. Антимонопольный комитет неоднократно штрафовал «Укрзалізницю», отдельные железные дороги, но жалобы на них продолжают поступать. Недавно АМК официально предостерег «Укрзалізницю» от введения обязательного питания пассажиров, плату за которое планируется включить в стоимость билетов. Мы предупредили, что в таком случае на эту организацию будет наложен штраф в размере до 10 % годового дохода.

Одна из важнейших причин такого поведения «Укрзалізниці» – Министерство транспорта и связи, которому она подчиняется, одновременно является регулятором деятельности предприятий отрасли [3]. Неудивительно, что оно стремится установить для «своих» предприятий максимально благоприятные условия. Последние тарифные «новшества», против которых АМК категорически возражал, – наглядное тому подтверждение.

Таким образом, в процессе совершенствования украинского антимонопольного законодательства могут быть использованы антимонопольное законодательство промышленно развитых стран и практика его применения, но с учетом особенностей нашего переходного периода.

Список использованных источников:

1. О методике определения монопольного положения предприятий на рынке: Постановление Антимонопольного комитета Украины от 10.03.94 г. № 1-р // Сборник законодательных нормативных актов Украины. – 1999. – № 7. – С. 135.
2. Лившиц А. Я. Введение в рыночную экономику / А. Я. Лившиц, И. Н. Никулина; под ред. А. Я. Лившиц. – М.: Высшая школа, 1994. – С. 41.
3. Костусев А. Конкуренция, монополизм и развитие: опыт Украины / А. Костусев // Конкуренция и рынок. – 2003. – № 19. – Сент. – С. 14–18.

Д. е. н., доц. Коваленко Олена Валеріївна, Біла Дар'я Миколаївна

Запорізька державна інженерна академія, Україна

РОЛЬ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Якщо підприємство розглядається як механізм, що перебуває в стані безупинного удосконалення своєї діяльності, то природно виникає питання: з чого почати цей процес?

Комплекс діагностичних процедур є очевидною початковою фазою будь-якого процесу трансформації. В діагностиці підприємства існують два основних об'єкти аналізу: результати діяльності підприємства за період і його поточний стан (основні бізнес-процеси підприємства).

Економічна діагностика підприємства – аналіз і оцінка економічних показників роботи підприємства на основі вивчення окремих результатів, неповної інформації з метою виявлення можливих перспектив його розвитку і наслідків ухвалення поточних управлінських рішень. Підсумком діагностики на основі оцінки господарського стану і його ефективності є висновки, необхідні для прийняття термінових, але важливих рішень, наприклад, про цільове кредитування, про покупку чи продаж підприємства, про його ліквідацію, реорганізацію тощо.

Основні положення діагностики:

1. Зміст діагностики полягає в аналізі результатів діяльності підприємства і основних бізнес-процесів підприємства.

2. Економічні показники слід аналізувати в комплексі з іншими «неекономічними» показниками.

3. Принцип розумної достатності: для цілей діагностики варто використовувати тільки ті показники, що є інформаційною основою для прийняття управлінських рішень.

4. Принцип порівнянності: загальні показники будуть некорисними для ухвалення рішення, якщо їх не можна зіставити з іншими даними, пов'язаними з об'єктом діагностики.

5. Принцип тимчасової узгодженості: діагностика повинна здійснюватися відповідно до конкретного тимчасового регламенту.

6. Діагностика повинна закінчуватися лаконічним представленням основних висновків [1, с. 463].

Необхідність проведення управлінської діагностики визначається декількома факторами:

– показники діяльності підприємства не відповідають очікуванням акціонерів (власників);

– необхідно виявити проблеми управління, що є причинами зниження ефективності діяльності;

– потрібно стимулювати зростання ефективності діяльності підприємства;

– існують труднощі у визначенні проблемних областей підприємства;

– відсутні ресурси, необхідні для вивчення системи управління підприємством;

– потрібно визначити внутрішні ресурси й можливості, які можуть розглядатися як сильні і слабкі сторони підприємства [3, с. 58].

Однак для управління виробництвом потрібно мати уявлення не тільки про хід виконання плану, результати господарської діяльності, але і про тенденції і характер змін в економіці підприємства. Осмислення, розуміння інформації досягаються за допомогою економічної діагностики. Вона є сполучною ланкою між обліком і прийняттям управлінських рішень. У процесі діагностики первинна інформація проходить аналітичну обробку: проводиться порівняння досягнутих результатів діяльності з даними за минулі відрізки часу, з показниками інших підприємств і середньогалузевими; визначається вплив різних чинників на величину результативних показників, виявляються недоліки, помилки, невикористані можливості, перспективи і т. д.

На основі результатів діагностики розробляються і обґрунтуються управлінські рішення. Економічна діагностика передує рішенням і діям, обґрунтуети їх і є основою наукового управління виробництвом, забезпечує його об'єктивність та ефективність. Отже, економічну діагностику можна розглядати як діяльність з підготовки даних, необхідних для наукового обґрунтування та оптимізації управлінських рішень [2, с. 16–17].

За результатами діагностики формується системне бачення керівництвом підприємства проблемних областей, що дозволяє оцінити поточний стан і тенденції розвитку комерційної, виробничої, фінансової складової діяльності підприємства, визначити слабкі місця в управлінні, розставити «по місцях» проблеми, з'ясувати причини і джерела їх виникнення і встановити пріоритети в роботі з проблемами підприємства, оцінити можливі варіанти розв'язання цих проблем, прогнозувати можливі результати, виробити попередні рекомендації з розробки стратегії розвитку підприємства на середньострокову або довгострокову перспективу.

Крім цього, керівництвом приймаються обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок використання виявлених резервів із прогнозованим економічним ефектом. Звіт за результатами проведеної управлінської діагностики включає наступні розділи: сильні сторони підприємства, структура його проблемного поля, основні зовнішні й внутрішні погрози, висновки та рекомендації щодо вирішення тих проблем, подолання яких допоможе легше і швидше вирішити інші проблеми або зробить їх неактуальними, а також можливий план-програму впровадження змін [3, с. 61].

Кінцевим результатом діяльності менеджера є прийняття управлінських рішень. У розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління. У вузькому розумінні прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив. Процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанту, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо. Отже, прийняття управлінських рішень – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дій, яка спрямована на усунення проблемної ситуації [4].

Висновки. Для управління виробництвом потрібно мати повну і правдиву інформацію про хід виробничого процесу і виконанні планів. Економічна діагностика підприємства – аналіз і оцінка економічних показників роботи підприємства

на основі вивчення окремих результатів, неповної інформації з метою виявлення можливих перспектив його розвитку і наслідків ухвалення поточних управлінських рішень. Підсумком діагностики на основі оцінки господарського стану і його ефективності є висновки, необхідні для прийняття термінових, але важливих рішень.

Список використаних джерел:

1. Гетьман О. О. Економіка підприємства: навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К.: Центр учебової літератури, 2010. – 488 с.
2. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособ. / Г. В. Савицкая. – 7-е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2002. – 704 с.
3. Колотілін В. М. Економічна діагностика: навч.-метод. посіб. / В. М. Колотілін. – Кривий Ріг: KEI, КНЕУ, 2010. – 137 с.
4. Германчук А. М. Діагностика практики прийняття та реалізації управлінських рішень / А. М. Германчук, И. Г. Цыплакова // Економічні науки. Маркетинг і менеджмент. – 2010. – № 6.

**Д. е. н., доц. Коваленко Олена Валеріївна,
Гоголенко Аліна Володимирівна**

Запорізька державна інженерна академія, Україна

**ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ МОТИВАЦІЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ
ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ**

Питання стимулювання працівників до продуктивної праці є одним із найважливіших питань в умовах, коли підприємство прагне отримати якомога більше конкурентних переваг від найму і використання висококваліфікованого персоналу. Проте, на сьогодні в нашій державі тільки починають з'являтися ефективні системи мотивації персоналу та стимулювання його до праці, що обумовлює необхідність дослідження відповідного закордонного досвіду. Підвищення ефективності праці безпосередньо пов'язане з головною метою суспільства – забезпечення економічного зростання, яке визначається збільшенням ВВП як у цілому, так і на душу населення. Аналіз останніх публікацій і досліджень проблеми стимулювання та оплати праці, як закордонних науковців так і вітчизняних, виявив недостатність розуміння сутності процесу мотивації управління розвитком людських ресурсів, особливостей формування методів стимулювання праці.

Знаходження компромісу між очікуваннями персоналу підприємства і його керівництва – є суть стимулювання персоналу. Знання мотивації персоналу підприємства – заклад створення більш досконалої системи стимулювання найманіх працівників. Система мотивації праці (рис. 1) передбачає забезпечення комплексу заходів матеріального, морального, соціального напряму, що сприяють активізації діяльності персоналу у виробничому процесі. Як свідчить практика, найбільш ефективними стимулютивними факторами є відповідність виконуваної роботи потребам людини у визнанні її як особистості і можливість самовираження. Результативність праці конкретного працівника зумовлюється передовсім індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, а також його усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях.

Основні елементи мотивації результативної праці персоналу підприємства	<ul style="list-style-type: none"> → 1. Матеріальне стимулювання → 2. Нормальні безпечні умови праці → 3. Соціально-правові гарантії → 4. Корпоративна культура → 5. Можливості для професійного навчання, самовдосконалення → 6. Можливості для самореалізації → 7. Зміст праці → 8. Взаємовідносини в колективі → 9. Престижність трудової діяльності → 10. Участь в управлінні
---	---

Рис. 1. Основні елементи мотивації результативної праці персоналу підприємства
(Джерело: [5, с. 204])

Загальні вимоги до формування систем стимулювання: визначення об'єктів стимулювання з позиції досягнення цілей підприємства, порівняння стимулів з інтересами працівників, вагомість стимулів у свідомості працівників щодо даного (кожного) об'єкта стимулювання, сталість, безперервність впливу системи на працівника, відкритість систем стимулювання, своєчасне внесення змін у системи стимулювання, конкурентоспроможність систем стимулювання. Позитивні, з погляду цілей підприємства, реакції в працівників можуть бути зумовлені впливом тих зовнішніх факторів, що несуть певні блага для працівників. Матеріальні блага, як у грошовій, так і в натуральній формі завжди виступають активним стимулом діяльності працівників.

Нематеріальні блага у загальному вигляді можна охарактеризувати як поліпшення умов роботи на підприємстві, можливість проявити власні здібності, кар'єрний зріст, участь працівників в управлінні виробництвом, відносини між працівниками в колективі та інше. Ставка в стимулюванні завжди робилася на заробітну плату. Але, як свідчить досвід західних країн, у соціальних виплатах, пільгах і послугах матеріального характеру криється чималий стимул зростання продуктивності праці працівників підприємств. От чому при розробці і застосуванні різних систем управління необхідний ретельний їхній аналіз, оцінка можливого впливу на поведінку працівників. Не можна не враховувати, що нематеріальні стимули здатні істотно підсилювати дію матеріальних. Необхідне узгодження всіх систем стимулювання для того, щоб вони діяли в загальному руслі і не суперечили одна одній.

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки та пропозиції. 1). Ефективне управління виробничо-господарською діяльністю підприємств значною мірою залежить від використання вміло налагодженого мотиваційного механізму; 2). При побудові системи оплати та стимулювання праці керівнику підприємства слід враховувати, що не можна мотивувати всіх

працівників однаково; 3). При побудові системи оплати праці та стимулювання працівників на підприємстві необхідно враховувати, що ефективність мотивації персоналу повинна відображати ступінь досягнення соціальних і економічних цілей управління персоналом на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Грінько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами [Електронний ресурс] / І. М. Грінько. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf
2. Долішній І. М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві [Електронний ресурс] / І. М. Долішній, А. В. Колодійчук. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/20_5/211_Dolisznij_20_5.pdf
3. Вознюк А. М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства [Електронний ресурс] / А. М. Вознюк. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf
4. Єгоркіна Т. О. Формування мотиваційного механізму на торговельних підприємствах [Електронний ресурс] / Т. О. Єгоркіна. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_4/Egorkina.pdf
5. Зленко А. М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами / А. М. Зленко // Економічний вісник університету. – 2010. – № 2. – С. 204.
6. Кусакін В. Багаторівнева система мотивації [Електронний ресурс] / В. Кусакін // Управління персоналом. – 2008. – № 11. – Режим доступу: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1626>
7. Радько С. Г. Теоретические основы управления трудовым потенциалом: учеб. пособ. – СПб.: Просвещение, 2007. – 318 с.
8. Рогожин М. Ю. Организация управления персоналом предприятия: учеб.-практ. пособ. – М.: Изд-во РДЛ, 2004. – 224 с.

Козюпа Юлія Анатоліївна

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна

АДАПТАЦІЙНІ РИНКОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ТА ЇХ ОСОБЛИВОСТІ

Підприємство є найважливою складовою сучасної економіки, що сприяє функціонуванню здорової конкуренції на ринку, постачає на ринок товари та послуги і цим самим задовільняє різні потреби та інтереси споживачів.

Діяльність підприємства базується на ініціативній, самостійній, систематично повторюваній на власний ризик діяльності по виробництву продукції, наданні послуг та має на меті отримання максимально можливого прибутку. В умовах конкурентного середовища керівництво підприємства змушено самостійно приймати довгострокові стратегічні рішення і нести за них повну відповідальність.

Слово «стратегія» походить від грецького «*strategia*» (*stratos* – військо, *ago* – веду), тобто за походженням це військовий термін [1]. Він означає військове мистецтво, яке вивчає закономірність та характер війни, теоретичні основи планування, підготовки і проведення крупних військових операцій із заздалегідь поставленими стратегічними завданнями. Діяльність окремо взятої компанії впливає як на прибутковість галузі в цілому, так і на її конкурентну позицію, і саме тому вибір конкурентної стратегії є одночасно складною і практично важливою проблемою.

Особливості ринкових стратегій розглядалися у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Особливе місце необхідно віднести науковим працям І. Алєксєєва, І. Ансоффа, В. Андрійчука, В. Василенка, В. Отенка, М. Портера, А. Шегди, В. Юкаєвої та ін.

Американський маркетолог А. Літл називає такі основні різновиди конкурентних позицій фірми на ринку: лідеруюча, сильна, сприятлива, задовільна, слабка позиція та виділяє конкурентні стратегії залежно від цих конкурентних позицій і можливостей їх поліпшення [2].

Головним критерієм вибору стратегії компанії є діагностика можливостей та їх адаптація до ринкового конкурентного середовища. В залежності від їх комбінацій виділяють наступні ринкові стратегії, що представлені на рис. 1.



Рис. 1. Адаптаційні ринкові стратегії

(Джерело: [2])

Стратегія «SO» – це стратегія сильних можливостей, або стратегія лідера. Лідеруюча (домінуюча) позиція фірми означає з одного боку, сприятливі можливості щодо вибору стратегічних напрямів розвитку, які найкращим чином дозволяють реалізувати свої сильні сторони і переваги у зовнішньому оточенні, а з іншого боку, її спроможність впливати на ринки збуту та ринкову діяльність і поведінку інших фірм.

Стратегія «ST» – це стратегія «лідерство в небезпеці». Сильна позиція надає можливість фірмі вести незалежну ринкову діяльність, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи. Сприятлива позиція передбачає, що фірма займає ринкові позиції вищі від середнього рівня та має можливості для їх поліпшення. Вона означає спроможність фірми формувати власну ділову стратегію без погіршення своїх ринкових позицій, але передбачає врахування зовнішніх загроз, що виникають у конкурентному середовищі.

Стратегія «WT» – це стратегія захисту, яка відображає в цілому задовільні позиції фірми. Вони передбачають, те що фірма має можливості для продовження діяльності на певному ринку, але її спроможності щодо підтримання та поліпшення своїх ринкових позицій перебувають на рівні нижчому від середнього, і тому фірма-лідер за бажанням може зруйнувати її позиції.

Стратегія «WO» – це стратегія слабких можливостей, або стратегія виживання. Незадовільна позиція фірми характеризує її слабкий ринковий стан, наявність конкурентної вразливості і відсутність у фірми можливостей щодо покращення існуючого її стану [2].

Розглянувши класифікацію конкурентних стратегій, можна зробити висновок, що за підсумками діяльності українських промислових підприємств України в 2012 р. 39,1 % з них завершили рік із збитками, які досягли суми 82,7 млрд грн. Для цих підприємств безумовно притаманні стратегії типу «WO» і «WT». Більшість українських підприємств, а саме 60,9 % в 2012 р. використовували стратегії типу «SO» і «ST». Вони закінчили 2012 р. з прибутками в розмірі 135,9 млрд грн. [3].

Поведінка фірми на ринку характеризується специфічною комбінацією стратегічних ідей та цілей. Для успішного досягнення стратегічної мети і реалізації тактичних завдань фірмі необхідно відстежувати всі можливі джерела отримання інформації, забезпечувати її максимальне використання з метою покращання можливостей у внутрішньому середовищі і протистояння виникненню багаточисленних погроз у зовнішньому середовищі.

Отже, можна зробити висновок про те, що правильно обрана стратегія є важливим кроком для будь-якого вітчизняного підприємства, адже українські підприємці постійно ризикують через несприятливі умови, а саме: недосконалість законодавчої бази України, інфляція на ринках, ріст цін на сировину та матеріали, існуючий дисбаланс між якістю продукції (послуг) та цінами на них. Оскільки підприємство здійснює свою діяльність в конкурентному середовищі, то воно повинно визначати свої конкурентні стратегії.

Список використаних джерел:

1. Василенко В. А. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. А. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 280 с.
2. Гончарук Т. І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці / Т. І. Гончарук. – Суми: Мрія-ЛТД, 2003.
3. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.trust.ua/news/73607-v-ukraine-2012g-ubutoch-no.html>

Д. е. н., проф. Колосов Андрій Миколайович

Луганський національний університет імені Тараса Шевченко, Україна

К. е. н., доц. Кучеренко Сергій Костянтинович

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-СТРУКТУР

ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасне вкрай мінливе ринкове середовище, ринкова глобалізація ставлять перед підприємствами принципово нові завдання підтримувати свою життєдіяльність, стримувати конкурентний наступ ззовні найрізноманітнішими засобами, зокрема, шляхом постійного пристосування своєї бізнес-структурі до нових потреб ринку, іноді – зі змінюванням границь бізнесу на основі злиттів і поглинань, або навпаки, з виділенням часток бізнесу у вигляді окремих суб'єктів. На цьому шляху підприємства вирішують вкрай складні задачі, які породили розвиток новітніх напрямків сучасного менеджменту, таких як стратегічний менеджмент, інституціональна теорія, поведінка суб'єктів бізнесу, управління стійкістю підприємств тощо. Але, попри наявність доволі значної кількості

теоретичних напрацювань у цьому напрямку, дієвих інструментів для практичного використання підприємствами для вирішення питань підтримки своєї бізнес-структурі у адекватному стані, ще дуже недостатньо, що зумовлює актуальність продовження досліджень у даному напрямку.

Поняття бізнес-структурі підприємства, на відміну від його організаційної структури, доволі ясно визначають В. Горшков і В. Маркова як склад його структурних бізнес-одиниць (СБО), обумовлений стратегічним вибором підприємством своєї позиції на ринку у відповідності зі своєю «ключовою компетенцією», визначення якої стає одним з найважливіших завдань стратегічного менеджменту підприємств [2].

В умовах зростаючого розуміння ролі зовнішніх факторів формується нове уявлення про значення адаптивного розвитку бізнес-структурі підприємства для забезпечення його ефективної діяльності [3; 5]. Структурне настроювання діяльності підприємства традиційними заходами, такими, як вертикальний поділ праці, комбінація лінійного й функціонального видів підпорядкування, департаментизація й дивізіонна структуризація, централізація й децентралізація відображають все-таки механізми традиційного менеджменту, часи якого минають, що доводять праці К. Клока, наприклад [4].

I. I. Мазур і В. Д. Шапіро вважають, що комбінацію стратегічних завдань, що стоять перед підприємствами, які функціонують у динамічному середовищі і потребують реструктуризації, може визначати, наприклад, за матрицею I. Ансоффа, яка представлена на рис. 1 [8, с. 154].

	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	Стратегія вдосконалювання (1)	—
Новий товар	Товарна експансія (2)	Диверсифікованість (3)

Рис. 1. Типове становище й вектор зміни стратегій машинобудівних підприємств України відповідно до матриці I. Ансоффа

Загальним напрямком адаптивного перетворення бізнес-структурі підприємств є перехід від традиційних напрямків до створення підприємницьких організаційних структур усередині підприємства на основі розвитку інtrapренерства, як особливої форми внутрішнього підприємництва [9].

При цьому як фактор перетворення внутрішньої бізнес-структурі підприємства враховуються впливи зовнішнього середовища у вигляді трансакцій – операцій з передачі споживачам прав власності на продукцію, досліджуваних Р. Коузом [7]. У кінцевому висновку неминучість процесу перетворення унітарних організаційних структур у структури різної форми й ступеню децентралізації завчасно відзначав О. I. Вільямсон, який виділив різні стадії розвитку організаційних структур підприємств [1]. Відмічені напрацювання складають теоретичну основу подальших досліджень, деякі результати приведено у доповіді. В подальшому досліджуються зв'язки завдань стратегічного менеджменту й організаційної поведінки підприємств на шляху виходу з економічної кризи, в процесі

удосконалення організаційних структур, виникнення змін в зовнішньому середовищі та загострення конкуренції. Серед причин інертної поведінки багатьох підприємств було виявлено зниження конкурентних умов діяльності великих підприємств, які неспроможні займатися організаційними перетвореннями, оскільки вони достатньо жорстко прив'язані до своїх традиційних споживачів. Автори відслідували зв'язок галузевої приналежності виробників та споживачів з використанням механізму угрупувань. Запропонуємо для цього матрицю (табл. 1), яка розсікає всю безліч підприємств на групи, утворені сполученням ознак:

1) приналежність підприємства-виробника до однієї або декількох галузей, що виражається наявністю в його складі структурних бізнес-одиниць (СБО) різної галузевої приналежності;

2) приналежність споживачів продукції цих підприємств до однієї або декількох галузей, що виражається відношенням підприємства-споживача до однієї або декількох стратегічних зон господарювання (СЗГ), розташованих у різних галузях споживання продукції.

Таблиця 1. Матриця угруповань підприємств за кількістю наявних у їх складі галузевих СБО та кількістю СЗГ у середовищі споживання його продукції

Кількість СБО	Кількість СЗГ на ринку споживання			
	1	2	3	Більше 3
1	Моновиробник продукції галузевого споживання			Моновиробник продукції багатогалузевого споживання
2				
3				
Більше 3	Полівиробник продукції галузевого споживання			Полівиробник продукції багатогалузевого застосування

В результаті рекомендовані стратегії для низки підприємств з урахуванням їх віднесення до конкретних угруповань. Вибір певної стратегії для підприємства важливий тим, що він визначає основний вектор актуальних перетворень в організації його діяльності. Наприклад, організація маркетингового дослідження й обґрунтування нового становища підприємства на ринку; організація розробки нового товару; ефективна організація виробничої системи випуску нового товару; організація просування нового товару на ринок. Автори вважають важливим елементом системи виконання адаптивної настройки відповідності структурних бізнес-одиниць (СБО) стратегічним зонам господарювання (СЗГ).

Концепція організаційної поведінки підприємства, як системи дій з пристосування до умов мінливого й невизначеного середовища, не обмежується пристосуванням тільки до підприємства як цілого, а розповсюджується також на діагностику стану окремих структурних бізнес-одиниць (СБО), структура яких у складі підприємства зазвичай залишається незмінною. Предметом діагностики стає відповідність ключової компетенції підприємства, яка проявляється в діяльності його окремих СБО й відповідних стратегічних зон господарювання (СЗГ) у ринковому середовищі.

Обґрунтовано доцільність адаптивного перетворення бізнес-структурі шляхом використання оновлених форм інtrapренерства в умовах мінливого середовища.

Розвиток інtrapренерства, як внутрішнього підприємницького середовища, формує умови для участі все більшої кількості працівників у досягненні кінцевого результату не тільки в діяльності усередині підприємства, але й у зовнішньому середовищі.

Відмінністю інtrapренерської структури підприємства від традиційної є введення в систему взаємин, крім адміністративних, також організаційних відносин у частині власності й розподілу кінцевих результатів діяльності. Останні виникають, якщо підрозділам підприємства, як елементам, надається властивість акцепції частки приросту кінцевого прибутку підприємства, створеного в зовнішньому середовищі його діяльності, який і розподіляється між учасниками пропорційно їх внеску в отриманий результат.

Більш високий статус самостійності підрозділу в інtrapренерській структурі стає тим резервом приросту стійкості діяльності підприємства, який неможливо компенсувати іншими засобами. Вибір рівня самостійності підрозділу формується з урахуванням його участі в забезпеченні своєї діяльності й реалізації продукції, а також розвитку елементів господарського розрахунку й орендних відносин, які одержали широкий розвиток на підприємствах України протягом тривалого періоду часу, починаючи з 1990 року.

Дослідження процесів переводу на внутрішньогосподарські розрахунки, оренду з викупом, виділення підрозділів у ролі самостійних суб'єктів, здійснених на ряді великих підприємств дозволило виявити роль транзакційних чинників у підвищенні господарської самостійності підрозділів і подальшому процесі організаційних перетворень [7]. Критерієм позитивної оцінки запропоновано приріст кінцевого прибутку та його розподіл пропорційно внеску в отриманий результат, підвищення статусу самостійності підрозділу. Це дозволило сформувати вимоги до рівнів централізації структур з ціллю їх більшої адаптивності і формування стану сетьзації. Моніторинг процесів децентралізації структур дозволив виявити особливості цієї тенденції і зробити деякі висновки. Серед них те, що основне значення в цьому процесі відіграють операції пов'язані з просуванням і передачі споживачеві своєї продукції – ринкові транзакції. Важливою ознакою при запропонованій класифікації підприємств за характером транзакції є їх розподіл між підприємством і підрозділом, характер здійснення транзакцій, тип бізнес-структур та умови функціонування підприємства на ринку. Процеси адаптивного перетворення оргструктур з точки зору їх децентралізації, розвитку самостійності і впливу на розподіл виконуваних транзакцій дозволили дослідити організаційну доцільність злиття, поглинання і виділення з урахуванням транзакційних факторів. У зв'язку з цим розроблено і запропоновано метод вибору типу бізнес-структур підприємства з урахуванням пропорції розподілу транзакції між підприємством і підрозділом і ступенем залежності підрозділу від підприємства. Процеси децентралізації набувають більшої актуальності у період кризи, що примушує використовувати сучасні варіанти програм аутсорсингу.

Процеси децентралізації підприємств набули гострої актуальності у період фінансово-економічної кризи 2008–2009 років і продовжують бути актуальними й до нині. Розглянуті механізми перетворення бізнес-структур підприємств, зокрема, на основі розвитку іntrapренерства та змінювання границь бізнесу шляхом

зліттів та виділень підрозділів у якості окремих суб'єктів, дають змогу підприємствам вирішувати на науково обґрунтованій основі актуальні питання свого розвитку в умовах сучасного швидко змінюваного ринку.

Список використаних джерел:

1. Акулов В. Б. Теория организации: учеб. пособ. [Електронний ресурс] / В. Б. Акулов, М. Н. Рудаков. – Петрозаводск: ПетрГУ, 2002. – Режим доступу: <http://www.vakulov@mainpgu.karelia.ru>
2. Горшков В. Стратегия диверсификации завода [Електронний ресурс] / В. Горшков, В. Маркова // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 5. – Режим доступу: http://www.narod.ru/rptu/18_5_01.htm
3. Гринько Т. В. Управління адаптивним інноваційним розвитком промислових підприємств: економічне обґрунтування та концептуальні засади: монографія / Т. В. Гринько; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2011. – 352 с.
4. Клок К. Конец менеджмента / К. Клок, Дж. Голдсмит. – СПб.: Питер, 2004. – 368 с.
5. Колосов А. Н. Адаптивная организация деятельности предприятия: монография. – Луганск: Изд-во ВНУ им. В. Даля, 2008. – 440 с.
6. Колосов А. М. Організаційна поведінка підприємства в умовах мінливого середовища (150 питань теорії і практики організації): монографія. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 344 с.
7. Коуз Р. Фирма, рынок и право / Р. Коуз. – М.: Новое издательство, 2007. – 224 с.
8. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний: справоч. пособ. для специалистов и предпринимателей / И. И. Мазур, В. Д. Шapiro и др.; под ред. И. И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2000. – 587 с.
9. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь [Електронний ресурс] / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2006. – Режим доступу: <http://www.slovari.yandex.ru/dict/economic>

Конєв Сергій Іванович

Хмельницький національний університет, Україна

ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах сучасного розвитку вітчизняних підприємств промисловості та їх залежності від іноземного ринку, все дедалі більше постає питання актуальності досягнення дієвості та ефективності здійснення їх експортно-імпортної діяльності, яка є важливим вимірювачем конкурентоспроможності та прибутковості підприємства. Виходячи з того, що на сьогодні, відбувається стрімке налагодження зовнішньоторговельних відносин з багатьма європейськими країнами, експортно-імпортні операції вітчизняних підприємств досить динамічно розвиваються в умовах активізації їх інтеграційних процесів.

Ефективність будь-якого господарського механізму опирається на ряд принципів, які дозволяють побудувати вдалий механізм тих чи інших процесів підприємства. Тому, у процесі здійснення експортно-імпортна діяльність, усі органи підрозділи та керівники підприємства, повинні дотримуватись правил та деяких важливих принципів, які спроможні забезпечити відповідність її формування згідно вимог зовнішнього ринку та інтеграції. Крім того, кожен з таких принципів слугує дієвим елементом розробки експортно-імпортної стратегії підприємства.

Зазначені принципи забезпечення ефективності експортно-імпортної діяльності підприємства є наступні: захищеність суб'єктів ЗЕД, рівність і заборона дискримінації учасників ЗЕД, взаємність партнерства, обов'язковість виконання умов контрактів, відкритість до зміни умов зовнішнього ринку, вільний вибір заходів регулювання діяльності суб'єктів ЗЕД, об'єктивність прийняття заходів з регулювання ЗЕД, єдність системи регулювання суб'єктів ЗЕД [1, с. 246–247], взаємозв'язок економічних факторів суб'єктів ЗЕД у прийнятті рішень в даній сфері, планування господарської діяльності у сфері ЗЕД, зацікавленість персоналу підприємства у виході на міжнародний ринок, оберненість зв'язку всередині підприємства, узгодженість сторін з партнерами [2, с. 19–21].

Згідно думки автора, слід відмітити, що зазначені принципи експортно-імпортної діяльності, в повній мірі дозволяють вітчизняним підприємствам здійснювати наступні заходи, які підвищують їх активність та в результаті стимулювати їхню діяльність: сприяння вільного вступу в ті чи інші відносини виробництва та постачання продукції на іноземні ринки; можливість користування усіма перевагами та вигодами в системі членства України в СОТ; підписання догорів про співпрацю з різними партнерами країн Європи; імпорт сировини; впровадження нових технологій та інновацій; залучення міжнародних експертів; приваблення інвестицій.

Отже, зазначені принципи експортно-імпортної діяльності забезпечують не тільки її ефективність, а і свідчать про те, що для вітчизняних підприємств промисловості відкрито багато можливостей до самореалізації, завоювання певної частки ринку та поступового входження у міжнародну економіку ЄС, і головним засобом реалізації в цьому є побудова вдалого експортно-імпортного механізму на кожному підприємстві згідно з дотриманням наведених принципів.

Список використаних джерел:

1. Смитиенко Б. М. Внешнеэкономическая деятельность: учеб. для студ. сред. проф. учеб. заведений / Б. М. Смитиенко, В. К. Поспелов, С. В. Карпова и др.: под. ред. Б. М. Смитиенка и В. К. Поспелова. – 5 изд., испр. – М.: Академия, 2008. – 304 с.
2. Соркин С. Л. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: экономика и управление: учеб. пособ. / С. Л. Соркин. – Мн.: Соврем. шк., 2006. – 283 с.

Кошевий Микола Миколайович, Стрельська Олександра Борисівна
Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна
**ЕФЕКТИВНІСТЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Ефективність корпоративного управління стає вирішальним фактором успішної роботи компаній в ринкових умовах. За відсутності ефективної структури, що визначає взаємини ради директорів, виконавчого органу та акціонерів, українські компанії та економіка в цілому будуть постійно стримуватися в своєму розвитку нестачею капіталу. Ефективність корпоративного управління має бути досягнута з урахуванням інтересів всіх учасників корпоративних відносин, до яких належать власники підприємства – акціонери, наймані менеджери – правління акціонерного товариства, а також інвестори і кредитори підприємства.

На ринках, що розвиваються, незалежна думка щодо практики корпоративного управління набуває особливого значення. Досить важко визначити єдиний підхід до оцінювання корпоративного управління в різних країнах, з різними традиціями та культурою. Однак вони повинні базуватися на принципах чесності, прозорості, підзвітності та відповідальності.

Розробкою методик оцінювання корпоративного управління, насамперед для країн з переходною економікою, займалися агентство Standard&Poor's, Інститут корпоративного права і управління РФ, Brunswick UBS Warburg, Російський інститут директорів та рейтингове агентство «Експерт-РА» тощо. В Україні рейтинги Української Асоціації Інвестиційного бізнесу, газет «Бізнес» та «Української інвестиційної газети» зводяться до формування переліків акціонерних товариств, ранжованих за певним нерепрезентативним показником. В 2004 році Українським інститутом розвитку фондового ринку було розроблено індикатор корпоративного управління одночасно для макро-та мікрорівнів національної економіки. Та остается невирішеним питання щодо методик оцінювання окремих аспектів корпоративного управління, насамперед наглядової ради, які дають можливість визначати ефективність її функціонування.

Слово «рейтинг» перекладається як «оцінка» й коренями воно йде до латинського «ratio», що означає «розум; розрахунок; звіт, сума, підсумок, число, категорія, розряд, прийняття до уваги, вигода, інтерес, мислення, міркування, обдумування, розгляд, відношення». Це поняття трактують, як «метод оцінки, що забезпечує інвестора простою системою градації, що показує відносну інвестиційну якість облігацій»; «оцінка інвестицій в цінні папери». Рейтинг корпоративного управління визначають як комплексну оцінку організації діяльності корпорації за критеріями: чесність, прозорість, підзвітність, відповідальність; комплексну оцінку різних процедур, аспектів й пов'язаних із цим ризиків практики корпоративного управління підприємства.

Під оцінкою розуміють: «категорію, що позначає сам процес і логічно втілений в оціночному судженні наслідок усвідомлення позитивної чи негативної значущості будь-яких явищ природи, витворів праці, форм виробничо-трудової діяльності для задоволення об'єктивно зумовлених потреб, нахилів, цілей конкретно-історичних суб'єктів».

Сьогодні існує велика кількість методик оцінки якості корпоративного управління підприємства, що використовують такий інструментарій:

- макроіндикатори (оцінка рівня корпоративного управління в окремій державі): індикатор корпоративного управління Davis Global Advisors, Inc; індекс розвитку корпоративного управління (Corporate Governance Risk-CGR) за методикою Крічтон-Міллера (Crichton-Miller) та Уормана (Worman);

- мікроіндикатори (оцінка рівня корпоративного управління в окремій корпорації): рейтинги та ренкінги: індикатор рівня корпоративного управління рейтингового агентства Stasndard & Poor's (S&P Corporate Governance Score – CGS); коефіцієнт корпоративного управління – CGQ; рейтинг корпоративного управління (DR) консалтингової фірми Deminor (Брюссель); рейтинг корпоративного управління інвестиційного банку Brunswick UBS Warburg; рейтинг корпоративного управління консорціуму Російського інституту директорів та рейтингового агентства «Експерт РА»; рейтинг корпоративного управління Інституту корпоративного права і управління РФ (CORE-rating); економетрична модель М. Гібсона;

інтегральний індекс корпоративного управління Українського інституту розвитку фондового ринку (CGI); ренкінги корпоративного управління журналу Euromoney; ренкінги корпоративного управління журналу «Експерт».

Таким чином, для оцінки якості корпоративного управління використовуються різноманітні методики, які мають різний рівень застосування та визнання у світі. Пошук найбільш репрезентативних комплексних індикаторів у сфері корпоративного управління триває.

Отже, оцінка ефективності корпоративного управління має здійснюватися за допомогою аналізу фінансових результатів діяльності підприємства та відповідності управління підприємством принципам корпоративного управління, що включають дотримання головної мети акціонерного товариства – забезпечення добробуту акціонерів а також їх прав, ефективність роботи наглядової ради та правління, розкриття інформації та прозорості діяльності, ефективність контролю за фінансово-господарською діяльністю товариства, співпрацю із зацікавленими особами.

Список використаних джерел:

1. Штерн Г. Ю. Корпоративне управління: навч. посіб. / Г. Ю. Штерн. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 278 с.
2. Орехов С. А. Теория корпоративного управления / С. А. Орехов, В. А. Селезнев. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 216 с.
3. Мальська М. П. Корпоративне управління: теорія та практика : підруч. / М. П. Мальська, Н. Л. Мандюк, Ю. С. Занько. – К.: Центр учебової літератури, 2012. – 360 с.

**К. психол. н., доц. Крупський Олександр Петрович,
Корнієнко Сергій Олександрович**

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна
**СИНЕРГІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУР
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Повсякденний прояв, засвоєний досвідом, поведінкою, спілкуванням та відношенням, який визнаний в існуючому соціумі можна сміливо трактувати як культуру людини. Але дане поняття є досить агрегованим, хоча і обмежується певною конкретною особою. Сьогодні наріжним каменем у розумінні та удо сконаленні роботи колективу є постановка та дотримання професійних норм всередині організації. Такі норми мають вигляд культур, кожна з яких зосереджена на певному рівні компанії. Для детальнішого аналізу розглянемо професійну та організаційну культури, знайдемо спільні та відмінні риси, а також дізнаємось про практичну необхідність у їх використанні.

Одною із головних складників загальної культури є, безперечно, професійна культура, так як більшу частину власного життя людина проводить у своєму професійному середовищі, а саме, станом на 2014 рік, кількість відпрацьованих годин становитиме 2008, або 251 робочий день по 8 годин [8].

Саму ж професійну культуру можна позиціонувати зі сторони якості діяльності спеціаліста та розкриття предметного змісту культури, який в свою чергу визначається специфікою професії, професійною діяльністю та професійним

суспільством [1]. На професійну культуру активно здійснюють вплив різноманітні внутрішні (соціокультурний простір професії, специфіка взаємодії з різними спеціальностями, індивідуальний професійний досвід) та зовнішні фактори (державна політика, моральні цінності суспільства і окремих груп, ідеї рівності і взаємоповаги, тощо). Отже «професійна культура» – це сукупність норм, правил та моделей поведінки людей певної професії.

В процесі свого життя і професійної діяльності на людину впливають також і інші види культур. Зокрема, однією з таких рушійних сил є організаційна культура. Вона представляє собою систему традицій, правил, норм поведінки та колективних цінностей. Виражається в матеріальних та духовних символах, які оточують людей, працюючих на підприємстві. І в залежності від основи вираження, при вивчені організаційної культури розділяють: когнітивний, символічний та систематичний підходи. В незалежності використання різних категорій в підходах, вся їх сутність зводиться до засвоєння ціннісних орієнтацій та об'єднання людей в згуртований колектив. Отже, організаційна культура прививається при безпосередньому та постійному контакті із робочим середовищем. Це можна порівняти із духом та характером самої праці. Так би мовити, загальна моральна планка для всіх робітників, від якої потрібно починати власний культурно-професійний розвиток (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняльна характеристика видів культур

Критерій відмінності	Організаційна культура	Професійна культура
Носій культури	Люди в колективі	Люди які володіють професійними навичками та спеціалісти різних сфер діяльності
Суб'екти поширення	На співробітників всередині компанії	На висококласних спеціалістів
По відношенню до колективу	Включає загальну культуру організації та субкультури окремих груп. Чим однорідніші субкультури організації, тим вона більш згуртована та скоординована	При прагненні оволодіти професією людина одночасно із цим долучається і до загальної культури, є домінантною нормою культури у висококваліфікованому колективі
При недотриманні загальних вимог	Людина повинна або підлаштовуватись, або піти із колективу	Вияв непрофесійної поведінки робітника супроводжується негативним ставленням колективу
Сумісність із загальною стратегією підприємства	Стратегічна зміна в організації зустрічає сильний опір, який негативно позначається на успіху стратегії	Нейтральне ставлення до стратегічних змін
Можливість керування	Складно, оскільки необхідне втручання сильного керівника	Необхідність керівника-професіонала у власній сфері, наявність високих практичних знань та авторитету
Фактори які впливають на культуру	Зовнішні та внутрішні	Зовнішні та внутрішні
Цілі суб'єктів культур	Позитивна атмосфера роботи в колективі та націленість на загальний результат	Досягнення максимальних результатів, підтримка авторитету, особисте досягнення цілей удосконалення навичок

Джерело: складено автором на основі: [5–7].

Можна простежити достатню кількість критеріїв відмінності. Але при цьому спостерігається яскрава спрямованість культур на формування загальних мірок прогресивного та успішного робітника компанії. Зокрема, кожен працівник під час подолання кар'єрної драбини прямо або опосередковано, розуміючи або несвідомо має справу із професійною та організаційною культурами. Тому сприйняття та грунтовне вивчення цих культур дають потужний поштовх у самореалізації та самовдосконаленню всередині компанії для кожного співробітника, а їх вдале поєднання та використання несе в собі синергічний вплив на всіх рівнях компанії.

Список використаних джерел:

1. Виноградов В. Подготовка специалиста как человека культуры / В. Виноградов, А. Синюк // Высшее образование в России. – 2000. – № 2. – С. 41.
2. Максимова Л. Н. Факторы формирования современной профессиональной культуры: [Электронный ресурс] / Л. Н. Максимова. – Режим доступа: <http://www.jurnal.org/articles/2008/socio13.html>
3. Ерасов Б. С. Социальная культурология / Б. С. Ерасов. – М., 1996.
4. Мясоедов А. М. К вопросу о соотношении понятий «профессиональная культура» и «профессиональная субкультура» [Электронный ресурс] / А. М. Мясоедов. – Режим доступа: http://www.sociosphere.com/publication/conference/2012/156/k_voprosu_o_sootnoshenii_ponyatiy_professionalnaya_kultura_i_professionalnaya_subkultura
5. Модель И. М. Профессиональная культура муниципального депутата / И. М. Модель. – Екатеринбург, 1993. – С. 26–27.
6. Бодалев А. А. Восприятие и понимание человека человеком / А. А. Бодалев. – М., 1982. – С. 6.
7. Ветчанова О. В. Корпоративная культура организации [Электронный ресурс] / О. В. Ветчанова. – Режим доступа: <http://www.cultmanager.ru/magazine/archive/96/2530>
8. Лист Міністерства соціальної політики України від 04.09.2013 р. № 9884/0/14-13/13 [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http://www.nibu.factor.ua/ukr/info/N_rab_vrem/p-9884

**К. е. н., доц. Кучеренко Сергій Костянтинович,
Рибаков Олександр Євгенович**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна
РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА*

В сучасних умовах господарювання, які характеризуються високим рівнем невизначеності, активними процесами глобалізації, значною інформатизацією економіки, орієнтацією бізнесу на вимоги клієнтів, а також зміною парадигми управління, підприємства змушені шукати нові способи досягнення конкурентних переваг та забезпечення ефективності діяльності. Керівники вітчизняних підприємств, що знаходяться у специфічному середовищі функціонування, активно звертаються до зарубіжної практики та досвіду впровадження нових моделей та методів управління. Такі новації впроваджуються у різноманітні сфери діяльності підприємств, починаючи від систем мотивацій та організаційних структур підприємства, закінчуючи методами просування продукції та взаємодії із контрагентами тощо.

Обов'язковими умовами виживання підприємств є виробництво конкурентоспроможної продукції, забезпечення гнучкості та ефективності управління. Адаптаційні здатності, організаційну гнучкість та маневреність виробничих систем забезпечує підприємствам інноваційний розвиток.

Велика значимість проблем інноваційного розвитку підприємств підтверджується великою кількістю досліджень як західних вчених, таких як П. Друкер, М. Хаммер та Дж. Чампі, К. Маркхема, Р. Каплана та Д. Нортон, І. Массакі та інших, так і вітчизняних науковців, серед яких слід виділити В. М. Геєця, Л. І. Федулову, Н. И. Чухрай, С. М. Ілляшенка та ін.

Актуальність інноваційної моделі розвитку зумовлюється стрімким зростанням впливу науки та нових технологій на соціально-економічний розвиток, що відбувся протягом останніх 20–30 років. Нові технології докорінно і швидко змінили структуру світової економіки. Виявилося, що неспроможність країни здійснити структурну перебудову економіки відповідно до нового технологічного укладу (чи зволікання з цим) не просто гальмує її розвиток, але й призводить до економічної деградації і відсуває її на периферію світових економічних процесів.

У вітчизняній господарській практиці традиційно зі всіх нововведень, що реалізуються на підприємствах, та частина, яка відноситься до сфери менеджменту, сприймається незвичайно, залишаючись у тіні як для самих підприємств, так і при проведенні досліджень по проблемам інновацій. В бізнесовій сфері склався стереотип про вторинність управлінських інновацій по відношенню до технологічних. В той же час важливість якісного та ефективного управління, ступінь його впливу на результати діяльності будь-якої організації не підлягають сумніву. Але сам інноваційний процес в сфері управління (на відмінну від сфери основного виробництва) залишається неясним. Для опису його особливостей, спробуємо визначити місце управлінських інновацій в інноваційній діяльності підприємств.

Говорячи про управлінські інновації, слід зазначити що саме відрізняє їх від технологічних та виробничих інновацій та робить унікальним процес їх створення. Технологічні інновації представляють собою певну сукупність знань, які можуть бути систематизовані, так як об'єднують декілька фізичних процесів або продуктів та можуть бути відносно легко відтворені. Управлінські інновації в більшій мірі специфічні по відношенню до підприємства.

Для управлінських інновацій характерним є вплив зовнішніх агентів – вчених, консультантів, саме тих, хто визначає сутність інновацій, формує їх, при тому що реалізація нових управлінських ідей може відбуватися протягом декількох років. Модель виникнення та розвитку інновацій в сфері управління можна описати за допомогою наступних етапів: усвідомлення проблеми, розробка та формульовання ідеї, її визнання.

В більшості випадків управлінські інновації виникають через необхідність вирішення певної зовнішньої або внутрішньої по відношенню до підприємства проблеми або уникнення ситуації загрози, незадоволення. Варто враховувати, що інновації в сфері менеджменту є локальними, тобто досвід їх впровадження в одній компанії може не мати користі для іншої, а також відмінності зарубіжної та вітчизняної корпоративних культур та специфіку бізнесу у разі використання

певних «готових рецептів». Унікальність кожного підприємства обумовлює необхідність модифікації та корегування готових управлінських рішень або ж вимагає розробки принципово нових, які б поєднали різні елементи проблеми та варіанти її вирішення, чітким розуміння внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Тож для першого етапу характерно визначення мети, задля досягнення якої розробляється інновація.

Також слід зазначити, що впровадження інновацій в одній сфері тим чи іншим чином зачіпає інші сфери діяльності підприємств і призводить до впровадження інновацій в них, отже, всі види інновацій взаємопов'язані між собою, вони можуть реалізовуватись паралельно та послідовно. Тому приймаючи рішення про впровадження новітніх інструментів управління на підприємстві, керівникам слід пам'ятати про те, що в зовнішніх джерелах (як наукових, так і практичних), в практиці інших підприємств (зарубіжних та вітчизняних) можна знайти ідеї для оптимізації діяльності, тобто максимально використовувати відкриті інновації, що дасть можливість, по-перше, економити фінансові ресурси, по-друге, враховувати досвід використання таких інновацій та максимально пристосувати їх під свої потреби, по-третє, ефективно використовувати внутрішні знання та людські можливості підприємства. Реалізація інновацій передбачає, що вони мають носити системний характер та впроваджуватися у діяльність підприємства поступово та органічно.

Список використаних джерел:

1. Павленко І. А. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2004. – 204 с.
2. Райзберг Б. А. Управление экономикой / Б. А. Райзберг, Р. А. Фатхутдинов. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 528 с.
3. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності / М. А. Йохна, В. В. Стадник. – К.: Академія, 2005. – 400 с.

Лалуд Вікторія Вікторівна, Вяльцева Ірина Петрівна
Одеський національний політехнічний університет, Україна
ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ, ЦІНИ І ЗБУТУ
НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Будь-яка виробнича діяльність в ринкових умовах ефективна лише у тому випадку, коли вартість зробленого кінцевого продукту буде більше вартості початкових ресурсів або чинників, витрачених на виробництво і збут. І основна мета підприємства полягає в максимізації цієї різниці. При цьому існують об'єктивні економічні критерії, задаючі оптимальні розміри випуску товарів і послуг при існуючих обмеженнях ресурсів, які повною мірою слід враховувати в процесі планування. Актуальність даного питання не викликає ніяких сумнівів. А планування діяльності підприємства можна представити у вигляді етапів планування: витрат, пов'язаних з випуском продукції; цін, що встановлюються на продукцію; збутової політики [1, с. 20]. Розглянемо кожну із складових окремо.

Один з підводних каменів поточного планування – це накладні витрати підприємства. Входячи в собівартість продукції, накладні витрати можуть сильно спотворити усю реальну картину [2, с. 24].

Завдання поточного планування полягає у визначенні потреб для успішної роботи і розвитку підприємства впродовж подальшого року, а також розробці ретельного плану діяльності і його документальному оформленні. Поточне планування включає розробку прогнозу продажів, плану виробництва продукції, плану споживання прямих матеріалів, плану використання прямої праці, плану накладних витрат, розрахунку планованої собівартості продукції, плану витрат на реалізацію і управління, прогнозного звіту про прибуток, плану грошових потоків і прогнозного балансу на кінець періоду. Від якості плану накладних витрат залежатиме якість планованої собівартості, звіту про прибуток, плану грошових потоків і прогнозного балансу.

Виходом з положення може виявитися гнучке планування. Його застосування забезпечує максимальну відповідність планів і дійсності, сприяє посиленню контролю і полегшує облік витрат виробництва.

В умовах ринку важливість ціни значно зростає на усіх рівнях ділового планування, підприємницької діяльності, виробничого менеджменту, адміністративного управління, мотивації і стимулювання персоналу і у багатьох інших сферах людської діяльності. Діючі ринкові ціни багато в чому визначають споживчі переваги і підприємницький вибір, рівновага попиту і пропозиції на товари і послуги, процеси виробництва, споживання і розподілу матеріальних і духовних благ, рівень доходності, якість життя різних категорій працівників і усього населення країни і так далі.

Діяльність підприємства на відповідному ринку буде ефективною до тих пір, поки ринкова ціна на продукцію і послуги перевищуватиме витрати виробництва.

Планування оптимальних ринкових цін на різні види продукції, роботи і послуги ґрунтуються на зіставленні валових і граничних витрат на їх здійснення.

Нині збудова діяльності є значимою сферою функціонування промислового підприємства. План виробництва і реалізації (збути) продукції – основний розділ плану підприємства, він визначає головні завдання, що стоять перед підприємством в планованому періоді. Особливе значення цього плану пояснюється його впливом на інші показники плану і на вирішення головної економічної проблеми держави – створення в нім високої матеріально-технічної бази і забезпечення достатку матеріальних засобів. При цьому зростання випуску і реалізації продукції потрібної номенклатури і асортименту при виконанні раціональних вимог до її якості і мінімальному рівні витрат виробництва є первинною справою.

При формуванні системи збути виробник повинен орієнтуватися на споживача і розробляти систему максимально під нього адаптовану. При цьому необхідно прийняти безліч рішень. Із стратегічних найбільш важливими являються: вибір методів ведення збути, формування логістичної системи, визначення каналів руху товару, а також форм інтеграції учасників процесу [3, с. 7].

Висновок: планування і регулювання ринкових цін на продукцію, як підтверджує досвід країн з розвиненою ринковою економікою, повинні ґрунтуватися на широкому використанні дуже гнучкої поточної політики і довготривалої

стратегії ціноутворення, в основі якої передбачається методика встановлення суспільно оптимальних цін, що забезпечують справедливий прибуток підприємствам-виробникам.

Застосування передового зарубіжного досвіду планування і регулювання рівня ринкових цін на підприємствах сприятиме підвищенню платоспроможного попиту, розвитку вітчизняного промислового виробництва і зростанню якості і рівня життя працівників підприємств.

Список використаних джерел:

1. Волонцевич С. О. Оптимізація структури витрат як фактор підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.07.01. «Економіка промисловості» / С. О. Волонцевич. – Х., 2006.
2. Папазова Т. Ю. Влияние качества планирования на эффективность деятельности предприятия / Т. Ю. Папазова // Экономика, финансы, право. – 2006. – № 1. – С. 24–26.
3. Клебанова Т. С. Комплекс моделей гибкой финансовой системы предприятия / Т. С. Клебанова, Л. С. Гурьянова // Экономическая кибернетика: международный экономический журнал. – 2005. – № 5–6. – С. 4–9.

Лапай Яна Геннадіївна

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна
**ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІСНУЮЧИХ МЕТОДІВ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Сучасна економічна ситуація характеризується активним розвитком кризових явищ на мікрорівні, що підтверджується значною кількістю збитково працюючих підприємств, швидкими темпами зростання кредиторської та дебіторської заборгованості, збільшенням кількості справ про банкрутство. Все це потребує використання у діяльності господарюючих суб'єктів спеціальних механізмів та процедур, спрямованих на підвищення ефективності їх діяльності, подолання кризових явищ та недопущення банкрутства і ліквідації підприємств. Все це стало початком формування та розвитку нового типу внутрішньофірмового управління – антикризового.

Будь-яке управління певною мірою має бути антикризовим або ставати таким в період кризового розвитку системи (організації). Ігнорування цього положення веде до негативних наслідків, а врахування – сприяє безболісному, з мінімальними негативними наслідками, перебігу кризових ситуацій. Антикризове управління як тип управління, здатного передбачити кризи і запобігти їм, пом'якшувати їх перебіг, ліквідовувати негативні наслідки та перетворювати їх у позитивні зміни, є одним з факторів розвитку економічної системи.

Професор В. О. Василенко трактує антикризове управління як управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів зі зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку [1, с. 23]. Професор Л. О. Лігоненко визначає антикризове управління як складову менеджменту підприємства в цілому, що являє собою спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш

оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [2, с. 57]. Більшість авторів, характеризуючи сутність антикризового управління, ставлять акценти на своєчасному виявленні фінансової кризи та попереджені банкрутства, залишаючи поза увагою такий напрямок антикризового менеджменту як управління санацією підприємства.

Узагальнення існуючих даних з цього питання дозволяє визначити антикризове управління підприємством як систему управлінських заходів з діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та причин їх виникнення на всіх рівнях економіки підприємства. Актуальність питань антикризового управління для вітчизняних підприємств вимагає не лише формування чіткої термінології, але й методології, за допомогою якої можна визначити, які саме методи антикризового управління потрібні конкретному підприємству.

Існуючі методи антикризового управління розподіляються в залежності від результатів їх застосування на дві групи [3, с. 57]:

- тактичні методи: санація, даунсайзинг та банкрутство, застосування яких спрямовано на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи;
- стратегічні методи: ліквідація, створення нових підприємств, регуляризація, модернізація, злиття, диверсифікація, реструктуризація та реінжиніринг, застосування яких змінює сутність бізнесу підприємства, його якісні характеристики (табл. 1).

Таблиця 1. Класифікація методів антикризового управління підприємствами

Метод	Сутність та особливості застосування
1	2
Даунсайзинг	Зменшення виробничих потужностей та чисельності виробничого та управлінського персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей; використання призводить до значного скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції
Банкрутство	Визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури
Санація	Система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства боржника в довгостроковому періоді; застосовується при виникненні загрози банкрутства
Ліквідація	Припинення діяльності підприємства, визнаного господарським судом банкрутом, з метою здійснення заходів задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна
Регуляризація	Впровадження сучасних підходів до управління підприємством (формування системи стратегічного планування та управлінського обліку, створення комплексної системи фінансового контролю та планування, автоматизованої системи обліку, повноцінних маркетингових служб тощо)

1	2
Злиття	Об'єднання у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності; застосування є доцільним тоді, коли така інтеграція призводить до суттєвої економії на масштабі чи до значного зменшення трансакційних витрат
Реінжиніринг	Полягає у перепроектуванні бізнес-процесів підприємства; дозволяє досягти різкого, стрибкоподібного підвищення показників ефективності діяльності
Диверсифікація	Розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямі, щоб не бути залежним від одного ринку; доцільно застосовувати на початку створення підприємства та при перших ознаках кризи
Реструктуризація	Здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва; доцільно застосовувати на ранніх етапах життєвого циклу підприємства та у випадку неминучості кризи

Існування значної кількості методів пов'язане з наявністю різних підходів до антикризового управління підприємством та різною природою причин самих кризових явищ. Відповідно до того, що є причиною кризи, підприємству слід вибирати метод, який краще за інші допоможе усунути ці причини.

Список використаних джерел:

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством / В. О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник / Л. О. Лігоненко. – К.: КНЕУ, 2005. – 824 с.
3. Нізалов Д. В. Антикризове управління: вибір методів / Д. В. Нізалов // Наукові записки Києво-Могилянської академії. Економічні науки. – 2001. – Т. 9. – С. 56–58.

К. е. н., доц. Лизньова Анжела Юріївна, Батарчук Аліна Валеріївна
Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ЗАТ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «А. В. К.»

На економічну кон'юнктуру підприємств впливають умови ринкового середовища, які обумовлюють його конкурентну позицію, формують дискретні зміни в управлінні та визначають фактори структурних зрушень в економіці. Стратегія розвитку підприємства формує арсенал власних превентивних заходів та забезпечує формалізацію конкурентних переваг в дієвий інструмент менеджменту. Ресурсна обмеженість та інноваційна пасивність сучасних підприємств вимагає розробки сценарію стратегічного розвитку підприємства, що оптимально поєднує його потенційні можливості та існуючі резерви забезпечення.

Дослідженням та формуванням методичних підходів до розробки стратегій розвитку підприємства займалися вітчизняні науковці В. Г. Герасимчук, В. Л. Дикань, О. С. Іванілов, Н. В. Куденко, А. П. Наливайко, Г. В. Осовська, В. В. Пастухова, В. С. Пономаренко, Ю. В. Соболєв, О. М. Тищенко, О. М. Тридід, З. Є. Шершньова, В. Г. Шинкаренко.

Загальні етапи формування стратегії розвитку підприємства запропоновано науковцями С. Б. Довбнем, А. О. Найдовською, М. М. Хитъко, зміст яких зведено до аналізу зовнішнього середовища, планування напрямів розвитку, формування стратегії та її здійснення [1].

Діагностика зовнішнього середовища передбачає характеристику конкурентних сил та визначення типу ринку, що здійснюється на основі моделі «п'яти сил конкуренції» М. Портера. Експертним шляхом оцінено загальний вплив конкурентного середовища на діяльність компанії ЗАТ «Кондитерської фабрики «А.В.К»». Зазначимо, що основними виробниками-конкурентами кондитерських виробів України є корпорація «Roshen», компанія «Конті», ПАТ «Бісквіт-Шоколад», ПАТ «Полтавакондітер», ЗАТ «Житомирські ласощі», ПАТ «Крафт Фудз Україна», Львівська КФ «Світоч».

Для дослідження рівня інтенсивності конкуренції в галузі розраховано основні його показники за методикою М. Портера (табл. 1) [2].

Таблиця 1. Розрахунок показників інтенсивності конкуренції

Показник	Формула для розрахунку	Значення
Чотирьохчастковий показник концентрації (CR_4 – Concentration Ratio)	$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP},$ де OP_i – обсяг реалізованої продукції i -го підприємства; OP – загальний обсяг реалізації продукції завданого асортименту	0,6
Індекс Герфіндаля-Гершмана (In)	$In = \sum \Delta_i^2,$ де Δ_i – частка i -го підприємства в загальному обсязі продажу на ринку	809,50
Інтенсивність конкуренції, розрахована на основі оцінки ступеня схожості часток конкурентів (U_D)	$U_D = 1 - \sqrt{\frac{1}{n} \sum (\Delta_i - \bar{\Delta}_{cp})^2}$ де $\bar{\Delta}_{cp}$ – середнє значення Δ_i , n – кількість підприємств	0,56
Показник інтенсивності конкуренції з врахуванням рентабельності ринку (U_P)	$U_P = 1 - \frac{\Pi}{OP},$ де Π – прибуток, отриманий підприємствами на даному ринку	0,34
Показник інтенсивності конкуренції з врахуванням темпу зростання ринку (U_{TP})	$U_{TP} = (140 - TP)/70,$ де TP – річний темп зростання обсягу продажу на ринку	0,33
Узагальнений показник інтенсивності конкуренції (U_K)	$U_K = \sqrt[3]{U_D * U_{TP} * U_P}$	0,37

Оцінюючи результати розрахунків коефіцієнтів інтенсивності конкуренції, які наведено в табл. 1, можемо зробити наступні висновки:

- за показником концентрації CR_4 , який дорівнює 60 %, ринок є достатньо конкурентним, оскільки не досягає критичного значення;
- індекс Герфіндаля-Гіршмана (I_n) має значення 809,5 середовище вважається конкурентним, оскільки його значення менше 1000;
- інтенсивність конкуренції тим вища, чим нижчий коефіцієнт варіації ринкових часток. Оцінивши ступінь схожості часток конкурентів можемо дійти висновку, що інтенсивність конкуренції в галузі є середньою, оскільки отримане значення (0,56) майже однаково віддалене від граничних значень (0; 1);
- показник інтенсивності конкуренції з врахуванням рентабельності ринку, відображає високий рівень рентабельності бізнесу, оскільки отримане значення суттєво відрізняється від одиниці;
- важливими чинниками конкурентної боротьби є динаміка розвитку ринку. Вважається, що річний темп зростання ринку має дві критичні межі: максимальна – 140 %, мінімальна – 70 %. У нашому випадку темп росту ринку складає 117 %, а отже ринок проходить стадію помірного росту;
- висока прибутковість бізнесу та помірні темпи зростання попиту усувають необхідність жорсткої конкуренції, що обумовлює наближення показників U_{TP} та U_P до нуля;
- узагальнений показник інтенсивності конкуренції $U_k = 0,37$. Цей показник наближається до 0, а значить, що конкурентне середовище є не дуже активним, інтенсивність конкуренції є досить слабкою.

Оцінивши конкурентне середовище діяльності ЗАТ «Кондитерської фабрики «А.В.К.» можемо зробити висновок, не зважаючи на велику кількість конкурентів кондитерській галузі, інтенсивність конкуренції є помірною. Розраховані показники інтенсивності конкуренції показали, що ринок кондитерських виробів характеризується невисоким рівнем конкуренції (ринок олігополістичного типу), де напрям розвитку визначають великі концерни – «Рошен» та «Конті».

Нестабільність ринкового середовища суттєво впливає на вибір стратегії розвитку підприємства. Виходячи з рівня стратегічної стійкості підприємства (динамічний, стабільний, прийнятний, нестійкий та кризовий) та рівня нестабільності його ринкового середовища (нульовий, підвищений, катастрофічний) авторами [3] запропоновано матрицю стратегічних альтернатив розвитку підприємств, відповідно до якої визначено можливості підсилення його потенційних позицій (табл. 2).

Стратегія розвитку підприємства враховує рівень нестабільності ринкового середовища та потенційні можливості, які забезпечують його економічну стійкість та фінансову незалежність.

Посилення ролі стратегічного управління обумовлено мінливістю ринкового середовища та обмеженістю ресурсного забезпечення, які потребують визначення способу формалізації стратегії розвитку та заходів щодо її реалізації.

**Таблиця 2. Можливі стратегії розвитку підприємств
в умовах нестабільного ринкового середовища**

Рівень стійкості	Рівень нестабільноті ринкового середовища		
	Нульовий	Підвищений	Катастрофічний
Динамічний	Освоєння нових ринків. Зростання масштабів виробництва. Розроблення та впровадження інновацій. Диверсифікація діяльності	Наздогнати конкурентів. Розвиток потенціалу для реалізації стратегічних цілей розвитку. Збільшення частки ринку. Розвиток первинного попиту. Розвиток виробничих потужностей	Лідування щодо цін. Поліпшення конкурентного положення. Зростання частки ринку
Стабільний	Зростання частки ринку. Лідування щодо цін. Утримання (поліпшення) конкурентного положення	Утримання конкурентного положення. Утримання ринкової ніші. Зростання частки ринку з нарощенням виробництва. Акумуляція прибутку	Довести життєздатність. Утримання частки ринку. Раціоналізація ринку. Акумуляція прибутку
Прийнятний	Лідування щодо цін. Утримання частки ринку. Раціоналізація ринку. Акумуляція прибутку. Лідерство в ніші	Раціоналізація асортименту продукції. Утримання частки ринку. Лідерство в ніші	Експлуатація ринкової ніші, її утримання. Раціоналізація виробництва. Раціоналізація асортименту продукції
Нестійкий	Посилення активності. Раціоналізація асортименту продукції. Зниження собівартості	Раціоналізація виробництва. Зниження собівартості. Повільне згортання операцій	Скорочення витрат. Обережне продовження діяльності
Кризовий	Скорочення витрат. Обережне продовження діяльності	Виживання. Вихід з ринку, або відмова від виробництва. Вихід з галузі	Чисте виживання. Вихід з ринку. Ліквідація

Джерело: [3].

Список використаних джерел:

1. Довбня С. Б. Стратегія підприємства: навч. посіб. / С. Б. Довбня, А. О. Найдовська, М. М. Хилько. – Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. – 71 с.
2. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі / О. В. Раєвнева. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 496 с.
3. Мохонько Г. А. Стратегічні напрями забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільного середовища / Г. А. Мохонько // Інвестиції: практика та досвід. К., 2002. – С. 32–36.

Лисогоря Ельвіра Рахматівна

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна

**ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА
В СУЧASНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

В сучасних умовах господарювання економіки серед різноманітних проблем пов'язаних із забезпеченням ефективного розвитку підприємств, однією із головних є проблема управління персоналом. Роль людських ресурсів обумовлена істотною зміною принципів функціонування сучасної економіки, створення підприємств різних форм власності, конкуренції та глобальними структурними та технічними змінами на виробництві.

У рамках сучасного підходу до управління людськими ресурсами персонал розглядається як найбільш головний ресурс, а розвиток потенціалу працівників – стратегічною метою для досягнення ефективної діяльності підприємства. Персонал є об'єктом загальної корпоративної стратегії, певним фактором конкурентної переваги [5].

Формування кадової стратегії підприємства потребує значних витрат часу і полягає у розробці довгострокового комплексного плану заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці, вирішення кадрових проблем (скорочення порушень, прогулів та скарг, плинності кадрів, трудових конфліктів, розробка мотивації та ін.), забезпечені конкурентних переваг та закріпленні на існуючому ринку своїх позицій відповідно до місії та цілей підприємства [3].

В свою чергу кадрова політика направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка б тримала орієнтир не тільки на отримання економічного ефекту але і соціального. Робітники на підприємстві повинні працювати у комфортних умовах праці, мати гідний відпочинок, відчувати належний рівень безпеки у побуті та виробництві. Тобто головною метою соціальної політики повинно бути реалізація концепції гідної праці та підвищення якості трудового життя [6].

Передусім, кадрова політика – це система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і підприємства як у внутрішньому так і в зовнішньому середовищі [2].

Кадрова політика не обмежується лише наймом працівників на роботу, а торкається позицій щодо підготовки, розвитку персоналу, забезпечення взаємодії самого підприємства та працівників. Основна мета полягає в правильному виборі цільових задач, розрахованих на дальнюю перспективу та орієнтація на рішення оперативних кадрових питань [1].

При аналізі існуючої кадової політики на вітчизняних підприємствах можна виділити два типи – відкриту та закриту [4].

Відкрита кадрова політика характеризується тим що, підприємство більш прозоріше для потенційних робітників на будь-якому структурному рівні. Тобто це означає, що керівництво готово прийняти на роботу будь-якого фахівця не маючи при цьому належного досвіду та рівня кваліфікації.

В той час, як закрита кадрова політика представляє собою орієнтир на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається тільки з числа працюючих працівників підприємства.

Залежно від фази управління можна виділити кадрову програму, яка орієнтована на вирішення тактичних, оперативних та стратегічних завдань. Зазначені

програми включають в себе матеріальну та нематеріальну мотивацію працівників, розробку проектів на підвищення якості праці працюючих, розвиток здатності вирішувати завдання в розрізі етапу розвитку підприємства [1].

Кадрова політика знаходиться під впливом певних чинників: внутрішніх та зовнішніх. Тому при наявності навіть невеликої кількості непривабливих факторів, які впливають на працівників, необхідно розробляти належний мотиваційний механізм для утримання та залучення робітників.

Для кадрової політика властиві такі основні завдання [2]:

1. Раціональне використання кадрового потенціалу, який є в наявності підприємства;

2. Підготовка та підвищення кваліфікації працюючих;

3. Розробка критеріїв і методики підбору, відбору, навчання та розстанови кваліфікованих кадрів;

4. Якісне забезпечення підприємству необхідною кваліфікованою робочою силою та ін.

Робота з персоналом не закінчується тоді, коли потенційного працівника прийняли на роботу. Процес роботи з кваліфікованою робочою силою повинен здійснюватися кожного робочого дня, виявляти переваги та недоліки, розробляти ефективні методи впливу на трудове життя колективу.

Отже, проаналізувавши вище згаданий матеріал можна зазначити, що кадрова політика має стратегічне значення для діяльності підприємства. Адже, завдяки високої якості кадрового потенціалу, керівництво бути мати якісне виконання праці, високий рівень конкурентоспроможності підприємства, пріоритетний імідж та престижність.

Список використаних джерел:

1. Управління персоналом: навч. посіб. для ВНЗ / [М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова]. – К.: ЦУЛ. – 2009. – 500 с.
2. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2010.– 638 с.
3. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент: учеб. пособ. / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2010. – 752 с.
4. Управління персоналом: навч. посіб. / [М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова]. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 504 с.
5. Чикуркова А. Д. Стратегія управління / А. Д. Чикуркова. – Кам'янець-Подільський: Вид-ць ПП Зволейко Д. Г., 2010. – 428 с.
6. Щекін Г. Е. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента. – К., 2011. – 248 с.

К. е. н., доц. Лівошко Тетяна Володимирівна

Книрик Анастасія Олександрівна

Запорізька державна інженерна академія, Україна

УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

В умовах ринкової економіки прибуток має дуже велике значення. Прибуток є найважливішим фінансовим показником, за допомогою якого оцінюється діяльність всіх підприємств економіки. Кожен суб'єкт підприємництва прагне підвищити ефективність виробництва і, як наслідок, максимізувати прибуток свого

підприємства. Для досягнення – цієї мети важливе значення має ефективне управління прибутком. Розподіл прибутку є однією з головних підсистем управління прибутком. Отже значимість прибутку, його формування і розподіл, шляхи пошуку резервів його підвищення є дуже актуальними на сучасному етапі.

Загальне значення прибутку – це виражений у грошовій формі чистий дохід підприємства на вкладений капітал, що характеризує його винагороду за ризик здійснення підприємницької діяльності та являє собою різницю між його сукупним доходом і сукупними витратами в процесі цієї діяльності [1, с. 100].

Управління прибутком – складна багаторівнева система трансакцій, яка включає як мінімум три підсистеми: формування, розподіл, використання. Для кожної з цих підсистем притаманні свої конкретні цілі, завдання, інструментарій їх досягнення.

Основними завданнями управління прибутком є:

- виявлення резервів збільшення прибутку за рахунок виробничої діяльності, інвестиційних і фінансових операцій;
- виявлення резервів нарощування прибутку за рахунок оптимізації постійних і змінних витрат, обґрунтування облікової політики підприємства, цінової політики, податкової політики;
- оцінювання прибутковості виробничої і комерційної діяльності;
- визначення підприємницького ризику;
- зміцнення конкурентних позицій підприємства за рахунок підвищення ефективності розподілу та використання прибутку [2, с. 130].

Оскільки прибуток обчислюється як різниця між ціною продажів і собівартістю продукції, то очевидно, що на розмір прибутку впливають зростання цін і зниження собівартості.

У період високих темпів інфляції зростання прибутку забезпечується за рахунок цінового фактора. Уповільнення темпів інфляції, насичення ринків товарами, розвиток конкуренції обмежують можливість виробників підвищувати ціни й отримувати прибуток за допомогою цього фактора. В результаті актуальним стає фактор зниження витрат [3, с. 142–143].

Однією з важливих складових вирішення зазначеної вище проблеми є створення на кожному підприємстві системи вітчизняного оперативного управлінського обліку, що дасть змогу регулювати всі без винятку виробничі витрати й раціонально використовувати всі власні ресурси, а в результаті управляти прибутком суб'єкта господарювання [4, с. 61].

Максимізація або оптимізація прибутку досягається за рахунок не стільки мінімізації витрат виробництва, скільки за рахунок адаптаційних витрат, які пов'язані з досягненням пристосування до чинників зовнішнього впливу. Ці витрати є основою для отримання стабільних доходів, що дозволяє посилити стимулюючу функцію прибутку [5, с. 5].

В умовах ринкової економіки одержання прибутку є безпосередньою метою існування підприємства. В отриманні прибутку зацікавлені, як саме підприємство, так і держава. Для того, щоб отримувати максимальний прибуток, дуже важливо організувати ефективне управління ним. Таке управління спрямоване на забезпечення покращення фінансової ситуації на підприємстві, а також на

гармонізацію інтересів власників підприємства з персоналом та інтересами держави. Загальний підхід до визначення прибутку, розкриття основних теоретичних питань з управління прибутком, порядку його формування та розподілу є актуальним в умовах фінансової кризи та функціонування підприємств у ринковому середовищі. Для цього підприємства повинні передбовувати організаційну систему управління результатами діяльності, щоб забезпечити ефективний захист від економічних ризиків.

Список використаних джерел:

1. Мицак О. В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / О. В. Мицак, І. Р. Чуй. – Л.: Магнолія 2006, 2008. – 216 с.
2. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – К.: Знання, 2008. – 483 с.
3. Гриньова В. М. Фінанси підприємств: навч. посіб. / В. М. Гриньова, В. О. Коюда. – К.: Знання-Прес, 2004. – 424 с.
4. Ільяшенко В. А. Організаційне забезпечення управління прибутком / В. А. Ільяшенко, І. С. Чиж // Держава та регіони. – 2005. – № 2. – С. 60–63.
5. Шарманська С. О. Особливості формування та використання прибутку в трансформаційній економіці / С. О. Шарманська // Формування ринкових відносин в Україні. – К., 2008. – Вип. 8(87). – С. 3–7.

Ло Дань

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна
РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

Процес підвищення продуктивності праці в найбільш загальному вигляді являє собою посилення значення кількісних і якісних факторів економічного зростання, отримання кінцевих господарських результатів переважно шляхом підвищення конкурентоспроможність робочої сили, раціонального використання матеріальних ресурсів, збільшення віддачі основних виробничих фондів, підвищення якості і конкурентоспроможність продукції.

Питання виявлення резервів підвищення продуктивності праці досить широко дослідженні в працях таких зарубіжних вчених-економістів: А. Є. Аврутіна, Ю. Д. Борисова, В. М. Зарубіна, Я. М. Купермана, К. Маркса, А. Сміта, А. А. Френкеля та ін., а також у працях вітчизняних науковців, а саме: Н. М. Бондар, І. В. Голодець, Є. Й. Заблоцького, Б. М. Литвина, Б. А. Писаренко, І. А. Попова, А. Ревенко, Н. Г. Чумаченка, С. І. Шкарабана, П. І. Юхименко та ін.

На підставі кількісної оцінки резервів (у відносних або абсолютних одиницях) визначається ефективність заходів щодо їх використання. За оцінками економістів, у середньому близько 30 % приросту валового національного продукту і більше 20 % приросту продуктивності праці забезпечується за рахунок підвищення професійно-кваліфікаційного рівня робітників. При цьому необхідно зазначити, що рівень кваліфікації робітників і відповідно професійно-кваліфікаційної структури робочої сили великою мірою залежить від рівня загальноосвітньої підготовки [1].

Внутрішні економічні резерви зростання продуктивності праці персоналу на підприємстві представлені на рис. 1 [3]. Питання підвищення продуктивності праці потребує системного підходу, тобто кардинальних змін, суттєвого вдосконалення чинників, що зумовлюють продуктивність. Потрібно розробляти пошук резервів підвищення ефективності праці шляхом мобілізації її чинників: інтенсифікації виробництва, освоєння ресурсо- та енергоощадних технологій, удосконалення організації праці та механізму розрахунку. Для вирішення цього питання можна користуватися такими важелями, як мотиваційні, техніко-організаційні та моральні чинники підвищення продуктивності праці, що суттєво впливає на результат виробничої діяльності.



Рис. 1. Внутрішні резерви зростання продуктивності праці персоналу підприємства

Узагальнюючи, можна побудувати наступну класифікацію чинників підвищення продуктивності праці. Чинники підвищення продуктивності праці за класифікаційною ознакою [2]:

- зміст: природні, соціально-економічні, організаційно-економічні, матеріально-технічні, соціально-психологічні, організаційно-господарські;
- рівень керованості: зовнішні, внутрішні;
- рівень планування: рівень держави, рівень галузі, рівень підприємства;
- рівень аналізу планування показників: структурні зміни у виробництві, підвищення технічного рівня виробництва, удосконалення організації виробництва й праці, зміна обсягів виробництва продукції, ведення в дію та освоєння нових об'єктів;
- соціально-психологічні чинники: лідерські якості керівника, управління групами, конформізм, психологічний підбір, підготовка кадрів.

Аналіз сутності категорії продуктивності праці та методичних підходів до її визначення засвідчує, що роль праці та її продуктивності займає важливе місце в соціально-економічному житті суспільства, оскільки дана категорія є найбільш загальним та універсальним показником, що відображає ефективність використання людських ресурсів.

Приріст продуктивності праці завдяки реалізації конкретного резерву можна також визначити за формулою (1):

$$Пп = ТМзп / (\Phi Кнв \cdot p) \cdot 100, \quad (1)$$

де $ТМзп$ – зниження трудомісткості, люд./год.; Φ – фонд робочого часу одного робітника, год.; $Кнв$ – плановий коефіцієнт виконання норм виробітку; p – розрахункова чисельність працівників на плановий обсяг продукції, осіб.

Зростання продуктивності праці має винятково важливе значення для досягнення визнаних світовою спільнотою економічних, соціальних і економічних стандартів життєдіяльності суспільства. Підвищення продуктивності праці є головним чинником подолання економічного спаду, забезпечення стійкого і потужного економічного зростання та зростання рівня життя населення.

Список використаних джерел:

1. Мірошниченко І. С. Основні підходи до класифікації резервів росту продуктивності праці з різним типом виробництва / І. С. Мірошниченко // Вісник економічної науки України. – 2007. – № 2 (12). – С. 110–115.
2. Мочаліна З. М. Методичний інструментарій та сучасні проблеми аналізу фінансових результатів / З. М. Мочаліна, О. В. Поспелов // Науково-технічний збірник. – 2011. – № 98. – С. 221–227.
3. Гутафель В. В. Резерви підвищення продуктивності праці персоналу торгівельного підприємства / В. В. Гутафель // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2009. – № 3. – С. 11–19.

Лубковський Гордій В'ячеславович

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна
КОРПОРАТИВНЕ РЕЙДЕРСТВО В УКРАЇНСЬКІЙ ПРАКТИЦІ

Рейдерство – загальна назва ланцюжка операцій, що за допомогою прогалин у законодавстві дозволяє зловмисникам отримати у володіння певний капітал. При цьому відбувається виведення активів з володіння законних власників [2].

Рейдери – це спеціалісти з перехоплення оперативного управління або власності фірми за допомогою спеціально ініційованих господарських конфліктів. Це, зазвичай, відносно незалежні структури, відокремлені від великого бізнесу (часто відома фінансова або інвестиційна компанія, банк) [4].

У сьогоднішніх умовах спеціалісти поділяють рейдерів на «білих» і «чорних».

«Білі» рейдери діють методом корпоративного шантажу в рамках чинного законодавства. В нашій країні вони трапляються доволі рідко і є більш характерними для країн із розвиненою економікою та високою бізнес-культурою.

«Чорні» рейдери для отримання результату використовують кримінальні методи (захоплення, підробка документів, реєстрація компаній на підставних осіб, підкуп силових структур, чиновників, суддів і судових виконавців, фізичне усунення невигідних осіб) [1].

В українській практиці недружнього поглинання (hostile takeover) поширені такі інструменти [4]:

- тендерна пропозиція (tender offer);
- боротьба за дорученням (proxy fight);
- скупка акцій на фондовому ринку (stock market acquisitions);
- підкуп працівників реєстратора для одержання інформації;
- публікація різного роду інформації, що компрометує менеджмент.

За оцінками експертів, сьогодні в Україні діє від 35 до 50 професіональних рейдерських груп. Спираючись на цілий комплекс засобів – психологічний

тиск, шантаж, підробка документів, підкуп силових структур, – вони створюють умови для рейдерських атак, захоплення і перерозподілу власності за рамками закону [3].

За підрахунками компанії Dragon Capital, ринок недружніх поглинань в Україні оцінюється за період з 2010 по 2013 в середньому від 2 до 4 млрд доларів США, за три останні роки під рейдерські атаки загалом в Україні вже потрапили 3,7 тисячі суб'єктів господарювання. Рентабельність корпоративного захоплення оцінюється в 500–700 і навіть 1000 % [6].

Сьогодні в Україні не існує спеціальної законодавчої бази для регулювання рейдерських питань, порівняно з більшістю європейських країн.

Рейдерські атаки створюють реальну загрозу економічним інтересам держави. Простої у роботі підприємств зазвичай завдають значних втрат як економіці загалом так і державній казні [5].

Методами протистояння рейдерству є: концентрація акціонерного капіталу або викуп частки в учасників, які не беруть участі в діяльності підприємства; постійний моніторинг змін у складі акціонерів; реструктуризація підрозділів зі зміною їх організаційно-правового статусу; контрольне скуповування акцій і додаткова емісія; недопущення виникнення та прострочення кредиторської заборгованості; підвищення культури суб'єктів господарювання (прозорі конкурентні відносини, підтримання ділової репутації тощо); за допомогою «нерухомих» паперів (у разі потреби кошти можна перекинути на інший рахунок іншого зберігача або роздробити суму таким чином, щоб не можна було виконати рішення суду щодо списання чи накладення арешту).

Список використаних джерел:

1. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.viche.info/journal/2105>
2. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.yur-gazeta.com/article/441>
3. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://me.kmu.gov.ua>
4. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.legalweekly.com.ua>
5. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.justinian.com.ua>
6. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.dragon-capital.ua/ru.html>

Д. т. н., с. н. с. Мухамедиева Дилноз Тулкуновна
Центр разработки программных продуктов
и аппаратно-программных комплексов, г. Ташкент, Республика Узбекистан
**ПОДХОДЫ К РЕШЕНИЮ ЗАДАЧИ НЕЧЕТКОЙ
ОПТИМИЗАЦИИ В ХЛОПКОВОДСТВЕ**

Во многих задачах, встречающихся на практике, оказывается желательным учитывать влияние не одного, а многих параметров, от которых могут зависеть характеристики задачи. Действительно в большинстве случаев ограничения задачи линейного программирования представляет собой математическое описание и количественное выражение самых разнообразных условий, от которых зависит некоторый экономический, технический или производственный процесс. Это разнообразие может сказаться, в частности, и в том, что причины, влияющие

на изменение величин, при помощи которых выражаются соответствующие ограничения, необходимо рассматривать как независимые, но действующие одновременно. Задачи такого рода естественно описывать при помощи нескольких параметров [1; 2].

Параметрическую модель состава, соотношения угодий и их размещения на территории землепользования хлопчатника представим следующим образом.

Необходимо найти минимум себестоимости при установлении лимита капитальных вложений

$$z = t \sum_i s_i c_i x_i + (1-t) \sum_i k_i c_i x_i \rightarrow \min$$

при обеспечении:

1) баланса земель

$$\sum x_i = b_1;$$

2) использования воды

$$\sum a_{1i} x_i \leq b_2;$$

3) использования удобрений

$$\sum a_{2i} x_i \leq b_3;$$

4) использования инвестиций

$$\sum a_{3i} x_i \leq b_4;$$

5) использования материальных ресурсов

$$\sum a_{4i} x_i \leq b_5;$$

6) использования трудовых ресурсов

$$\sum a_{5i} x_i \leq b_6.$$

Приняты следующие обозначения: x_i – площади отдельных селекционных сортов хлопчатника (га); s_i – себестоимость 1 ц хлопка-сырца (тыс. сум); k_i – капитальные вложения на 1 ц продукт (тыс. сум); b_1 – общая площадь земель (га); b_2 – ресурсы воды (м^3); a_{1i} – норма полива ($\text{м}^3/\text{га}$); a_{2i} – норма внесения удобрений (т/га); b_3 – ресурсы удобрений (т); a_{3i} – инвестиции на 1 га (тыс. сум); b_4 – объем инвестиций (тыс. сум); a_{4i} – норма материальных ресурсов (тыс. сум на 1 га); b_5 – ресурсы отдельных видов фондуемых материалов (тыс. сум).

Часто имеется только «расплывчатая» – нечеткая информация о коэффициентах параметрической модели. Рассмотрим более внимательно параметры этой задачи c_i и a_{1i} . Нетрудно понять, что величины этих параметров зависят от многих факторов реального процесса, не учтенных в приведенной здесь модели. Урожайность, например, зависит, и довольно сложным образом, от таких факторов, как наличие в почве тех или иных питательных веществ, сроков и технологии обработки почвы и внесения удобрений, солнечной активности и многих других. То же самое относится и к параметру a_{1i} .

В качестве математического аппарата, позволяющего формализовать нечеткую априорную информацию, в статье применяется теория нечетких множеств. Задача параметрического программирования с S независимыми параметрами t_1, \dots, t_s или S параметрическая задача в матричном виде записывается следующим образом:

$$z = (\bar{a}_0' + t' \bar{b}) + \bar{e}t \rightarrow \min$$

$$(\bar{a} + \bar{c}t)x \subset K \quad (1)$$

$$t \in E_s,$$

где $K = \{y \mid y \in R^n, y \leq a_0 + dt\}$ – заданное выпуклое подмножество пространства R^n .

Задачу такого типа можно назвать задачей параметрического программирования с множественно-значными коэффициентами. Ясно, что в рамках этой задачи не имеет смысла говорить о максимизации функции цели, поскольку значения этой функции – не числа, а множество чисел. В этом случае необходимо выяснить, какое отношение предпочтения в множестве альтернатив порождает эта функция, а затем исследовать вопрос о том, какие выборы считать рациональными в смысле этого отношения предпочтения.

Следующим шагом на пути уточнения рассматриваемой модели является описание коэффициентов задачи в форме нечетких множеств. При этом, кроме задания множеств возможных значений параметров, в модель вводится дополнительная информация в виде функций принадлежности этих нечетких множеств. Эти функции можно рассматривать как способ приближенного отражения экспертом в агрегированном виде имеющегося у него неформализованного представления о реальной величине данного коэффициента.

Итак мы пришли к постановке задачи нечеткого параметрического программирования.

Задача (1) сводится к следующей задаче параметрического программирования

$$\begin{aligned} z = (a_0 + t^{\top} b)x + e^{\top} t &\rightarrow \min \\ (a + ct)x \leq a_0 + dt \\ t \in E_s, \end{aligned} \quad (2)$$

в которой значения коэффициентов a, b, c, d, e описаны в форме нечетких подмножеств, т. е. заданы функции принадлежности $\mu_o^k(a_{0j}), \eta_{jl}^k(b_{jl}), \mu_{ij}^k(a_{ij}), v_{ijl}^k(c_{ijl})$ и $\xi_{il}^k(d_{il})$ соответствующих множеств, где $i = 1, \dots, m; j = 1, \dots, n; l = 1, \dots, s$ и

$$\begin{aligned} a_{ij} &= \sum_{k=1}^q \bar{a}_{ij}^k \mu_k^{ij} / \sum_{r=1}^q \mu_{ij}^r, \quad b_{jl} = \sum_{k=1}^q \bar{b}_{jl}^k \eta_{jl}^k / \sum_{r=1}^q \eta_{jl}^r, \\ c_{ijl} &= \sum_{k=1}^q \bar{c}_{ijl}^k v_{ijl}^k / \sum_{r=1}^q v_{ijl}^r, \quad d_{il} = \sum_{r=1}^q \bar{d}_{il}^r \xi_{il}^r / \sum_{r=1}^q \xi_{il}^r. \end{aligned}$$

Решением задачи (2) называется явным образом заданная решающая функция

$$z_s(t) = \min \{z = (a_0 + t^{\top} b)x + e^{\top} t : (a + ct)x \leq (a_0 + dt); x \geq 0\}.$$

Разработан алгоритм и составлена программа по этой методике [3].

Список использованных источников:

1. Орловский С. А. Проблемы принятия решений при нечеткой исходной информации / С. А. Орловский. – М.: Наука, 1981.
2. Подиновский В. В. Парето – оптимальные решения многокритериальных задач / В. В. Подиновский, В. Д. Ногин. – М.: Наука, 1982.
3. Мухамедиева Д. Т. Разработка нечетких моделей задач прогнозирования и оптимизации / Д. Т. Мухамедиева. – Ташкент: изд-во «Фан ва технология», 2012. – 346 с.

**Недобуга Максим Викторович,
к. т. н., доц. Кущенко Владимир Иосифович**
Днепропетровский национальный университет имени Олеся Гончара, Украина
СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

В современном обществе роль бизнеса и предпринимательства уже не ограничивается лишь созданием рабочих мест, материальных ценностей и извлечением прибыли. Достигнув в своем развитии определенного уровня, бизнес должен ставить перед собой новые задачи. И чем бизнес цивилизованнее, тем больше становится его участие в социальной жизни своего трудового коллектива, города, региона и государства.

Общество, оценивая предпринимательскую деятельность организации, рассматривает не только производственные и финансовые показатели, но и то, как организация ведет свою деятельность, заботится о собственных работниках, насколько ее деятельность соответствует интересам других участников рынка, жителей территорий, а также общества в целом.

Социальная ответственность представляет собой реализацию не только своих экономических интересов и целей, но и воздействие деловой активности на собственный персонал, потребителей и организации, совместно с которыми осуществляется та или иная деятельность.

Социальная ответственность – это обдуманная, взвешенная деятельность. Проявляется она в долгосрочном участии в конкретных проектах, направленных на улучшение окружающего мира. Это некий вклад. Какой бы сильной не была коммерческая структура, она не может существовать вне своей среды. А среда – это город, страна, люди, которые там живут [1].

В связи с этим, в настоящее время проблема социальной ответственности бизнеса превращается в весьма актуальную.

Аргументы в пользу социальной ответственности:

1. Благоприятные для бизнеса долгосрочные перспективы. Социальные действия предпринимателя, улучшающие жизнь общества или в определенной степени устраниющие необходимость государственного регулирования, могут быть в собственных интересах малых предприятий в силу выгод, обеспечиваемых участием в жизни общества.

2. Изменение потребностей и ожиданий массового потребителя.

Связанные с бизнесом социальные ожидания радикально изменились с серединами прошлого века. Чтобы сузить разрыв между новыми ожиданиями и реальным откликом предприятий, их вовлеченность в решение социальных проблем становится и ожидаемой и необходимой.

3. Наличие ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем. Поскольку бизнес располагает значительными людскими и финансовыми ресурсами, ему следует передавать их часть на социальные нужды.

4. Моральное обязательство вести себя социально ответственно [2].

Предприятие – это член общества, поэтому нормы морали также должны управлять его поведением. Оно должно действовать социально-ответственным образом и способствовать укреплению моральных основ общества.

Существует три подхода к пониманию того, что такое социальная ответственность в предпринимательской деятельности:

1. Базовый уровень – это начало, обязательная составляющая предпринимательской деятельности – предполагает выполнение следующих обязательств: своевременная оплата налогов, выплата заработной платы, по возможности – предоставление новых рабочих мест (расширение рабочего штата).

2. Второй уровень социальной ответственности бизнеса предполагает обеспечение работников адекватными условиями не только работы, но и жизни: повышение уровня квалификации работников, профилактическое лечение, строительство жилья, развитие социальной сферы. Представляет собой реализацию социально-ответственного поведения ради экономической выгоды. Такой тип ответственности называется «корпоративной ответственностью».

3. Третий, высший уровень ответственности предполагает благотворительную деятельность и не имеет своей целью получение экономических выгод.

В целом все подходы едины в одном: социальная ответственность – это ответственность организации перед всеми людьми и организациями, с которыми она сталкивается в процессе деятельности, и перед обществом в целом [3].

С точки зрения экспертов, социальная ответственность предпринимательства включает в себя три основные составляющие:

- законопослушность бизнеса, то есть добросовестную уплату налогов;
- ответственность за развитие своих сотрудников;
- ответственность перед социальным окружением, которое включает в себя не только непосредственных партнеров по бизнесу, но и местное сообщество.

Вмешательство государства в область социальной ответственности бизнеса должно носить рекомендательный, рамочный характер. Государство должно стимулировать развитие социальной ответственности бизнеса, причем не столько материально, сколько с моральной стороны.

И одна из насущных задач социально-ответственного предпринимателя – активно способствовать развитию и совершенствованию человеческого фактора. Предприниматель должен поддерживать и развивать нравственную культуру, уважительное отношение у подрастающих поколений к бесценному отечественному культурному наследию.

Список использованных источников:

1. Борисенко Е. Н. Социальная ответственность малого предпринимательства: учеб. пособ. / Е. Н. Борисенко. – М.: КЛИСТАР, 2002. – 93 с.
2. Братющенко С. В. Социальная ответственность предпринимательства (обзор концепций) / С. В. Братющенко // Актуальные проблемы социально-экономического развития: взгляд молодых ученых. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2005. – С. 166–178.
3. Кузнецов А. Л. Социальная ответственность в предпринимательстве / А. Л. Кузнецов // Изв. Акад. труда и занятости. – 2001. – №1/2. – С. 192–198.

Остряніна Віолетта Едуардівна
Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна
ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
В СУЧАСНИХ УМОВАХ

На сьогоднішній день бізнес реалізується в умовах переходу від індустріального суспільства до інформаційного, що певним чином відбувається на його веденні. Змінюються умови завоювання позицій і частки ринку, виробництва продукції, що потребує ринок. Збільшується кількість осіб, які приймають управлінські рішення. Їх залученість в сферу інформації та здатність сприймати і адекватно оцінювати інформацію відіграють важливу роль в обґрунтуванні прийнятих управлінських рішень.

Під управлінським рішенням розуміють результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту.

Прийняття управлінських рішень щодо ведення бізнесу – це певний цикл послідовних дій, що змінюють один одного. Цикл формування рішення зазвичай починається з визначення реально існуючої проблеми, яка вимагає свого рішення, а закінчується виконанням (реалізацією) рішення, тобто досягненням наміченого результату [2].

Слід виділити наступні етапи цього циклу: виявлення реально існуючого завдання, що вимагає свого рішення; оцінка його актуальності та важливості для розвитку бізнесу в реально сформованій ринковій ситуації; розробка варіанта рішення з урахуванням можливих альтернатив; затвердження оптимального варіанту вирішення завдання; доведення прийнятого рішення до виконавців з розподілом повноважень; організація виконання прийнятого рішення.

Сьогодні бізнес реалізується в умовах переходу від індустріального суспільства до інформаційного. З'явилися нові інформаційні технології, які надали нові можливості для прийняття оптимальних управлінських рішень. Підвищилася роль інформаційної сприйнятливості осіб, які беруть управлінські рішення. Умовно можна виділити наступні форми сприйняття інформації її користувачами: сприйняття первинної інформації – інформації в тій формі, в якій вона доступна (наприклад, публікації, монографії, зведення, довідки тощо); сприйняття формалізованої інформації (релевантна для розв'язуваної задачі інформація, отримана в результаті переробки масиву первинної інформації під потреби розв'язуваної задачі); сприйняття аналітичної інформації (інформація, яка може бути прямо (безпосередньо) використана для вирішення завдання з конкретної проблеми бізнесу).

Важливу роль у виробленні управлінського рішення відіграє рівень підготовки інформації (згортання інформації, синтезу нових знань) про ринкову кон'юнктуру. Для досягнення такого ефекту використовуються спеціальні технології, що одержали назви «включенного спостереження», «структурованого спостереження», «стандартизованого спостереження», «комбінованого спостереження», тобто засновані на моніторингу змін ситуації [1].

Прийняття стратегічних управлінських рішень, що визначають життєдіяльність підприємства і його успіх у бізнесі, – головне завдання керівника фірми та його команди. Стрімке прискорення бізнесу призводить до необхідності приймати рішення зі швидкістю думки, сприймати велику кількість інформації

в умовах дефіциту часу. Прийняттю обґрунтованих рішень, що забезпечують довготривалий успіх бізнесу, значною мірою може допомогти спеціальний алгоритм прийняття рішень. В основі цього алгоритму лежать сучасні інформаційні технології, що формують механізм вибору критеріїв оцінки альтернативних варіантів стратегічних рішень [3].

У загальному вигляді такий алгоритм можна представити як певну послідовність реалізації інформаційних технологій: постановочний етап вироблення стратегічного рішення – виявлення і з'ясування спонукальних причин, що вимагають постановки та вирішення проблеми, розробка завдання на її рішення; вибір експертів та осіб, що приймають проміжні рішення (їх сумарні знання та навички роботи з інформацією повинні забезпечити можливість прийняття обґрунтованих варіантів можливого рішення проблеми); прийняття оптимального рішення – вибір з альтернативних варіантів найбільш пріоритетного, розробка заходів з реалізації прийнятого рішення.

Процес оцінки ефективності управлінських рішень виступає в якості важеля для використання резервів підвищення ефективності господарської діяльності підприємства і служить мірою доцільності змін в системі управління підприємством.

Висновки: зміцнення зв'язків і механізмів взаємодії між суб'єктами ринку інформаційної продукції сприяє формуванню спільноти кваліфікованих користувачів і сприяє прийняттю обґрунтованих і оптимальних управлінських рішень. Наявність інформаційного продукту високого рівня полегшує кінцевим користувачам процес прийняття обґрунтованих рішень. Подальше вдосконалення інформаційного простору та інформаційних технологій допоможе розробці нових інформаційних продуктів наступних поколінь за потребами кінцевих користувачів. Слід постійно вдосконалювати свій рівень інформаційної сприйнятливості, що дозволить уникнути багатьох загроз для бізнесу і мінімізувати ризики бізнес-діяльності. Алгоритм прийняття стратегічних рішень дозволяє заощадити трудовитрати, час, фінанси для вдосконалення управління бізнесом.

Список використаних джерел:

1. Лукичева Л. И. Управленческие решения: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев, под ред. Ю. П. Анискина. – М.: Омега-Л, 2011. – 384 с.
2. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / [Ю. Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін. за ред. Ю. Є. Петруні]. – 2-ге вид. – К.: Центр учебової літератури, 2011. – 216 с.
3. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – 2-ге вид., перероб. і доповн. – К.: Знання, 2010. – 406 с.

Паніщева Олександра Володимирівна
Донбаський державний технічний університет, м. Алчевськ, Україна
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ
МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ У ДОНЕЦЬКІЙ ОБЛАСТІ

Ефективність функціонування та розвиток підприємства прямо залежать від того, наскільки раціонально підприємство розпоряджається своїми фінансовими ресурсами. Від того, наскільки підприємство забезпечене необхідними ресурсами, залежить його платоспроможність, що значною мірою визначає

фінансовий стан цього підприємства [3]. Здатність фінансових ресурсів трансформуватись у матеріальні, інтелектуальні, технічні, інноваційні та інші види ресурсів обумовлює їх вагомість у фінансово-господарській роботі кожного промислового підприємства. окремої уваги заслуговують проблеми фінансування машинобудівних підприємств, у яких, на відміну від орієнтованих на споживчі ринки, виробничий цикл триваліший за термінами і вимагає більших обсягів інвестицій та фінансування. За цих обставин важливого значення набуває управління фінансовими ресурсами підприємств машинобудівної галузі.

Основою фінансів підприємств є фінансові ресурси. У фінансово-кредитному словнику зазначається, що фінансові ресурси – це грошові кошти, які знаходяться у розпорядженні держави, підприємств і установ, і використовуються для покриття затрат і формування різних фондів та резервів [5].

Управління фінансовими ресурсами підприємства виступає одним з чинників організації виробничо-господарської діяльності підприємства та являється важливим фактором забезпечення ефективної фінансово-господарської діяльності підприємства. Управління фінансовими ресурсами підприємства являє собою механізм за допомогою якого воно постійно перебудовується в процесі пошуку найбільш ефективних зв'язків з навколоишнім економічним середовищем [4].

Машинобудівний комплекс вирізняється серед інших галузей високою науково-ємністю та ресурсоємністю. Донецька область – це високорозвинений індустриальний регіон, який визначається потужною багатогалузевою промисловістю. Машинобудування займає третє місце у структурі промисловості. У районі виробляються близько 15 % товарної продукції цієї галузі країни. Переважає важке, металлоємке машинобудування, виробляється обладнання вугільної, енергетичної, металургійної, легкої і харчової промисловості.

Таблиця 1. Фінансово-економічні показники діяльності машинобудівних підприємств в Донецькій області

Показники	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
Обсяг реалізованої машинобудівної продукції, млн грн	19351,5	24 004,7	25047,6	17293,7
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток), млн грн у % до загальної кількості підприємств	1390,1 61,0	1229,8 64,9	2488,09 71,0	1866,2 64,9

Джерело: [1].

Динаміка розподілу обсягу реалізованої промислової продукції за видами діяльності у 2004 та у 2013 роках представлена у табл. 2.

Питома вага машинобудівної продукції в загальному обласному обсязі протягом останніх років знизилась. Зокрема, якщо порівнювати питому вагу машинобудівної промисловості в 2004 році та у 2013 році, то побачимо наступну картину. У 2004 році частка реалізованої продукції машинобудування становила 12,9 всієї реалізованої продукції Донецької області, то у 2013 році вона знизилась і становила 8,9 %, також достатньо змінилися й інші структурні елементи промисловості Донецької області [1].

Таблиця 2. Розподіл обсягу реалізованої промислової продукції у 2004 та 2013 роках

2004 рік	Питома вага, %	2013 рік	Питома вага, %
Металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	44,9	Металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	33,0
Машинобудування	12,9	Машинобудування	8,9
Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	8,2	Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	17,1
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	5,9	Виробництво харчових продуктів, тютюнових виробів	8,4

Основною проблемою на сучасному етапі є недостатність коштів на відновлення матеріально-технічної бази виробництва та підвищення технологічного рівня. Для отримання необхідних інвестиційних ресурсів вітчизняним машинобудівним підприємствам необхідно створити ефективний механізм залучення фінансових ресурсів. Машинобудівним підприємствам України необхідно провести оздоровлення фінансового стану.

Що стосується процесу формування фінансових ресурсів машинобудівного підприємства, то джерелами фінансування виступають кошти, зазначені в табл. 3.

Таблиця 3. Джерела фінансування інноваційної діяльності машинобудівних підприємств Донецької області

Роки	Загальна сума витрат, млн грн.	У тому числі за рахунок коштів			
		власних	державного бюджету	іноземних інвесторів	інші джерела
2009	798,05	723,4	–	15,1	59,6
2010	786,1	770,7	14,3	–	1,1
2011	2391,3	1700,4	3,2	–	687,7
2012	1447,6	1321,9	22,03	–	103,7

Джерело [1].

Забезпечення достатніми обсягами фінансових ресурсів є однією з найважливіших умов досягнення цілей та завдань, передбачених фінансовою стратегією підприємства. Конкретні шляхи досягнення відповідних цілей визначає фінансова політика, яка охоплює політику управління структурою капіталу, цінову політику, податкову політику, політику управління доходами, політику управління витратами, політику управління формуванням і використанням прибутку, дивідендну політику, інвестиційну політику тощо [2].

Кожен суб'єкт господарювання має свої особливості, тому визначити єдиний підхід до вибору фінансової політики чи фінансової стратегії неможливо. Кожне підприємство повинне самостійно визначати, які чинники і яким чином впливатимуть на його діяльність, та формувати таку фінансову стратегію, яка б мінімізувала ризики і сприяла збільшенню його прибутковості, підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стійкості на ринку.

Машинобудівний сектор промисловості Донецької області має низку проблем, однією з найактуальніших є проблема щодо формування й раціонального використання фінансових ресурсів, забезпечення фінансової стабілізації. Основним джерелом формування фінансових ресурсів машинобудівного підприємства

повинні виступати власні кошти, а не залучені (табл. 3), що обумовлено пристоюю залучення власного капіталу; зменшенням ризику небезпеки фінансової нестійкості й банкрутства підприємства, тощо. Гострою проблемою залишається нездовільний фінансовий стан машинобудівних підприємств, де слід виділити такі важливі причини як: нерозвиненість інфраструктури внутрішнього ринку; відсутність реальних джерел фінансування, що унеможливлює реконструкцію та технічне переоснащення підприємств і освоєння виробництва нової конкурентоспроможної продукції; відсутність фінансових механізмів та інструментів, тощо.

Отже, можна зробити висновок про те, що формування фінансових ресурсів машинобудівних підприємств в Україні ускладнено дією багатьох чинників. Для підвищення ефективності функціонування машинобудівних підприємств необхідно удосконалити систему управління фінансовими ресурсами, тобто необхідні зміни у обсягах, структурі та джерелах їх формування. Також уваги потребує потреба в інвестиціях, у залученні зовнішніх джерел фінансування, тощо.

Все це сприятиме модернізації, технічному розвитку, інвестиційної привабливості підприємств машинобудівної галузі Донецької області.

Список використаних джерел:

1. Статистичний щорічник Донецької області за 2012 р. [Електронний ресурс] / за ред. О. А. Зелений. – Донецьк: Головне управління статистики у Донецькій області, 2013. – Режим доступу: <http://www.donetskstat.gov.ua>
2. Паргин Г. О. Фінансова стратегія у системі управління фінансами підприємств / Г. О. Паргин, О. Я. Митрухіна // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.6. – С. 208–214.
3. Силка О. С. Управління фінансовими ресурсами підприємства / О. С. Силка // Інноваційний потенціал української науки – ХІI сторіччя. – 2010.
4. Карась П. Особенности управления финансовыми ресурсами предприятий машиностроительной отрасли / П. Карась, Л. Гришина, Н. Приходько // Економічні науки. – 2012.
5. Фінансово-кредитний словник / за ред. Н. В. Геретовський. – М.: Фінанси та статистика, 1988. – 511 с.

Д. е. н., доц. Поповиченко Ірина Валеріївна

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури,

м. Дніпропетровськ, Україна

ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

Практика фінансово-господарської діяльності в умовах економіки ринкового типу показує, що однотипні підприємства, що володіють приблизно рівними матеріальними і фінансовими ресурсами, часто мають значні розбіжності в рівні прибутку. Одні з них динамічно розвиваються, інші приходять до банкрутства.

Багато провідних вітчизняних і зарубіжних економістів в зв'язку з цим вважають, що однією з найважливіших причин таких розбіжностей є відмінності в ефективності управління підприємствами або, іншими словами, в ефективності управлінських рішень, що розробляються і реалізуються менеджерами.

У загальному плані під ефективністю управління підприємством розуміють результативність управління діяльністю підприємства, яка є наслідком здатності

менеджерів розробляти ефективні управлінські рішення та домагатися досягнення поставлених цілей [1].

Критерії оцінки ефективності управлінських рішень можна розділити на [2]:

- внутрішні, відповідні показникам цілей і похідних від них показників підцілей, що стоять перед підприємницькою структурою;
- зовнішні, відповідні оцінюваним параметрам елементів зовнішнього середовища (ринок праці, споживачів, капіталу, соціально-політичне середовище);
- загальні, до яких відносяться: час, якість рішення, ступінь участі виконавців у процесі прийняття управлінського рішення, виховна цінність рішення.

Можна погодитись з думкою російського фахівця Г. Г. Качуляка, що основні вимоги, яким повинна задовольняти система показників оцінки ефективності управлінських рішень – це, по-перше, максимальна відповідність цілям оцінки ефективності певних рішень, по-друге, повнота відзеркалення ефекту [2]. Дотримання другої вимоги можливо при виявленні, з одного боку, якомога більшої кількості показників, а з іншого боку, для обґрунтованого вибору остаточного варіанту рішення всі ці показники мусять бути синтезовані в інтегрований комплексний показник.

Отже, завдання визначення ефективності управлінських рішень включає обґрунтування вибору основного критерію ефективності в кожному конкретному випадку при прийнятті рішень і вибір методики розрахунку за цим критерієм.

Відомі кількісні підходи щодо оцінювання ефективності управлінських рішень через збільшення товарообігу та прискорення оборотності запасів та товарів не враховують фактор часу в тому смислі, що не дають відповіді на питання: «Скільки часу витрачає підприємство чи окремий функціональний підрозділ на виконання певного рішення, яке має кількісний вираз у вигляді певних значень конкретних результуючих економічних показників?». Тому ми вважаємо доцільним враховувати вплив часу для того, щоб розуміти, скільки грошей приносить нам те або інше управлінське рішення в одиницю часу. Бо підприємство – це не статична, а динамічна кібернетична система, і оцінка ефективності управління не може бути не прив'язаною до часового виміру. Тому, аналізуючи ефективність управлінських рішень, ми спираємося на підхід, запропонований І. А. Луценко в роботі [3], в якій цей автор за допомогою математичних чисельних методів отримав вираз для оцінки ефективності операцій та процесів з врахуванням кількості часу, який витрачається на досягнення запланованого результату.

Але, ми пропонуємо вдосконалення та адаптацію підходу І. А. Луценка для того, щоб оцінити ефективність управлінських рішень можливо було через фінансово-економічні показники, які відображаються в управлінській та фінансовій звітності підприємства, а саме в звіті про фінансові результати (форма 2). Отже, вдосконалена та адаптована формула має вигляд:

$$E_{n\partial np} = \frac{\text{ЧП} \times T_1^2}{\text{ЧД} \times (CB_{pn} + AB + BZ + IOB + FB + IB + ПОД_{np}) \times T_{звіт}^2}, \quad (1)$$

де ЧП – чистий прибуток будівельного підприємства за аналізований період; ЧД – чистий дохід будівельного підприємства; CB_{pn} – собівартість реалізованої продукції будівельного підприємства; AB – адміністративні витрати; BZ – витрати

на збут; IOB – інші операційні витрати; ΦB – фінансові витрати; IB – інші витрати; $ПОД_{np}$ – податок на прибуток; $T_{\text{звіт}}$ – тривалість звітного (аналізованого) періоду; T_1 – одиничний часовий інтервал здійснення господарської діяльності.

Таким чином, розраховуючи показник $E_{nidi_{np}}$ до та після прийняття і реалізації певного управлінського рішення можна кількісно визначити ефективність цього рішення чи сукупності рішень.

Список використаних джерел:

1. Баттрик Р. Техника принятия эффективных управленческих решений / Р. Баттрик. – СПб.: Питер, 2006. – 416 с.
2. Качуляк Г. Г. Критерии и показатели оценки эффективности управленческих решений в предпринимательских структурах / Г.Г. Качуляк // Российское предпринимательство. – 2007. – № 11. – Вып. 2 (102). – С. 25–30.
3. Луценко И. А. Основы теории эффективности / И. А. Луценко. – Канада, Altaspera Publishing & Literary Agency Inc., 2012. – 65 с.

Ратушна Алла Вадимівна, к. е. н., доц. Бикова Вероніка Григорівна
Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна
ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОСНОВНИЙ ЧИННИК ВПЛИВУ
НА ПРИБУТКОВІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Одним з головних принципів ринкової економіки є рентабельність роботи підприємства. Прибуток визначає ефективність господарської діяльності підприємства і є джерелом фінансування його подальшого розвитку. Кожне підприємство розвивається не автономно, а в тісному зв'язку із зовнішнім середовищем. На його величину весь час впливають фактори, що визначають основні напрямки діяльності підприємства. Найкраща сукупність всіх факторів і умов має забезпечити ефективне функціонування підприємства і максимальний прибуток [3].

Прибуток є синтетичним показником, тому його треба системно досліджувати. Це означає, що сукупність чинників впливу на прибуток, є системою, яка складається з декількох елементів, що поділяються на головні і другорядні.

Умовно усю сукупність чинників можна поділити на дві групи: зовнішні та внутрішні. Зовнішні – це такі фактори, на які підприємство не здатне вплинути або вплив є незначним. До внутрішніх факторів належать ті, що безпосередньо залежать від форм, методів та організації роботи на самому підприємстві [2].

Зокрема, на прибутковість підприємства можуть суттєво вплинути такі фактори:

- кон'юнктура ринку;
- конкурентоздатність продукції;
- рівень організації виробництва;
- компетентність керівника та менеджерів;
- організація робочого процесу;
- забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, які мають відповідний кваліфікаційний рівень;

- продуктивність праці;
- рівень цін на матеріально-сировинні і паливно-енергетичні ресурси;
- норми та методи амортизаційних відрахувань;
- стан та ефективність виробничого та фінансового планування на підприємстві;
- державне регулювання цін, тарифів, ставок та пільг тощо.

Серед цих факторів, на нашу думку, в сучасних економічних умовах трудові ресурси є головним джерелом підвищення прибутковості діяльності підприємства не лише шляхом зниження абсолютної величини витрат на оплату праці за інших рівним умов.

Персонал – це найбільш важлива складова виробничих сил підприємства. Використання кадрів на підприємствах пов’язане зі зміною показника продуктивності праці, зростання якого, в свою чергу, покращує діяльність підприємства. Без кваліфікованих кадрів жодне підприємство не зможе досягти своєї мети. Отже, одним з важливих завдань персоналу є мінімізація витрат і максимізація прибутку підприємства [1].

Для кращої продуктивності й ефективності підприємство повинно вдосконалювати організацію управління персоналом. Для цього необхідно залучати персонал до вирішення тих питань, де їх праця буде використана з найбільшою віддачею, створювати умови для підвищення продуктивності їх праці, створити для людини можливості, пов’язані з її майстерністю, освітою та підготовкою, настановами, розвитком трудового потенціалу, прагненням до творчості, самореалізації тощо. Стимулом для кращої праці робітників може стати адекватна оплата праці, премія, винагорода.

Домінантною формою реалізації людського фактора в діяльності підприємств є трудовий потенціал, який, на нашу думку, слід розглядати як сукупність трудових можливостей, яка сформована і формується у певних виробничих відносинах і умовах відтворення та в разі відповідності сучасним технологіям може бути ефективно використана у виробничій діяльності. Він являє собою нерозривну єдність не тільки кількісної та якісної сторін, але й досягнутого та можливого. Якщо фактичний рівень трудового потенціалу визначається через порівняння показників за періодами, то рівень можливого встановлюється шляхом зіставлення досягнутого стану з бажаним і необхідним.

Оптимізація трудового потенціалу за критерієм ефективності результатів може здійснюватися в наступних напрямках. По-перше, через підвищення рівня трудового потенціалу конкретного працівника і на цій основі збільшення емурдженого ефекту. По-друге, за рахунок удосконалення всіх стадій відтворення трудового потенціалу всіх рівнів, тому що цього вимагає нова соціально-економічна ситуація, що склалася в Україні. Слід зауважити, що оптимальність як характеристика трудового потенціалу полягає в одночасному розвитку всіх елементів трудового потенціалу. Якщо розвиток однієї якості трудового потенціалу не супроводжується відповідним розвитком іншої, то такий процес не оптимальний, тобто оптимальність полягає в динамічному кількісно-якісному узгодженні всіх елементів трудового потенціалу з потребами виконуваної роботи [4].

Отже, саме трудовий потенціал є важливим елементом організації підприємства, показником його ефективності й економічного розвитку. Високі

результати діяльності будуть свідчити про те, що підприємство має продуктивний і правильно організований персонал, оскільки людський капітал – це основне джерело прибутку.

Список використаних джерел:

1. Гриньова В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. / В. М. Гриньова, Г. Ю. Шульга. – К.: Знання, 2010. – 310 с.
2. Економіка підприємства: структурно-логічний навч. посіб. / за ред. С. Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 2007. – 458 с.
3. Економічна теорія управління фірмою: навч. посіб. / за ред. Н. Ю. Іванова. – К.: Центр учебової літератури, 2010. – 266 с.
4. Шаталова Н. И. Трудовой потенциал работника: учеб. пособ. для вузов / Н. И. Шаталова. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 400 с.

К. э. н., доц. Рябич Оксана Николаевна, Новакова Яна Кирилловна

Донецкий национальный технический университет, Украина

СТИМУЛИРОВАНИЕ ПОВЫШЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА

НА УГЛЕДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Исследуются теоретические, практические и организационные аспекты охраны труда. Обоснована объективная необходимость стимулирования повышения безопасности труда на угледобывающих предприятиях

Одним из важных направлений угледобывающих предприятий является мотивация горняков к выполнению правил техники безопасности и охраны труда. Программы стимулирования деятельности по охране труда очень важны, так как они нацелены на сокращение потерь от травматизма. Программы стимулирования могут оказать содействие в улучшении общего организационного климата и, следовательно, внести положительный вклад в повышение производительности труда, превышающий выгоды от сокращения производственного травматизма.

Целью данного исследования является обоснование объективной необходимости стимулирования повышения безопасности труда на угледобывающих предприятиях.

Состояние промышленной безопасности угледобывающих предприятий Украины характеризуется достаточно высоким уровнем производственного травматизма и аварийности. Анализ причин производственного травматизма на угледобывающих предприятиях за 2010–2013 годы представлен на рис. 1.

Таким образом, более 59 % производственного травматизма происходит по организационным причинам и 36 % – по личностным причинам. Чаще всего опасные ситуации на шахтах складываются в результате несоблюдения охраны труда (55 %), неквалифицированности и безответственного отношения к работе (20 %), нарушения технологического процесса добычи угля (15 %) и других нарушений (10 %).

Исследования показали, что одной из основных причин, сдерживающих решение проблемы охраны труда, является отсутствие механизма стимулирования повышения безопасности труда.



Рис. 1. Анализ причин производственного травматизма на угледобывающих предприятиях

Повышение безопасности труда на угледобывающих предприятиях на современном этапе возможно с учетом социально-экономических методов управления, увеличения личной и коллективной заинтересованности в охране труда. Основными аспектами при этом следует выделить методы мотивации и стимулирования повышения безопасности труда, увеличения экономической заинтересованности рабочих в создании безопасных условий труда.

Чаще всего аварии и несчастные случаи происходят по субъективным причинам, связанным с особенностью работ, организацией рабочего процесса и в меньшей степени по материально-техническим.

На основе проведенных исследований следует отметить, что важным элементом стимулирования повышения безопасности труда является поиск экономических стимулов. Для этого необходимо формирование фонда стимулирования охраны труда, который включал бы финансирование как из внутренних источников предприятия, так и из внешних. Источники финансирования фонда стимулирования охраны труда рекомендуется определять по двум группам предприятий, исходя из результатов финансовой деятельности. К первой группе следует отнести рентабельные угледобывающие предприятия, а ко второй – малорентабельные и нерентабельные (табл. 1).

Таблица 1. Источники финансирования фонда стимулирования охраны труда на угольных предприятиях

Рентабельные предприятия 1	Малорентабельные и нерентабельные предприятия 2
Фонд охраны труда	Фонд охраны труда
Фонд оплаты труда	Фонд оплаты труда
Фонд материального поощрения	Снижение убытков за счет сокращения расходов на ликвидацию последствий аварийности
Прибыль предприятия от снижения расходов на ликвидацию последствий аварийности	Снижение убытков за счет сокращения расходов на ликвидацию последствий травматизма

Окончание табл. 1

1	2
Прибыль предприятия от снижения расходов на ликвидацию последствий травматизма	Снижение убытков за счет сокращения расходов на ликвидацию последствий профзаболеваемости
Прибыль предприятия от снижения расходов на ликвидацию последствий профзаболеваемости	Суммы средств, полученных от льготного банковского обслуживания
Прибыль, полученная от льготного банковского обслуживания	Добровольных взносов и других поступлений от местных бюджетов, руководящих и других организаций

Таким образом, стимулирование повышения безопасности труда на угледобывающих предприятиях является одним из важных направлений деятельности.

Сайковська Юлія Юріївна, Вяльцева Ірина Петрівна
Одеський національний політехнічний університет, Україна
**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
БУДІВЕЛЬНОГО ВИРОБНИЦТВА**

Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства визначає показники його економічного благополуччя, характеризує результат інвестиційного і фінансового розвитку, містить необхідну інформацію для інвестора. Крім того, відображає здатність підприємства відповідати по своїх боргах і зобов'язаннях і нарощувати свій економічний потенціал на користь акціонерів і працівників підприємства, дозволяє оптимізувати роботу всіх ланок господарювання, здійснювати гнучкіше ухвалення управлінських рішень. Адекватна оцінка ефективності – одна з найважливіших умов успішного розвитку всіх сфер виробничої діяльності. Особливо актуальна оцінка ефективності функціонування системи капітального будівництва. Темпи розвитку галузей реального сектора економіки, технічного прогресу і переозброєння виробництва, зростання продуктивності праці й зниження виробничих витрат, зрушення в розміщенні продуктивних сил, а також вирішення найважливіших соціальних проблем значною мірою залежать від роботи галузі «Будівництво».

Зростаюча популярність поняття «ефективність» привела до вельми широкого його трактування і в якісному, і в кількісному плані й до використання не лише в економіці, але і в багатьох інших науках практично повсюдно. В той же час збільшилася неоднозначність розуміння поняття ефективності та її показників [3].

Перш, ніж говорити про те, як зробити виробництво ефективним або про те, як підвищити ефективність існуючого виробництва, слід визначити, що є «ефективне виробництво». Ефективністю виробництва є комплексне відзначення кінцевих результатів використання всіх ресурсів виробництва за певний промі-

жок часу. Вона характеризує підвищення продуктивності праці, як найповніше використання виробничих потужностей, сировинних і матеріальних ресурсів, досягнення найбільших результатів при найменших витратах. В разі ефективної роботи підприємства повинні виконуватися дві умови: 1) підприємство заробляє більше; 2) воно витрачає менше. Виникає питання: як досягти виконання цих умов? Якщо ці два простих правила перефразовувати, то стає зрозумілішим, як це зробити:

- підприємство повинне виробляти те, що потрібне ринку;
- підприємство виробляє продукцію швидко і в строк;
- підприємство виробляє якісну продукцію;
- виробництво продукції пов'язане з мінімальними витратами.

Будь-яке комерційне підприємство прагне до здобуття прибутку. Необхідний рівень прибутку дозволяє вирішувати цілий комплекс завдань, обумовлюючу стабільність і ефективність даного бізнесу. Якщо співвіднести прибуток і витрачені на його здобуття ресурси, можна судити про ефективність діяльності фірми в цілому. Недостатній рівень прибутку приводить до динамічного перерозподілу ресурсів в економіці.

Сьогодні підприємствам необхідно знайти джерело постійного фінансування, проте на дорозі залучення інвесторів існує ряд проблем, які гальмують прихід великих об'ємів капіталів в будівництво [4].

Якщо розглядати ефективність будівельного виробництва, то воно великою мірою залежить від того, який застосовується спосіб будівництва – господарський або підрядний. Підвищення ефективності будівельного виробництва забезпечується подальшим витісненням ручних процесів, збільшенням продуктивності вживаних засобів механізації й вдосконаленням технологічних процесів, в основному пов'язаних з новими машинами і з організацією робіт, що забезпечує найкраще використання машин. Для підвищення ефективності будівельного виробництва необхідно удосконалювати методи забезпечення організаційно-технологічної надійності будівельної системи [1].

Особливістю підприємств будівельної галузі є те, що вони дуже чутливі до чинників макроекономічного середовища. Саме тому основним завданням для забезпечення ефективності функціонування будівництва в цілому є мінімізація негативного впливу зовнішнього середовища за допомогою стратегічного управління [5]. Одним із важливих шляхів досягнення стабільності та підвищення ефективності діяльності будівельного підприємства є формування, виявлення і використання внутрішніх резервів. Багатьом будівельним фірмам не вдається повністю мобілізувати внутрішньовиробничі резерви підвищення ефективності виробництва. Певною мірою це пояснюється відсутністю чітких загальноприйнятих понять про те, що є високими кінцевими результатами стосовно будівництва, як вони вимірюються, який механізм їх досягнення.

Одним з найважливіших узагальнювальних показників, що характеризують результати виробничо-господарської діяльності будівельних організацій, є показник рентабельності. Основне економічне значення показника рентабельності полягає в тому, що він відображає рівень використання всіх виробничих ресур-

сів і є критерієм ефективності будівельного виробництва. Рентабельність в будівельних організаціях залежить від рівня собівартості будівельно-монтажних робіт і прибутку [2].

Всі організаційно-технічні заходи, сприяючі підвищенню ефективності функціонування будівельного підприємства, групують за різними ознаками:

- 1) з врахуванням профілю будівельно-монтажної організації;
- 2) за напрямами інноваційної політики підприємства;
- 3) по інвестиційному забезпеченню;
- 4) за видами ефекту, що забезпечують: кількісний ефект; якісний ефект; прямий ефект; непрямий ефект.
- 5) за формуєю прояву ефективності: скорочення витрат праці; зниження собівартості.
- 6) за повнотою реалізації ефекту.

Проте, оцінка ефективності діяльності будівельного підприємства може бути повністю охарактеризована лише системою взаємозв'язаних показників, що характеризують взаємодію основних чинників, – праці, капіталу, матеріальних ресурсів і вартості.

Формуванню єдиного інтегрального критерію повинне передувати визначення узагальнювальних показників ефективності виробництва. У свою чергу, узагальнювальні показники повинні враховувати результативність відповідних підсистем виробничої діяльності на основі окремих показників обліку результатів діяльності будівельного підприємства.

Розвиток ринкових відносин підвищує відповідальність і самостійність підприємств всіх форм власності у виробленні управлінських рішень по забезпеченню ефективності їх виробничо-господарської діяльності. Для підвищення ефективності діяльності будівельного підприємства необхідно більше уваги приділяти питанням, пов'язаним з внутрішньовиробничими резервами, – виявляти їх і якнайповніше використовувати.

Список використаних джерел:

1. Эффективность – строительное производство [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ngpedia.ru/id624501p1.html>
2. Мирошниченко В. С. Система рационального управления строительным комплексом региона и его инфраструктурой / В. С. Мирошниченко, В. С. Воробьев // Строительство. – 2006. – № 11–12.
3. Амосов О. Ю. Формирование модели управления эффективности деятельности предприятия / О. Ю. Амосов, В. А. Головко // Проблемы экономики. – 2012. – № 4.
4. Корецкая В. А. Проблемы строительной отрасли Украины и эффективные пути их решения [Электронный ресурс] / В. А. Корецкая, М. Ф. Иванов. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/21_NIEK_2007/Economics/24384.doc.htm
5. Тищенко А. Н. Тенденции развития строительной отрасли Украины [Электронний ресурс] / А. Н. Тищенко, А. С. Беляев. – Режим доступу: <http://www.eprints.kname.edu.ua/32116/1/42-47 %20 %D0 %A2 %D1 %82 %D1 %89 %D0 %B5 %D0 %BD %D0 %BA %D0 %BE %20 %D0 %90 %D0 %9D.pdf>

Свірідова Тетяна Романівна

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна
**РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВ В ІНТЕГРАЦІЙНИХ УМОВАХ**

Вступ України до СОТ сприяє подальшому розвитку ринкових відносин та загостренню конкуренції між підприємствами. Важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств-виробників є впровадження нових концептуальних підходів до управління персоналом. Управління людським ресурсом повинне зводитись до забезпечення основної функції в організаційному процесі підприємства та до активного впливу на розвиток підприємства в майбутньому. В умовах нестабільної економіки недосконалість системи управління трудовим потенціалом на підприємствах негативно позначається на їх ефективності функціонування. У зв'язку з цим особливого значення набуває удосконалення системи управління і в першу чергу, управління персоналом.

Кризові явища, що відбуваються в економіці країни на сучасному етапі, оказують значний вплив на розвиток підприємств всіх видів економічної діяльності, які знаходиться під відчутним впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

В умовах постійно зростаючої конкуренції перед підприємствами ставиться завдання завоювання й утримання стійкої конкурентної позиції на ринку, що вимагає формування і реалізації адекватної, гнучкої та науково обґрунтованої стратегії управління персоналом.

Головним критерієм оцінки ефективності підприємств в досягненні конкурентних переваг і забезпеченні якісних параметрів економічного росту виступає людський капітал, який являє собою сукупність природних здібностей, дарувань, творчого потенціалу, морально-психологічного і фізичного здоров'я, накопичених і вдосконалених у результаті навчання і професійного досвіду, необхідних для певної діяльності, що приносить дохід їх власникові.

Під кадровим потенціалом підприємства розуміють сукупну трудову дієздатність його колективу, ресурсні можливості в галузі праці облікового складу підприємства, виходячи з їх віку, фізичних можливостей, наявних знань та професійно-кваліфікаційних навичок [2].

Для ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства необхідно по-перше, налагодити постійний моніторинг стану ресурсного потенціалу підприємства, по-друге, оцінювати рівень потенціалу, по-третє, аналізувати і визначати чинники впливу на ресурсний потенціал, по-четверте, прогнозувати його стан на майбутнє.

Врівноваження інтересів різних груп співробітників стабілізує соціальний стан підприємства, що сприяє досягненню його головної мети. У зв'язку з цим, на нашу думку, керівництву підприємств необхідно здійснювати спеціальні заходи із залученням всіх учасників соціально-трудових відносин в процес досягнення головної мети підприємства. Принципова схема взаємодії процесів управління кадровим потенціалом та досягнення цілей підприємства представлена на рис. 1.

Дослідження сутності економічного потенціалу, його структурної побудови необхідно проводити в тісному взаємозв'язку із вивченням сутності інтеграційних процесів, для повної та об'єктивної оцінки ефективності функціонування як окремих підприємств так і різноманітних інтеграційних об'єднань, галузей та національного господарства в цілому.



Аналіз розвитку концепцій управління персоналом можна виконати за табл. 1, що запропонована С. К. Мордовіним [4]. Дослідження показали, що концепція управління персоналом розвивалась та удосконалювалась паралельно з розвитком теоретичних основ менеджменту, і пройшла досить складний шлях від створення систем і механізмів дисциплінарного впливу до формування стратегії розвитку кадрового потенціалу.

Більшість науковців формулюють сучасну концепцію управління достатньо широко, підкреслюючи її відмінності за критеріями оцінювання ефективності (більш повне використання потенціалу співробітників, а не мінімізація витрат); за ознакою контролю (самоконтроль, а не зовнішній контроль); за формуєю організації (органічна, гнучка форма організації, а не централізована, бюрократична) тощо [5].

При цьому, вони відзначають наявність тенденції до підвищення ролі аналітичних функцій кадрових служб. Характерною сучасною рисою роботи з персоналом є прагнення до інтеграції всіх аспектів кадової роботи, всіх стадій їх життєвого циклу з моменту прийому на роботу до виплати пенсійної допомоги.

Сучасний економічний розвиток вимагає структурних змін в побудові економічного потенціалу. До постійних складових економічного потенціалу (виробничого, інноваційно-інвестиційного, маркетингового, інформаційного тощо) доцільно додати інтеграційний потенціал.

Таблиця 1. Еволюція концепцій управління персоналом

Період часу, рік	Основні проблеми менеджменту	Ставлення менеджерів до працівників	Діяльність з управління персоналом
1	2	3	4
До 1890	Виробничі технології	Байдужість до потреб	Системи дисциплінарного впливу
з 1890 до 1910	Соціальне забезпечення працівників	Працівникам потрібні безпечні умови праці та можливості професійного росту	Програми з безпеки, уроки англійської мови, надихаючі програми

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
з 1910 до 1920	Ефективність задач	Працівникам потрібна висока заробітна плата за умови зростання продуктивності праці	Дослідження рухів і витрат часу під час виконання певної роботи
з 1920 до 1930	Індивідуальні відмінності	Врахування індивідуальних відмінностей працівників	Психологічне тестування та консультування для працівників
1930–1940	Профспілковий рух	Працівники як сила, що протистоїть керівництву	Програми комунікації працівників, антипрофспілкові прийоми
1940–1950	Економічна безпека	Працівникам потрібен економічний захист	Пенсійні плани для працівників, плани охорони здоров'я, привілеї
1950–1960	Людські взаємини	Працівники потребують врахування їх думки	Професійна підготовка менеджерів (рольові ігри, навчання навичкам тощо)
1960–1970	Співучасть	Працівники потребують участі в прийнятті рішень	Прийоми менеджменту щодо навичок співучасті
1970–1980	Складність завдань	Працівникам необхідна робота, що змушує їх вирішувати складні завдання і відповідає їх здібностям економічних спадів і змін у технології	Збагачення посадових обов'язків, інтегровані групи постановки та вирішення завдань тощо
1990–2000	Зміни у професійному складі робочої сили та її дефіцит	Працівники потребують більшої гнучкості робочого часу, пільг, кадрової політики	Стратегічне планування, права працівників, професійна підготовка, гнучка система пільг, комп'ютеризація тощо
2000–...	Диференціація виробництва на основі комп'ютеризації праці	Профілактика кризових ситуацій, інтелектуальне зростання	Соціальний прогрес, що визначає потреби кожного, планування кар'єри

Джерело: [4].

При чому функції інтеграційного потенціалу підприємства можна розглядати як здатність підприємства до об'єднання, і з точки зору потреби об'єднання в підприємстві.

При визначенні передумов створення, задач, характеристик та особливостей інтеграційного потенціалу підприємства доцільно теоретично обґрунтувати умови розширення асортименту продукції, що виробляється, при реалізації продуктових ланцюгів – від виробників до споживачів при використанні сучасних організаційних форм їх взаємодії. Формування та розвиток інтеграційного потенціалу враховує ряд позитивних і негативних чинників, що сприяють ефективному використанню економічного потенціалу в цілому.

Позитивним фактором розвитку інтеграційного потенціалу є активне функціонування потенційних «точок зростання» в нових інтегрованих структурах через синтез стимулюючих імпульсів зверху (з боку держави) та ініціативних процесів знизу (капітал, менеджмент, зацікавленість трудового колективу) в напрямку пошуку прийнятніших та ефективніших форм співробітництва фінансового та виробничого капіталу.

Перешкодами використання інтеграційного потенціалу є в першу чергу організація їх без достатнього обліку об'єктивних умов, низький рівень кадрового потенціалу, низький рівень інвестиційної активності як підприємства, так і держави, недостатнє методологічне обґрунтування щодо оптимальності розмірів великих формувань в АПК, раціонального складу та співвідношення учасників цих формувань [6].

Але не зважаючи на перераховані труднощі та перешкоди, формування та використання інтеграційного потенціалу, його взаємозв'язок з іншими структурними компонентами економічного потенціалу через посилення взаємодії технологічно взаємопов'язаних підприємств та мобілізація виробничих та фінансових ресурсів на найбільш вигідних напрямках дозволить підвищити стійкість функціонування підприємств в ринкових умовах, покращати фінансово-економічні показники кожного з них та інтеграційного об'єднання в цілому.

Список використаних джерел:

1. Вольська В. В Формування механізму управління персоналом як фактор конкурентоспроможності підприємств / В. В. Вольська // Економіка. Управління. Інновації. – 2010 р. – № 2(4). – С. 23–25.
2. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособ. / под ред. П. В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. – 312 с.
3. Михайленко О. В. Характеристика інтеграційного потенціалу як складової економічного потенціалу / О. В. Михайленко // Тенденції розвитку економіки у 2014 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпропетровськ, 31 січня 2014 р.): у 2-х ч. – Дніпропетровськ: Перспектива, 2014. – Ч. 2. – 132 с.
4. Мізюк Б. М. Стратегічне управління підприємством / Б. М. Мізюк. – Львів: Коопосвіта, ЛКА, 1999. – 388 с.
5. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. – 560 с.
6. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: монографія / А. А. Пилипенко. – Х.: ІНЖЕК, 2008. – 408 с.
7. Хомяков В. І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / В. І. Хомяков, В. М. Бєлінська, О. В. Федоренко. – К.: Кондор. 2012. – 432 с.

К. е. н., доц. Севастьянов Родіон Вікторович
Запорізька державна інженерна академія, Україна
ОСОБЛИВОСТІ КЛАСИФІКАЦІЇ СИНЕРГЕТИЧНИХ ЕФЕКТІВ

В сучасних умовах особливий науковий та практичний інтерес становить проблема впливу синергетичних переваг на розвиток потенціалу підприємства та ефективність його функціонування. Проблеми класифікації синергетичних ефектів розглянуто в працях І. Ансоффа, С. Мочерного, С. Федоніна, І. Репіна, О. Олексюка, В. Намонюка, В. Балабана, Т. Вашакмадзе, Е. Мартиросяна, А. Сергеєва, С. Грибова та багатьох інших [1–8]. Незважаючи на велику кількість наукових публікацій в даній сфері, ще залишаються актуальні проблеми щодо уточнення особливостей класифікації синергетичних ефектів при злитті підприємств або при формуванні внутрішнього економічного механізму діючих підрозділів холдингу з урахуванням можливого розвитку потенціалу підприємства.

Метою даної публікації є визначення сутності поняття «ефект синергії», дослідження особливостей дії закону синергії та удосконалення класифікації синергії за формами, напрямами та корисністю. Синергія (у перекладі з грецького – сприяння, співдружність, співучасть) – погоджена, взаємно підсилююча дія два або декількох підсистем, що збільшує впорядкованість (що зменшує ентропію) системи в цілому, внаслідок чого єдина система справляє більше враження, ніж всі її підсистеми окремо. У бізнесі синергія означає перевагу від спільної діяльності декількох підприємств (компаній) в порівнянні з їх розрізеною діяльністю.

В працях І. Ансоффа наведено результати досліджень, які свідчать, що очікуваний потенційний синергізм в результаті злиття та поглинань у більшості випадків повністю не реалізується [1, с. 124]. На думку українського вченого-економіста С. В. Мочерного синергія – це поява нової продуктивної сили або якісно нових джерел розвитку, підвищення ефективності діяльності в результаті поєднання окремих частин, елементів, факторів в єдину систему за рахунок системного ефекту [2, с. 359]. Єдиного визначення сутності синергії не існує. Це одне з дуже багатозначних понять. Наприклад, дослідник С. Ю. Грибов розглядає синергію як з точки зору злиття та поглинання, та і з точки зору внутрішнього економічного механізму діючих підрозділів холдингу із урахуванням можливого розвитку потенціалу підприємства [6, с. 421].

В якості критеріїв успіху дослідники розглядають такі можливі результати злиття та поглинання підприємств: збереження вартості, створення вартості та руйнування (втрати) вартості. Таким чином результатом створення вартості є комерційна, операційна, сервісна та/чи фінансова синергія [7, с 82].

Синергія за своєю сутністю пов’язана з елементами потенціалу підприємства. Узагальнюючи наведену в дослідженні інформацію, в роботі запропоновано наступну класифікацію видів, форм, напрямів та корисності синергії. З метою більш повного сприйняття студентами спеціальності «Економіка підприємства» наукового матеріалу з дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства» важливо систематизувати види форми і напрями синергії. Тому в роботі запропоновано систематизувати види, форми і напрями синергії.

В табл. 1 запропоновано удосконалити класифікацію складових поняття синергії.

Таблиця 1. Класифікація форм, напрямів та корисності синергії

Синергія		
Форми	Напрями	Корисність
1. Автоматична	1. Позитивна	1. Пряма
2. Канальна	2. Негативна	2. Опосередкована
3. Примусова		

В дослідженні розглянуто форми, напрями синергії та її корисність. До видів синергії, які доцільно розглядати можна віднести виробничу, інноваційну, інвестиційну, кадрову, управлінську, фінансову, операційну, маркетингову, функціональну синергії, а також синергію продажів та синергію збільшення вартості.

Ця класифікація дозволить студентам більш якісно опановувати тему «Формування потенціалу підприємства» при вивчені нормативної дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства» для бакалаврів спеціальності «Економіка підприємства».

Кожен з відмінених видів синергії може реалізовуватися в автоматичній, каналній та примусовій формах. Автоматична форма означає, що взаємоз'язки встановлюються шляхом безпосередніх контактів між різними бізнесами. «Канальна» форма означає, що штаб-квартира корпорації повинна визначити і підтримувати ефективний спосіб комунікації між бізнесами для появи бажаної синергії. Примусова форма необхідна у випадках, коли вигоди від кооперації видно для корпорації в цілому, але неочевидні для окремих бізнесів.

Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Економічна енциклопедія: у 3 т. / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Академія, 2002. – Т. 3. – 951 с.
3. Федонин О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. / О. С. Федонин, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
4. Намонюк В. Є. Ефективність міжнародних злиттів і поглинань в банківській сфері: роль синергетичних вигод / В. Є. Намонюк // Економічний простір. – 2008. – № 10. – С. 19–25.
5. Балабан В. А. Синергия: сферы проявления и источники получения / В. А. Балабан // Вестник Тихоокеанского государственного экономического университета. – 2006. – № 3. – С. 90–98
6. Грибов С. Ю. Особенности расчета синергетического эффекта в холдинге [Электронный ресурс] / С. Ю. Грибов. – Режим доступу: http://www.mmf.spbstu.ru/mese/2013/419_425.pdf
7. Вашакмадзе Т. Т. Модель управления стейххолдерами в сделках слияний и поглощений [Электронный ресурс] / Т. Т. Вашакмадзе, Э. Г. Мартиросян, А. А. Сергеева // Электронный журнал Корпоративные финансы. – 2013. – № 2(26). – Режим доступу: http://www.cfjournal.hse.ru/data/2013/08/12/1291483580/cfi_26_81_89_Vashakmadze.pdf
8. Севастьянов Р. В. Проблеми класифікації синергетичних ефектів в економіці / Р. В. Севастьянов // Зб. наук. праць: науковий вісник молодих вчених ЗДІА. – Запоріжжя: ЗДІА, 2011. – № 2(3). – С. 149–153.

Сидоренко Анна Ігорівна, д. е. н., проф. Катан Людмила Ігорівна
Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет, Україна
ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ АГРАРНОГО
ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Одним із негативних наслідків трансформації економіки є інтенсифікація впливу людської діяльності на навколошнє природне середовище. Сьогодні спостерігається глобальність масштабів екологічних проблем, а отже, зростає необхідність реалізації принципів сталого розвитку світової економіки.

Поняття «сталий розвиток» вперше сформулювала у 1987 році Комісія ООН з питань довкілля. Сталий розвиток (англ. sustainable development) – це загальна концепція, що стосується встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб і захистом інтересів майбутніх поколінь, зокрема їхньої потреби в безпечному і здоровому довкіллі. Особливого значення в умовах трансформації

економіки України набуває вирішення екологічних проблем в агропромисловому виробництві, зокрема у сільському господарстві в контексті сталого розвитку аграрної сфери, основною парадигмою якого є збереження землі, її якісного стану для майбутніх поколінь. Одним з напрямів реалізації цієї проблеми є вироблення концепції екологізації агропромислового виробництва. Основні положення цієї концепції можна сформулювати так:

- вироблення теоретичної, методологічної і методичної бази екологізації АПК в умовах різних форм власності, узагальнення досягнень практики;
- створення можливостей для екологізації виробничого потенціалу АПК, вивчення передумов переміщення центру господарських навантажень із природних компонентів на техногенні та економічні;
- формування функціонування економічного механізму й фінансування охорони навколишнього середовища;
- раціоналізація розміщення продуктивних сил в АПК з урахуванням можливостей для самовідновлення природного стану навколишнього середовища;
- створення передумов для функціонування соціально-екологічної стабільноті території та соціально-екологічного захисту населення від інтенсивного впливу АПК.

З точки зору сталого розвитку, такий шлях є найефективнішим. Але для втілення цього процесу в життя необхідно мати фінансове забезпечення. До того ж необхідно усунути екологічну безграмотність вітчизняних сільськогосподарських товарищебників та більшої частини населення.

Екологізація – це процес безупинного і послідовного розроблення та впровадження у виробничі процеси нових технологічних і управлінських заходів, які дають змогу підвищувати ефективність використання природних ресурсів зі збереженням чи поліпшенням якості довкілля.

Відсутність достатнього фінансування приводить до поширення негативних наслідків фермерського господарювання за відсутності екологічно безпечної техніки. Йдеться не про малогабаритну техніку, а про потужні, справжні сільськогосподарські машини. Середня маса вітчизняного трактора сягає 8–10 т (К-701–13,5 т), тоді як у США цей показник становить 6,3 т. Важка техніка призводить до зміни структури ґрунту, його переущільнення, погіршення воднофізичних властивостей і повіtroобмін.

Вагома частина екологічних збитків є наслідком широкої хімізації землеробства, чого не в змозі уникнути і наші фермери, оскільки вони змушені вносити на поля ті міндобрива, які їм вдається дістати, а не ті, які потрібно. За рекомендаціями вчених, у середньому в Україні співвідношення між азотом, фосфором і калієм повинно становити 1:1: 0,8. Фактичне співвідношення між цими елементами в добривах, що постачаються сільському господарству, становить 1 : 0,48 : 0,60. Відносний дефіцит фосфору і калію в добривах, що використані в сільському господарстві, становить відповідно 52 і 20 %. Недостатньо застосовуються органічні добрива, насамперед гній, торф. Елементарні підрахунки свідчать, що наявний в Україні потенціал органічних добрив використовується не більше як на 40 %. Якщо в США на 1 га ріллі вносять – 15,5 т органіки, в Англії – 26 т, в Голландії – 76 т, то в Україні в середньому 8,5 т.

В Україні не вистачає як сучасної сільськогосподарської техніки, так і технологій утилізації і внесення органічних добрив у зв'язку з відсутністю необхідних джерел фінансових ресурсів. На сьогодні основними джерелами фінансування екологізації аграрного виробництва є: державний бюджет; кошти місцевих бюджетів; власні кошти підприємств; фонди охорони навколошнього природного середовища; інші джерела.

Вважаємо, що в умовах трансформаційної економіки альтернативними джерелами фінансування екологізації аграрного виробництва повинні стати кошти приватних інвесторів, венчурних та приватних інвестиційних фондів.

Список використаних джерел:

1. Поплавська Ж. Економічні аспекти екологізації / Ж. Поплавська, В. Поплавський // Вісник НАН України. – 2005. – №10. – С. 26–34.
2. Прокопенко О. В. Економічне стимулювання реалізації екологічної політики інвестиційного забезпечення природокористування [Електронний ресурс] / О. В. Прокопенко // Сайт журналу «Ефективна економіка». – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>

Табачникова Емма Юріївна

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

На сьогоднішній день діяльність підприємства пов'язана з багатьма ризиками. Ризик завжди супроводжує будь-яку діяльність, його неможливо уникнути і тому кожне підприємство повинне розробляти систему управління ризиками і планувати заходи щодо послаблення їх негативного впливу на діяльність підприємства. Визначення ризиків – один з важливих етапів управління ними у підприємницької діяльності.

Оцінювання ризиків складається з двох взаємодоповнюючих етапів: якісного та кількісного оцінювання. Виявлення ризиків відбувається на основі якісного оцінювання ризиків. Для здійснення ефективного та точного кількісного оцінювання ризиків підприємства необхідним є здійснення надійного визначення ймовірних джерел та ймовірності конкретних подій, що загрожують чи можуть загрожувати ефективній діяльності. В рамках якісного та кількісного аналізу розрізняють такі методичні підходи до оцінки ризиків:

статистичні методи, метод аналізу доцільності витрат, методи експертних оцінок, фінансово-аналітичні методи, аналогові методи [2; 3].

Статистичні методи оцінки ризику базуються на аналізі коливань досліджуваного показника за певний відрізок часу. Передбачається, що закономірність змін аналізованої величини поширюється на майбутнє. Для тривалих періодів часу це виявляється справедливим, але для короткотермінової оцінки колишніх закономірностей дає значні помилки. За допомогою статистичних методів можна оцінити ризик не тільки конкретної угоди, але й підприємства в цілому, коли проаналізувати динаміку його прибутків за певний час [4].

Перевагою цього виду методів оцінки ризиків є нескладні математичні розрахунки, а явним недоліком – необхідність великої кількості вихідних даних, тому що чим більше масив статистичних даних, тим більша достовірність оцінки самого ризику. Тому статистичними методами неможливо користуватись, якщо підприємство нове або з якихось причин відсутня статистична інформація, необхідна для оцінки ризику.

Метод аналізу доцільності витрат ґрунтуються на тому факті, що витрати за кожним напрямом діяльності, а також за окремими її елементами, мають різний ступінь ризику, та має мету – звести до мінімуму розмір капіталу, що піддається ризику. Визначення ступеня ризику шляхом цього методу орієнтоване на знаходження потенційних зон ризику. Для цього стан за кожним з елементів витрат поділяється на область ризику, що являють собою зону загальних втрат, у межах яких конкретні втрати не перевищують граничного значення встановленого рівня ризику [1].

Згідно з методами експертних оцінок людина вимірює та оцінює процеси і судження, що через неповноту наявної інформації не піддаються безпосередньому виміру, на основі яких прогнозує можливість розвитку подій і явищ у майбутньому. Стосовно до аналізу й оцінки ризику це виявлення джерел і причин ризику, прогнозування дій конкурентів, установлення всіх можливих ризиків, оцінка ймовірності ризикових подій, призначення коефіцієнтів відносної важливості.

Фінансово-аналітичні методи дають змогу визначити ймовірність ризиків на підставі власної інформаційної бази. Так, за допомогою аналітичних розрахунків, використовуючи дані бухгалтерської звітності та управлінського обліку, можна встановити ймовірність ризику втрати майна, ризику неплатоспроможності, ліквідності. Методи оцінки ризиків підприємства за результатами аналізу фінансового стану є доступними методами відносної оцінки ризику як для самого підприємства, так і для його партнерів. Застосування цих методів у практиці господарювання офіційно введено при визначенні банком фінансового стану позичальника банку, а також при розрахунках економічних нормативів банку, що рекомендовані Національним банком України [2].

Аналогові методи полягають в аналізі всіх наявних даних, що стосуються здійснення підприємством аналогічних видів діяльності у минулому з метою розрахунку можливостей виникнення втрат. Найбільше значення при цьому мають данні про діяльність підприємства в минулому [4].

Функціонування підприємства не може уникнути наявності ризиків у його діяльності. Виходячи з вищезазначеного, одним із важливих елементів управління ризиками є їх оцінка. Вище названі п'ять методів оцінки ризику є найбільш розповсюдженими та оптимальними для підприємств з точки зору достовірності отриманого результату, від якого залежить успішність функціонування підприємства то розмір одержаного їм прибутку.

Список використаних джерел:

1. Варналій З. С. Основи підприємництва: навч. посіб. / З. С. Варналій. – К.: Знання-Прес, 2002. – 239 с.

2. Євтух О. Т. Фінансовий менеджмент / О. Т. Євтух, О. О. Євтух. – К.: Центр учебової літератури, 2011. – 456 с.
3. Мойсеєнко І. П. Інвестування: навч. посіб. / І. П. Мойсеєнко. – К., 2006. – 490 с.
4. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків / [Л. І. Донець, О. В. Шепеленко, С. М. Баранцева, О. В. Сергєєва, О. Ф. Веремейчик]; за заг. ред. Л. І. Донець. – К.: Центр учебової літератури, 2012. – 472 с.

Трофимчук Андрій Борисович

Житомирський національний агроекологічний університет, Україна
**НАПРЯМИ ВИРИШЕННЯ ПРОБЛЕМ УТИЛІЗАЦІЇ ВІДХОДІВ
КАМЕНЕОБРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Проблеми утилізації, переробки, вторинного використання відходів каменеобробних підприємств намагаються розв'язати тим чи іншим чином у всіх розвинутих країнах. Але прості методи позитивних результатів не дають, тому що необхідно створювати комплексні підходи під час вирішення питань утилізації відходів каменеобробних підприємств залежно від їхнього виду, кількості, матеріалів та речовин, з яких вони складаються, типу обладнання, що передбачається для утилізації або переробки, технологій та вторинних чинників, що виникають у процесі поводження з відходами та ліквідації негативних складових саме цих вторинних чинників. Все це потребує розробки відповідної системи поводження з відходами каменеобробних підприємств, що і обумовило проведення даного дослідження.

Практичним вирішенням проблем використання відходів підприємств промисловості, як вторинної сировини, серед вітчизняних учених займаються Г. М. Григоренко, Р. З. Данилович, М. В. Кіндій, Р. В. Корпан, В. М. Костяков, В. Р. Макагон, В. Л. Найдек, Н. В. Павліха, Ю.В. Уткин, Н.О. Хижнякова, О. Й. Шинський. Серед зарубіжних вчених варто виділити роботи К. Юнга, М. Корбіца, Б. Жечинського, С. Кравчика та К. Міхневської. Втім, в Україні до проблеми використання відходів каменеобробних підприємств, як вторинної сировини, підходять поки з обережністю, досліджуючи, в основному, тверді побутові відходи металургії, подекуди, промислові відходи. Тому виникає необхідність обґрунтування підходів до утилізації відходів каменеобробних підприємств.

Метою дослідження є обґрунтування підходів до утилізації відходів підприємств каменеобробної галузі.

В умовах становлення ринкової економіки перспективним засобом підвищення екологічності і економічності функціонування суб'єктів каменеобробної галузі має стати використання дієвих організаційно-економічних методів щодо розроблення і впровадження відсутніх поки що в Україні механізмів всеобщого стимулювання скорочення споживання природних ресурсів та встановлення стимулюючої системи використання відходів, як вторинної сировини. Все це, в першу чергу, потребує створення спеціальної законодавчої бази, де були б враховані та чітко визначені аспекти взаємодії підприємств каменеобробної галузі та установ, які створюють відходи, збирають та транспортують їх до

пунктів сортування, певним чином пакують, доставляють на підприємства з переробки, вторинного використання, утилізації та зберігання залишків, що не піддаються остаточному знищенню. Саме тому в кожному регіоні необхідно створити свою, властиву саме для цього регіону комплексну систему, яка давала б можливість позбутися конкретних типів відходів, що виникають у відповідних обставинах.

Подоланню зазначених та інших перешкод щодо утилізації відходів каменеобрібних підприємств мають сприяти воля суспільства та дії влади, матеріалізовані в політиці та конкретних заходах, які можна окреслити за напрямами (рис. 1).

Головними напрямами поводження вітчизняних суб'єктів господарювання з відходами є: утвердження їх інноваційно-інвестиційного розвитку; розроблення та виконання державних, регіональних і галузевих цільових економічних та науково-технічних програм підвищення енергоефективності, а також використання нетрадиційних і відновлюваних джерел енергії; мобілізація ресурсів на фінансування програм за рахунок державного, місцевих бюджетів, галузевих коштів, зокрема фондів розвитку, залучення коштів «зелених інвестицій», використання пропозицій МФО (МБРР, ЄБРР, ЄІБ), можливостей зарубіжних організацій, фондів тощо, використання технічної допомоги країн-донорів, підтримка національних виробників високотехнологічної та енергоефективної продукції, а також товарів споживання в забезпеченні їх необхідними ресурсами, технічне переоснащення галузей (енергетики, житлово-комунального господарства, транспорту, будівництва, аграрного сектора) спрямоване на скорочення питомих показників використання енергетичних і матеріальних ресурсів, необхідних для виробництва продукції та надання послуг, у тому числі створення дієвого і прозорого механізму стимулування енергозбереження, використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива, сприяння інноваціям, придбання та використання сучасних матеріалів, зменшення втрат ресурсів, удосконалення обліку енергоносіїв, запровадження у нових проектах, зокрема в будівництві та під час реконструкції будівель, енергоефективних технічних рішень та енергозберігаючого інженерного обладнання, оптимізація структури енергетичного балансу шляхом збільшення частки власних та відновлюваних джерел енергії; перехід до об'єктивних цін на електричну енергію, запровадження стандартів щодо норм показників енергоємності видів найбільш енергоємних видів продукції вітчизняного виробництва [4, с. 140].

Необхідно також зазначити, що ще постановою Верховної Ради України «Про стан виконання законодавства у сфері поводження з відходами в Україні та шляхи його вдосконалення» від 6 жовтня 2005 р. № 2967. IV реалізацію державної політики у сфері поводження з відходами як вторинними матеріальними ресурсами, управління в організації їх збирання, переробки та використання визнано незадовільною.

Визначено необхідність формування в Україні ринкових схем поводження з відходами, зокрема як вторинними ресурсами, зокрема, рекомендовано:

- вдосконалити порядок віднесення відходів до ресурсоцінних та ціноутворення щодо відходів, які підлягають використанню як вторинні ресурси;
- розробити та запровадити в Україні державний кадастр відходів;

– розробити технічні регламенти щодо поводження з відходами, гармонізовані з міжнародними системами стандартизації;

– організувати моніторинг стану науково-технічного забезпечення поводження з відходами, розробку мало і безвідходних технологій і виробництв, у тому числі вітчизняної виробничої бази з виробництва спеціалізованого устаткування у сфері поводження з відходами та ін. [1].



Рис. 1. Напрями вирішення проблем утилізації відходів каменеобробних підприємств
(Джерело: розроблено автором)

Отже, основою масштабного переходу каменеобробних підприємств до утилізації відходів мають стати екологічно безпечні замінники традиційної первинної сировини вторинною і стимулювання впровадження екологічно безпечних технологій та виробництв, що використовують ресурсо- та енергозберігаючі технології каменеобробних підприємств та поступове згорнення екологічно шкідливих виробництв.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про відходи» № 187/98-ВР від 5.03.1998 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
2. Закон України «Про альтернативні види рідкого та газового палива» № 1391-XIV від 14.01.2000 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
3. Державний класифікатор України. Класифікатор відходів ДК 005-96: № 89 від 29.02.1996 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
4. Павліха Н. В. Застосування логістичного підходу з метою управління потоками відходів в регіоні / Н. В. Павліха // Научные труды ДонНТУ: Сер. экономическая. – 2004. – Вып. 75. – С. 139–145.
5. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку ведення реєстру об'єктів утворення, оброблення та утилізації відходів» № 1360 від 31.08.1998 р.

К. соціол. н., доц. Турба Оксана Олексіївна
Запорізька державна інженерна академія, Україна
**ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
В ІНТЕГРАЦІЙНИХ УМОВАХ**

За умов зростаючих факторів лібералізації світової торгівлі і загострення міжнародної конкуренції українським виробникам необхідно активно використовувати сучасні ефективні форми управління підприємством для забезпечення подальшого економічному розвитку.

В сучасних умовах модель ринку, де кожне підприємство є незалежною виробничию одиницею, для більшості галузей економічно недоцільна. Особливості організації і структури великих компаній дозволяють їм більш гнучко орієнтуватися до змінних економічних умов та пристосовуватися до конкурентної боротьби, яка невпинно продовжує загострюватися. Світова практика показує, що провідне місце в економіці розвинутих країн займають саме корпоративні структури.

У Радянському Союзі були окремі елементи інтеграції, коли підприємства галузі об'єднувалися одним центром управління, зазвичай, відповідним міністерством, що забезпечувало їм взаємозв'язок і ефективну діяльність у системі планової економіки.

Для пострадянських країн, передусім, для Росії та України характерною є модель корпоративної власності, зосередженої у акціонерів з великими пакетами акцій (олігархів).

Для економічних умов наших – Запорізького та Дніпропетровського – регіонів найбільш важливим є процес інтеграції за технологічним принципом виробництва певного продукції, або процес вертикальної інтеграції.

Вертикальне інтегрування компаній часто здійснюється у формі стратегічного альянсу, який передбачає об'єднання компаній на невеликий термін для здійснення конкретного інвестиційного проекту; найбільш же ефективним є вертикально-інтегрований концерн у формі об'єднання юридично самостійних підприємств, що утворюють послідовні ланки технологічного виробництва та реалізації готового продукту [1].

При цьому, якщо керівництво всіх фірм-членів, які залишаються юридично самостійними, виділяється в окрему структуру, то воно не має право переслідувати власні комерційні цілі. Останнім вертикально-інтегровані концерни принципово відрізняються від фінансово-промислових груп і саме корпорації дозволили успішно розвиватися в складних конкурентних умовах багатьом зарубіжним і вітчизняним фірмам. Обмежений бюджет, визначений для того чи іншого підприємства, стимулює працівників цього підприємства на більш ефективне використання виділених коштів. Завдяки жорстким заходам економії та контролю концерн може домогтися позитивних результатів від колись збиткових підприємств.

Металургійна та інші галузі національної економіки можуть відчути негативні наслідки вступу країни до тієї чи іншої, світової чи регіональної організації

торгівлі з простої причини слабкої конкурентоспроможності вітчизняної продукція. Однією з форм їх виживання і розвитку в довгостроковому плані є об'єднання у вертикальну інтегровану структуру як технологічний та збутовий ланцюжок, починаючи з видобутку і первинної переробки сировини та виплавки металу і закінчуючи випуском металопрокату та організацією оптової і роздрібної торгівлі.

Зазначені переваги корпоративного об'єднання підприємств забезпечують можливості для більш зваженого внутрішнього планування діяльності всіх учасників корпорації з ефективним розподілом отриманого на кінцевій фазі реалізації продукції прибутку, для широкого впровадження інновацій по всьому технологічному ланцюжку, для реалізації товару за відносно низькими цінами завдяки централізації маркетингової, юридичної та інших служб, зниженню організаційних витрат, що врешті дозволяє підвищити конкурентоспроможність продукції.

Розвиток світових економічних зв'язків на сучасному етапі актуалізує необхідність формування системи стратегій функціонування економічних суб'єктів в умовах висококонкурентного середовища. Узагальнений процес прийняття стратегічних рішень стосовно вибору міжнародних ринків для підприємств, які планують зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД), містить ряд важливих і трудомістких аналізів факторів зовнішнього (глобального) середовища, розробку системи критеріїв та визначення на їх основі потенціальних ринків для проведення ЗЕД, формування стратегій міжнародного маркетингу та ін. [2]. Крім того, глобалізація економіки, інтернаціоналізація бізнесу передбачає також все більш широке використання засобів телекомунікаційного та інформаційно-комп'ютерного забезпечення. Реалізація зазначених планів розвитку ЗЕД в умовах глобалізації, таким чином, неможлива без стратегічного рівня управління діяльністю, що оптимальним способом в змозі забезпечити вертикально інтегрована корпоративна структура. Надзвичайно важливо також, що компанія, яка побудована на принципі вертикальної інтеграції – це не тільки економічна, але і соціотехнічна організація, перевага якої у відкритості системи, її ресурси не замкнуті і можуть цілеспрямовано поповнюватися, у тому числі за рахунок нарощування нових якісних характеристик, наприклад, інтелектуального капіталу, інноваційної діяльності, реструктуризації та ін. Ілюстрацією широких можливостей для соціального розвитку колективу є, наприклад, нещодавно збудоване у нашому регіоні підприємство «ІНТЕРПАЙП СТАЛЬ».

Список використаних джерел:

1. Бойко И. П. Экономика для юристов / И. П. Бойко, Ф. Ф. Рыбаков. – М.: Проспект, 2002. – 186 с.
2. Древинг С. Р. Вертикально-интегрированные компании и их роль в развитии промышленных кластеров / С. Р. Древинг // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 4 (28). – 212 с.

Фаталієва Лейла Рахматівна

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна

ОПЛАТА ПРАЦІ РОБІТНИКІВ ЯК ГОЛОВНИЙ ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЇХ ПРОДУКТИВНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В сучасних умовах ринкової економіки великого значення набувають дослідження системи оплати праці на підприємствах. Оплата праці робітників представляє собою ціну трудових ресурсів, задіяних у виробничому процесі, величина якої залежить від кількості і якості праці. Оплата праці та продуктивність праці тісно пов'язані між собою. Саме тому, одним із шляхів її підвищення є впровадження методів стимулування персоналу.

Актуальність проблеми матеріального стимулування робітників в нашій країні полягає у тому що, заробітна плата займає центральне місце не тільки в структурі сукупних доходів працівників, але і залишається основним і часто єдиним джерелом доходу для більшості людей, працюючих за найом, а в низці випадків і для цілих родин. Так як розвиток економіки, в значній мірі, залежить від діяльності саме економічно активного населення, насамперед, працівників найманої праці, для яких, як відомо, важливість належного рівня оплати праці виступає одним з потужних стимулів підвищення їх результивності праці, то розробка і впровадження ефективної системи оплати повинно буде першочерговою задачею кожної керуючої системи на підприємстві [1, с. 128].

Удосконалення системи матеріального стимулування, безумовно, буде сприяти зацікавленості працівників у кінцевих результатах своєї праці і у ефективному функціонуванні підприємства в цілому. Ця система буде виступати головним каталізатором виходу з тривалої кризи економіки нашої країни, зможе вивести її на новий рівень розвитку, заснований на зростанні продуктивності праці [2, с. 96]. Тому для цього необхідно здійснити реформування системи заробітної плати, оскільки сучасний етап розвитку України характеризується рядом серйозних проблем у сфері праці, а саме:

1. Демографічна криза, через яку Україна стала однією з найбільш старих націй світу;
2. Низький пенсійний вік (порівняно з іншими країнами) та значна кількість пільгових пенсій, і як наслідок, занадто велика кількість пенсіонерів по відношенню до працюючого населення.
3. Недостатній контроль за відпрацьованим часом, що у кінцевому випадку, призводить до порушення норм трудового законодавства;
4. Повсякчас зустрічаються випадки тривалого затримання працівників на роботі у неробочий час без будь-якої компенсації за додаткову роботу;
5. Популярність використання безтарифної системи оплати праці на українських підприємствах має істотний недолік, який полягає у перевищенні керівництвом своїх повноважень і розгортанню соціальної несправедливості;
6. Недоліки законодавства країни у сфері оплати праці [3, с. 101].

Враховуючи вище перелічені недоліки існуючої системи оплати праці робітників на наших підприємствах, запропоновано наступні шляхи вирішення існуючих проблем:

1. Встановлення економічно та соціально обґрунтованих рівнів мінімальної заробітної плати з поетапним наближенням її розміру до прожиткового мінімуму;
2. Забезпечення випереджаючого зростання номінальної заробітної плати порівняно з підвищеннем споживчих цін як обов'язкової умови для систематичного зростання реальної заробітної плати;
3. Забезпечення оптимальної міжпрофесійної, міжкваліфікаційної, міжпосадової, міжгалузевої диференціації заробітної плати усіх категорій працюючих;
4. Удосконалення механізму оподаткування заробітної плати шляхом встановлення диференційованих ставок оподаткування залежно від розмірів доходу, розвиток і впровадження інших ринкових механізмів регулювання заробітної плати та підвищення її мотиваційного потенціалу;
5. Перерозподіл платежів і зборів до фондів соціального страхування (пенсійного, на випадок безробіття, тимчасової втрати працездатності) між працівниками та роботодавцями в оптимальних співвідношеннях, які дадуть змогу збільшити розміри номінальної заробітної плати [4, с. 117].

Найважливіше, щоб результати реалізації реформи оплати праці створили: стимулюючі умови для розвитку національного виробництва; підвищили продуктивність працівників; створили умови для забезпечення населення нашої країни новими робочими місцями; організували регулярну, стабільну оплату праці і підвищили її загальний рівень.

Отже, насамперед, необхідно відзначити, що випереджаючі темпи зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати в розвинених країнах світу являють собою закономірність, і набули характер економічного закону. В умовах розвитку нашої країни аналогічна тенденція може утвердитися лише в разі проведення соціально орієнтованої економічної політики, де на першому місці стоятиме людина та адекватна оцінка результатів її праці [5, с. 67].

Список використаних джерел:

1. Барішніков Н. П. Заробітна плата: підручник / Н. П. Барішніков. – М.: Філін, 2012. – 496 с.
2. Буряк П. Ю. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. / П. Ю. Буряк, М. І. Григор'єва, В. А. Карпінський. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 440 с.
3. Гадзевич О. І. Оплата праці в умовах ринку: теорія, практика: навч. посіб. / О. І. Гадзевич. – К.: КОНДОР, 2010. – 400 с.
4. Калина А. В. Організація і оплата праці в умовах ринку: підручник / А. В. Калина. – К.: МАУП, 2009. – 272 с.
5. Комаров Н. Г. Мотивация труда и повышение эффективности работы / Н. Г. Комаров // Человек и труд. – 2010. – № 10 – С. 90–92.

**Федорова Олександра Петрівна,
к. т. н., доц. Нецветаєв Володимир Анатолійович**
Національний гірничий університет, м. Дніпропетровськ, Україна
**ОПТИМІЗАЦІЙНА МОДЕЛЬ ОТРИМАННЯ ПРИБУТКУ
З УРАХУВАННЯМ ФУНКЦІЇ ПОПИТУ**

Модель отримання прибутку від випуску одного виду продукції на промисловому підприємстві описується наступними алгебраїчними рівняннями:

$$\begin{aligned}\Pi_p &= \mathcal{D} - \mathcal{Z}_{общ.}; \\ \mathcal{D} &= \mathcal{U} \cdot C; \\ \mathcal{Z}_{общ.} &= \mathcal{Z}_{c.m.} + \mathcal{Z}_{np.} + \mathcal{Z}_{пост.} + B; \\ \mathcal{Z}_{c.m.} &= Y\mathcal{Z}_{c.m.} \cdot C; \\ \mathcal{Z}_{np.} &= Y\mathcal{Z}_{np.} \cdot C,\end{aligned}$$

де Π_p – прибуток, грн; \mathcal{D} – дохід (вхідний грошовий потік), грн; \mathcal{U} – ціна продажу продукції, грн; C – попит (кількість); $\mathcal{Z}_{общ.}$ – загальні витрати; $\mathcal{Z}_{c.m.}$ – витрати на сировину та матеріали, грн; $\mathcal{Z}_{np.}$ – витрати на виробництво, грн; $\mathcal{Z}_{пост.}$ – постійні витрати; B – брак, відходи, некондиція і т. д.; $Y\mathcal{Z}_{c.m.}$ – питомі витрати на сировину та матеріали, що поставляються на виробництво одиниці товару; $Y\mathcal{Z}_{np.}$ – питомі витрати на виробництво одиниці товару.

Для побудови моделі необхідно мати такі вихідні дані, представлені таблично у вигляді часових рядів: питомі витрати на виробництво; постійні витрати; брак, відходи, некондиція; питомі витрати на сировину і матеріали; попит чи обсяг продажу. За даними цих таблиць будуються прогнозні моделі на наступний період. В основу побудови оптимізаційної моделі покладена формула, прибутку:

$$\Pi_{p_i} = \mathcal{D}_i - \mathcal{Z}_{общ.i},$$

де i – номер місяця, \mathcal{D}_i – функція доходу (величина, яка змінюється в часі), $\mathcal{Z}_{общ.i}$ – функція загальних витрат (величина, яка змінюється в часі).

Функція доходу буде виглядати так:

$$\mathcal{D}_i = \mathcal{U}_i \cdot f(\mathcal{U}_i),$$

де $C_i = f(\mathcal{U}_i) = \mathcal{U}_{cв.i} - K_{np.i} \cdot \mathcal{U}_i$ – у простійшому випадку лінійна, а у загальному випадку нелінійна функція попиту, яка відображає залежність попиту C_i від ціни \mathcal{U}_i у різні інтервали часу. $\mathcal{U}_{cв.i}$ – вільний член лінійної функції попиту, $K_{np.i}$ – коефіцієнт пропорційності у функції попиту.

З урахуванням функції попиту, рівняння доходу:

$$\mathcal{D}_i = \mathcal{U}_i \cdot (\mathcal{U}_{cв.i} - K_{np.i} \cdot \mathcal{U}_i).$$

Функцію загальних витрат знайдемо, грунтуючись на формулах отримання прибутку:

$$\mathcal{Z}_{общ.i} = \mathcal{Z}_{c.m.i} + \mathcal{Z}_{np.i} + \mathcal{Z}_{пост.} + B,$$

де $\mathcal{Z}_{c.m.i} = Y\mathcal{Z}_{c.m.i} \cdot f(\mathcal{U}_i)$, $\mathcal{Z}_{np.i} = Y\mathcal{Z}_{np.i} \cdot f(\mathcal{U}_i)$.

Після підстановки і перетворення, отримаємо:

$$\begin{aligned}\mathcal{Z}_{общ.i} &= Y\mathcal{Z}_{c.m.i} \cdot (\mathcal{U}_{cв.i} - K_{np.i} \cdot \mathcal{U}_i) + Y\mathcal{Z}_{np.i} \cdot (\mathcal{U}_{cв.i} - K_{np.i} \cdot \mathcal{U}_i) + \mathcal{Z}_{пост.} + B = \\ &= (\mathcal{U}_{cв.i} - K_{np.i} \cdot \mathcal{U}_i)(Y\mathcal{Z}_{c.m.i} + Y\mathcal{Z}_{np.i}) + \mathcal{Z}_{пост.} + B\end{aligned}$$

Функція прибутку (максимізована функція оптимізаційної задачі) матиме вигляд:

$$P_{pi} = (Q_{ce.i} - K_{np.i} \cdot Q_i)(Q_i - YZ_{c.m.i} - YZ_{np.i}) - Z_{nocm} - B \rightarrow \max.$$

Ця функція є цільовою, обмеження якої складаються з конкретних кількісних значень змінних моделі. Система обмежень буде мати наступний вигляд:

$$\begin{cases} Q_i \geq Q_{\min i} \\ Q_i \leq Q_{\max i}, \end{cases}$$

де $Q_{\min} = Q_{cebест.}$ – собівартість продукції; $Q_{\max} = Q_{рын.}$ – ринкові ціни на продукцію.

У систему обмежень, крім нерівностей, входять також наступні рівності:

$$\begin{cases} Q_{ce} = Q_{ce.i} \\ K_{np} = K_{np.i} \\ YZ_{c.m.} = YZ_{c.m.i} \\ YZ_{np.} = YZ_{np.i} = const1 \\ Z_{nocm} = const2 \\ B = const3 \end{cases}$$

Значення вільного члена, коефіцієнта пропорційності і питомих витрат на придбання сировини та матеріалів щомісяця змінюються, а величина браку, питомих витрат на виробництво одиниці продукції і постійних витрат планується керівництвом не змінювати протягом року.

При вирішенні оптимізаційної задачі знаходиться максимальний прибуток за місяць, щоб знайти максимальний прибуток за квартал, формула буде мати наступний вигляд:

$$Pr_{кварт.} = \sum_{i=1}^3 Pr_i,$$

а за рік:

$$Pr_{год.} = \sum_{i=1}^{12} Pr_i$$

Рішення оптимізаційної задачі виконується за допомогою надбудови «Пошук рішення» табличного процесора Excel для кожного прогнозованого місяця, кварталу, року, причому прибуток за рахунок оптимізації у всіх випадках збільшується за рахунок вибору оптимальної ціни, яка є змінною рішення.

Список використаних джерел:

1. Экономическое моделирование в Microsoft Excel / Джеки Мур, Лари Р. Уэдерфорд и др. – 6-е изд.; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004. – 1024 с.: ил.

Чурсіна Віра Анатоліївна

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна
**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ
В СУЧASNIX УМОВАХ**

Підприємства у своїй збутовій політиці завжди орієнтувались на споживачів. Маркетологи стверджували про необхідність звертати увагу на клієнтів, а не на виробництво, та розробляти максимально адаптовану під них систему. Продавці, які старанно прислуховувались до цих порад, втрачали мільйони своїх грошей у марних зусиллях орієнтації на покупця. Як демонструють численні приклади, знання того, що хочуть споживачі, не допомагає підприємству, якщо десяток конкурентів вже обслуговує цю потребу. Тому сьогодні для підвищення ефективності збутової політики підприємств та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності важливим є врахування сучасних концептуальних основ маркетингу із використанням положень поведінкової економіки.

Модель ринкового попиту та пропозиції є найвидатнішим внеском економістів, що демонструє функціонування ринку та є основою формування збутової політики підприємств. Формула Адама Сміта, яка проголошує, що попит породжує пропозицію, стала фундаментом ринкової економіки. Коли товар затребуваний на ринку, його вигідно виробляти – на нього є попит та існує економічна вигода від його виробництва. І навпаки – товар, на який немає попиту, перестають виробляти, так як це невигідно. Справа в тому, що традиційна економіка розглядає людину з точки зору неокласичної концепції як цілком логічну, яка завжди аналізує доступну інформацію та на її основі приймає рішення, що максимізує прибуток. На основі цієї концепції економісти-неокласики і будують модель попиту та пропозиції, вважаючи, що дві протилежні сторони знаходять консенсус в області справедливої ціни, цінності, вартості товару або послуги, і, будучи раціональними особистостями, зваживши всі позитивні і негативні сторони укладають її, роблячи взаємовигідною та ефективною.

У 1932 р. економіст Л. Роббінс надав визначення економіці, як «науці, що вивчає людську поведінку як відносини між цілями та засобами їх досягнення за допомогою обмежених ресурсів, що мають альтернативне використання» [3]. Сьогодні економіка акцентує свою увагу саме на частині «вивчає людську поведінку». Ідейні основи поведінкового підходу, який декларує схильність людей до нераціональної поведінки, були закладені у 2002 році Даніелем Канеманом та Аланом Тверським [2]. Згідно з їх теорією людина не здатна абсолютно оцінити свої майбутні вигоди або втрати та порівнює їх з деяким загальноприйнятим стандартом, намагаючись мінімізувати ступінь ризику при досягненні своєї мети. Одним із послідовників ідеї виступає професор Ден Арієлі [1], який стверджує, що іrrаціональна поведінка є цілком передбачуваною, тобто однаково виражається раз за разом, та відповідає певним моделям. Коли людина виступає в ролі споживача, розуміння її передбачуваної іrrаціональності стає наріжним каменем у прийняті рішень підприємствами. Продавці грають на слабостях людини, використовуючи той факт, що люди схильні прив'язуватись до «якіря», яким може виступати ціна або цінність товару, певний бренд, а також

дотримуватись певних рішень, що вже колись прийняли (імпринтинг). Вони формують «якорі» за рахунок інструментів (реклама, промоакції) з боку пропозиції, самі ринкові ціни впливають на готовність покупця платити. Це означає що попит фактично залежить від пропозиції.

Сучасна економіка ставить під сумнів догму, що попит породжує пропозицію, доводячи на дослідних прикладах, що правильна пропозиція породжує попит. Продавець створює попит, володіючи, по суті, необмеженою пропозицією, а покупець формує пропозицію, вибираючи з доступного переліку товарів продавця те, що потрібно саме йому. Тобто формує пропозицію, за якою слідом укладе угоду. До формування пропозиції продавець має віддалене відношення, продаючи безліч товарів в будь-якій кількості, якщо це принесе йому прибуток. Для цього потрібен попит. Саме цей попит і формує продавець, знаходячи клієнта. Але клієнт до кінця формує пропозицію, переводить його з потенціалу в кінетику, формалізуючи та надаючи йому вектор. Якщо така сформована пропозиція влаштовує продавця, угода укладається. Продавця ж влаштовує будь-яка пропозиція, що принесе йому прибуток. Він впливає на клієнта з метою змусити його вступити в невигідну угоду, створюючи ілюзію необхідності придбання. Покупець же впливає на продавця з метою отримати максимальні власні переваги, не здогадуючись, що знаходиться в невигідному положенні, адже він вже є частиною попиту, сформованого продавцем. Попит не народжує пропозицію – пропозиція народжує попит. Люди не могли бажати мати iPhone, коли його не було. Стівен Джобс формував попит там, де його раніше не було. Він не орієнтувався на фокус-групи, кажучи: «Люди самі не знають, чого вони бажають, пока ти не покажеш їм це» [4]. Економісти вказують, що потрібно давати споживачам те, чого вони бажають, проте Стівен Джобс вважав своєю роботою вгадувати, що знадобиться покупцям перш за них. Генрі Форд якось сказав: «Якби я спитав у покупців, що їм потрібно, вони б відповіли: більш швидкий кінь» [4].

У 1973 році Джон А. Говард визначив маркетинг як процес, що складається з: (1) визначення потреб покупців, (2) осмислення цих потреб з точки зору виробничих можливостей підприємства, (3) доведення цього осмислення до відповідальних осіб, (4) осмислення очікуваних наслідків з точки зору визначених раніше потреб покупців і (5) доведення цієї концепції до покупців [5]. Проте практика діяльності підприємств сьогодні показує, що ці кроки не є успішними у маркетингу і не дозволяють успішно конкурувати. Наприклад, якщо компанія American Motors розроблятиме продуктovу стратегію, беручи за основу потреби споживачів, то в результаті отримає ряд продуктів, ідентичних тим, що випускає General Motors, витрачаючи мільйони доларів на дослідження тих самих ринків та виявлення тих самих потреб. В той самий час, проігнорувавши потреби покупців, American Motors домоглась більшого успіху. Запозичена у військових модель машини марки Jeep стала лідером продажів, але жодна фокус-група не змогла б її вигадати [5].

Підприємства за свою суттю є маятниками, що прагнуть до захоплення якомога більшої кількості прихильників (покупців), встановлюючи для них свої правила, щоб утримати їх разом і отримати нових. Будь-який маятник за свою природою є деструктивним, оскільки його метою є отримання енергії, грошей

прихильника, встановлення над ним влади, і не має значення чи піде це на користь самому прихильникові. Людина, яка опиняється під впливом системи, змушена будувати своє життя відповідно до законів цієї системи. Коли компанія D&G продає покупцю джинси за 500€ їй байдуже його ім'я, а покупець, перебуваючи в колі споживачів брендів високого рівня, не зможе носити джинси H&M, так як ця група його відторгне. Споживачам здається, що вони мають контроль над ситуацією – можуть вибирати. Насправді це їх вибрали і встановили над ними контроль.

Таким чином, сьогодні ефективність збутової політики підприємств не залежить від традиційних зasad маркетингу, що орієнтується на споживача та раціональність. Застосування нових концептуальних основ поведінкової економіки, що враховує особливості людської поведінки в економічних ситуаціях, допоможе будувати моделі збутової політики з більш високою ефективністю, покращуючи пропозицію до такого рівня, щоб вона продавала сама себе, та формуючи попит там, де його раніше не було. Успішна діяльність відомих компаній свідчить: попит залежить від пропозиції, пропозиція первинна, попит вторинний.

Список використаних джерел:

1. Ariely D. Coherent Arbitrariness: Stable Demand Curves Without Stable Preferences / D. Ariely, G. Loewenstein, D. Prelec // Quarterly Journal of Economics. – 2003. – № 1. – 73–106.
2. Kahneman D. Prospect Theory: An Analysis of Decisions Under Risk / D. Kahneman, A. Tversky // Econometrica. – 1979. – № 47. – P. 313–327.
3. Robbins L. An Essay on the Nature and Significance of Economic Science / L. Robbins. – London: Macmillan. Links, 1932. – 156 p.
4. Айзексон У. Стів Джобс / У. Айзексон. – М.: АСТ, 2012. – 704 с.
5. Траут Дж. Маркетинговые войны / Дж. Траут, Э. Райс. – СПб.: Питер, 2012. – 304 с.

Чурсіна Віра Анатоліївна

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна
**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ
МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАЦІВНИКІВ**

На сучасному етапі розвитку економіки є очевидним, що жодна система управління не може функціонувати без ефективної мотивації праці. Використання сучасних підходів до формування мотиваційного механізму робітників є стратегічним завданням для підприємств. Сьогодні вчені акцентують увагу на зв'язку сили впливу стимулів та здатності до покращення роботи працівників. Здається цілком логічним, що чим більше працівник мотивований високим бонусом, тим наполегливіше рухається до своєї мети, тим самим зростання зусиль приводить його до неї. Більшість топ-менеджерів та персоналу отримують заробітну плату за підсумками роботи, що виступає мотивуючим засобом та підвищує результати роботи. Практика збільшення розмірів бонусу стає в наші дні більш поширеною. Тим не менш, дослідження показують, що надмірна винагорода може у деяких випадках призводити до мотивації вище оптимального рівня, що призводить до зниження рівня продуктивності праці. Очікування того, що

люди підвищуватимуть свою продуктивність при використанні високих стимулів спирається на такі припущення: 1) підвищення рівня стимулів призведе до підвищення мотивації та зусиль; 2) підвищення мотивації та зусиль призведе до зростання продуктивності [1]. Перше припущення, як правило, приймається: якщо сума оплати не є достатньою для компенсації зниження внутрішньої мотивації, мотивація та зусилля працівника будуть знижуватись. Друге припущення призводить до необхідності розгляду досліджень суб'єктів з різними рівнями стимулювання з метою висвітлення питання – призводить збільшення бонусів до зростання чи зменшення продуктивності.

Проблеми матеріального мотивування та стимулювання персоналу досліджено у роботах таких науковців, як В. Данюк, О. Грішньова, С. Хамініч [5], Д. Аріелі [1], М. Армстронг, Р. Йоркс, Д. Додсон [4], Р. Эйзенбергер [2].

У 1908 році психологи Роберт Йоркс та Джон Додсон [4] провели ряд експериментів, за якими встановили, що існує певний оптимум мотивації, при якому задана робота виконується найкраще для даного працівника та ситуації. За межами оптимуму у людини виникає емоційна поведінка, що призводить до неадекватної реакції, знижуючи ефективність діяльності. На певному рівні тиск мотивації може стати настільки сильним, що не дозволить людині сконцентруватись на своїй роботі. Для найкращих результатів сприятливим є середній рівень мотивації. Цей ефект отримав назву закону Йоркса-Додсона (рис. 1).

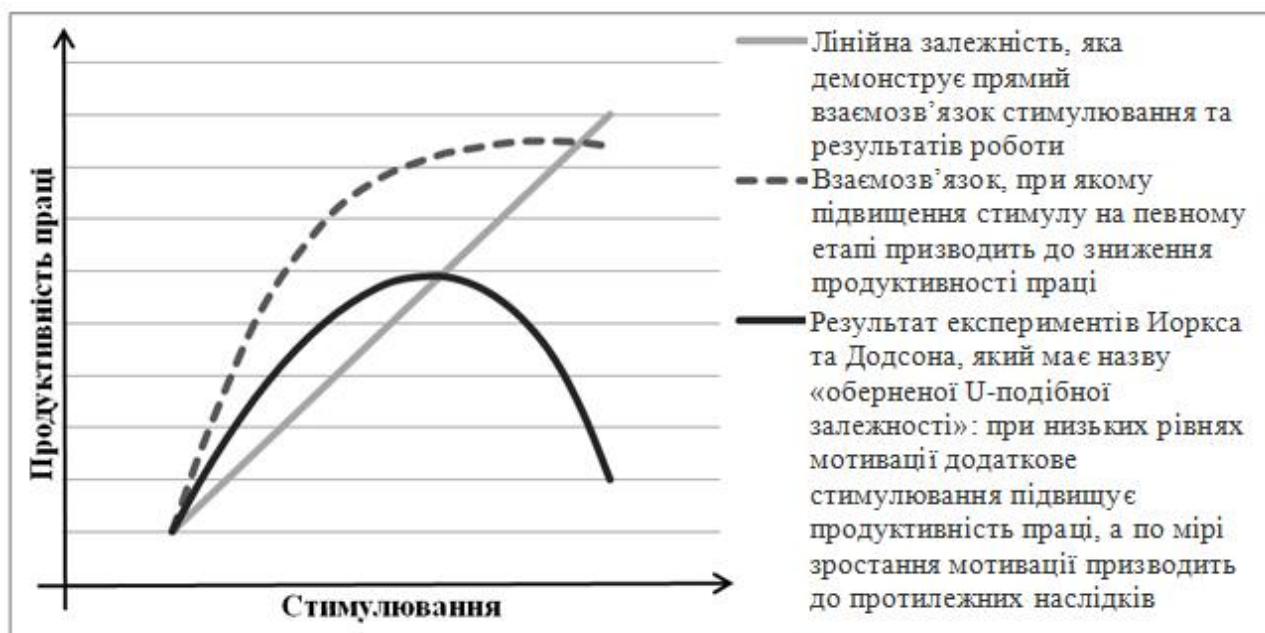


Рис. 1. Зв'язок між стимулюванням та продуктивністю праці за законом Йоркса-Додсона
(Джерело: [4])

Необхідно зазначити, що оптимум мотивації не обов'язково є середнім її показником, він також пов'язаний зі складністю завдання: при складному завданні оптимум досягається слабкою мотивацією, тоді як при легкому – сильною. Для легкого завдання збільшення мотивації не призведе до зниження ефективності, але така можливість виникає при виконанні складних завдань [4].

Професор Ден Аріелі у своїй роботі описує ряд експериментів, які він провів для перевірки ефективності фінансового стимулювання як засобу підвищення ефективності праці [1]. В результаті він сформулював висновки, що результати праці робітників, яким виплачували невеликий (рівний сумі денного заробітку) та середній (рівний сумі двотижневого заробітку) бонуси, мали незначну різницю. Тобто навіть незначний бонус мав цінність для робітників, як наслідок, підвищуючи їх мотивацію. При великих бонусах учасники експерименту показали найнижчі результати. Вони досягали рівня виконання роботи «дуже добре» втричі рідше, ніж учасники з низьким та середнім бонусами (рис. 2).

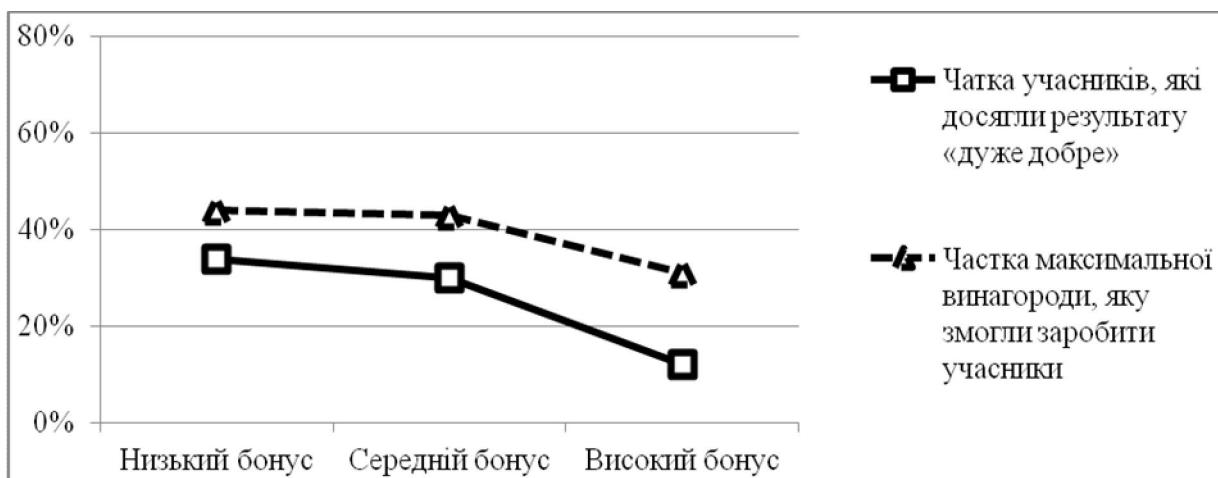


Рис. 2. Ефективність діяльності працівників при трьох рівнях стимулювання
(Джерело: [1])

Створення оптимальної структури мотивації працівників має враховувати, що зростання стимулювання не завжди призводить до підвищення результатів праці. Спосіб оплати праці може призводити до неочікуваних наслідків. Планування компенсації за працю зазвичай переслідує дві цілі: зробити роботу привабливою для людей та мотивувати їх на максимальні результати роботи. Важливу роль у їх досягненні відіграє заробітна плата, а основне питання пов'язане з вибором компенсації працівникам. Високі бонуси можуть викликати стрес, так як змушують людей концентруватись на думці про компенсацію, внаслідок чого знижується продуктивність. Більша сума грошей може змусити працювати більшу кількість годин (це є доцільним при виконанні простої механічної роботи), проте не підвищить креативність та ефективність.

Таким чином, проведені дослідження дозволяють припустити, що склонність до ірраціональної поведінки має негативний вплив при прийнятті найбільш важливих рішень. Психологічні механізми, які є основою повсякденних рішень та поведінки людей, відрізняються від тих, які визначають більш комплексні та компетентні рішення. Працівники ведуть себе у повній відповідності з класичними економічними теоріями, коли стимулювання має незначний та середній рівень. Але у випадках підвищення бонусів, їх поведінка не вкладається у звичні економічні рамки: при необхідності докладати значних зусиль, люди ведуть себе менш раціонально. Простим рішенням для ефективного стимулювання може стати використання низьких бонусів. Це дозволяє зберегти мотиваційний

ефект оплати праці за результатами, але при цьому нівелювати елемент, коли інтенсивна стимуляція негативно впливає на адаптацію до завдань, тобто на ефективність роботи. Працівникам можна запропонувати невеликі бонуси, але виплачувати їх частіше, або прив'язати розмір бонусу до результатів за довший період. Незалежно від обраного підходу до формування мотиваційного механізму на підприємстві, необхідно розуміти зв'язок між величиною компенсації та продуктивністю праці, прагнучи до досягнення оптимуму мотивації.

Список використаних джерел:

1. Ariely D. Large Stakes and Big Mistakes / D. Ariely, U. Gneezy, G. Loewenstein, N. Mazar // The Review of Economic Studies. – 2009. – № 76. – 451–469.
2. Eisenberger R. Effects of Reward on Intrinsic Motivation – Negative, Neutral, and Positive: Comment on Deci, Koestner, and Ryan / R. Eisenberger, W. Pierce, J. Cameron // Psychological Bulletin. – 1999. – № 6. – 677–691.
3. Mobbs D. Choking on the Money: Reward-Based Performance Decrements Are Associated With Midbrain Activity / D. Mobbs, D. Hassabis, B. Seymour, J. Marchant, N. Weiskopf, R. Dolan, C. Frith // Psychological Science. – 2009. – № 8. – 55–62.
4. Yerkes R. M. The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation / R. M. Yerkes, J. D. Dodson // Journal of Comparative Neurology and Psychology. – 1908. – № 18. – P. 459–482.
5. Хамініч С. Ю. Теоретичні та методологічні засади управління персоналом / С. Ю. Хамініч // Зб. наук. праць Черкаського державного університету. Сер.: Економічні науки: Вип. 23. – Черкаси: ЧДТУ, 2009. – Ч. 1. – С. 139–145.

**Д. філос. н., проф. Шавкун Ірина Григорівна,
к. філол. н., доц. Дибчинська Яна Станіславівна**

Запорізький національний університет, Україна

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ

Глобалізація як процес всесвітньої економічної, політичної і культурної інтеграції та уніфікації передбачає участь організацій у різних формах міжнародної кооперації. Прагнення компаній до розширення кордонів своєї діяльності та перетворення на великі мультинаціональні корпорації стали реальністю для сучасного бізнесу і актуалізували нові проблеми організаційної поведінки, зумовлені розходженням культур. Наразі не викликає сумніву, що ефективність міжнародного бізнесу багато в чому залежить від розуміння культури інших країн, культурних відмінностей між націями і здатності адаптуватися до них. Навіть невеликі фірми, що здійснюють свої операції виключно в межах однієї країни, стикаються з проблемами глобальної різноманітності. Щодо багатонаціональних корпорацій зі співробітниками-громадянами різних країн, то їм доводиться вирішувати найскладніші завдання управління людськими ресурсами далеко за межами компанії.

Сучасні інтеграційні процеси вимагають від міжнародного менеджменту здатності формувати і розвивати конкурентні переваги компаній завдяки розбудові бізнесу в різних країнах і ефективного використання економічних, соціальних, демографічних, культурних та інших особливостей цих країн і їхньої

взаємодії. Водночас доцільно зазначити, що в останні десятиліття, попри тенденції інтернаціоналізації в глобалізованому світі бізнесу та зростаючу відносну умовність національних кордонів, національні культури залишаються актуальними. Суб'єкти міжнародного бізнесу прагнуть зберігати національні культурні риси, при цьому усвідомлюючи, що використання переваг культурної різноманітності в міжнародному менеджменті зростає.

Організація сприяє самоідентифікації особи через засвоєння організаційних норм, а національна культура формує національну ідентичність. Вважається, що організаційна культура впливає на співробітників компанії так само суттєво, як і національна культура впливає на життя людей [1]. Організаційна культура створює унікальність кожної організації зі своєю системою цінностей, вірувань, установок і норм поведінки, вона опановується новим членом організаційного співтовариства і здатна змінюватися. Тому управління організаційною культурою є необхідною умовою досягнення стратегічних цілей фірми шляхом реалізації своїх конкурентних переваг.

Розбудова конкретних національних моделей поведінки менеджменту можлива за умов урахування щонайсерйознішого впливу традиціоналізму. Поняття «крос-культурна чутливість» стосовно міжнародного менеджера передбачає його спроможність оцінити і спрогнозувати, наскільки сплановані дії, новації, ідеї будуть підтримані локальною традицією або принаймні будуть сприйматися як нейтральні, що підвищує ймовірність їхньої реалізації. За умов негативного ставлення все ж таки доцільно спробувати з'ясувати, чи можливо це нове подати так, щоб виключити або істотно мінімізувати негативний вплив.

Відомо, що соціально-економічний прогрес як рух від менш до більш досяконалого неминуче призводить до змін, що руйнують або трансформують традиційне. Управління культурою – це передусім управління змінами цінностей і переконань у організації. Тому серед базових проблем міжнародного менеджменту постає сприйнятливість національної культури до таких змін. Наприклад, на відміну від орієнталістської організаційної культури, сучасна північноамериканська характеризується відсутністю сильної прихильності до традицій і спирається на індивідуалізм і досягнення статусів. Відтак, прийнята у західній практиці модель управління організаційними змінами виявляється досить проблематичною для бізнес-практик Східної культури.

Подолання опору змінам Західний підхід вбачає через інформаційну відкритість і залучення працівника до ухвалення важливих управлінських рішень. Проте інші соціокультурні традиції таку поведінку менеджменту можуть тлумачити як слідство його слабкості та відсутності належних навичок управляти людьми, зокрема рішучості у забезпеченні політики змін. У традиціях японської організаційної культури обговоренню підлягають по можливості всі рішення взагалі як на горизонтальному, так і на вертикальному рівнях управлінської ієархії.

Зростання впливу особливостей національних культур на організаційну культуру свідчить про наявність у загальній структурі капіталу організації крос-культурного капіталу як складової інформаційного і людського капіталу. Серед елементів крос-культурного капіталу зазначимо крос-культурну обізнаність (знайомство з традиціями, звичаями, національними особливостями та їхнім

проявом у повсякденному й діловому житті); мовну підготовку; володіння методами досягнення культурної емпатії і чутливості до проявів культури, кроскультурного аналізу; уміння і навички крос-культурного спілкування.

Отже, ефективне управління організаційною культурою в умовах глобальної різноманітності передбачає вирішення унікальних проблем і вбачається одним з викликів для сучасних менеджерів. Поряд з наявністю спеціальних знань, умінь і навичок, а також особистісних якостей, серед яких, передусім, комунікативні навички (комунікабельність, цілеспрямованість, вміння працювати в команді), актуалізується крос-культурна компетентність менеджера – знання життєвих звичок, моралі, звичаїв, установок різних соціумів, що формують індивідуальні та групові установки; обізнаність щодо індивідуальних мотивацій, форм поведінки, невербальних компонентів (жести, міміка), національно-культурних традицій, системи цінностей.

Список використаних джерел:

1. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб.: Питер, 2008. – 336 с.

К. е. н., доц. Шляга Ольга Володимирівна, Масилюк Богдан Вікторович
Запорізька державна інженерна академія, Україна
**ЦЛІ ТА ПРИОРИТЕТИ РОЗВИТКУ
ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНОЇ БАЗИ ПІДПРИЄМСТВА**

Техніко-технологічна база (ТТБ) підприємства являє собою систему сукупність найбільш активних елементів виробництва, яка визначає технологічний спосіб одержання продукції, здійснюваний за допомогою машинної техніки, різноманітних транспортних, передавальних, діагностичних та інформаційних засобів, організованих у технологічні системи виробничих підрозділів і підприємства загалом [1, с. 459].

На сучасному етапі трансформації суспільного виробництва об'єктивно наявні відповідні тенденції поступального розвитку техніко-технологічної бази підприємств виробничої сфери, визначальними з яких є: підвищення наукомісткості засобів праці, рівня фундаментальності втілюваних у них знань; зростання масштабів і розширення спектра застосування сучасного мікроелектронного устаткування; перетворення засобів праці на технологічну цілісність більш високого порядку; трансформація техніко-технологічних засобів у дедалі більш універсальні системи; поглиблення інтеграції окремих елементів техніко-технологічної бази та організаційно-управлінських компонентів виробництва; зростання ступеня автоматизації техніки й технічних систем, поступовий перехід до гнучкої автоматизації виробництва, зумовленої його кількісним урізноманітненням і зменшенням серійності [1, с. 461–462]. Ці тенденції якісної зміни техніко-технологічної бази виробництва визначають ті основні вимоги, які треба враховувати під час формування технічного базису підприємств та обґрунтування стратегії його оновлення, зокрема, переваги у виграші часу, якісні показники, інформаційне забезпечення, переважний тип автоматизації, система управління, пріоритетні галузі тощо.

Фундаментальною базою технічного розвитку будь-якого підприємства стають усі пріоритетні напрями науково-технічного прогресу. Технічний розвиток відображає процес формування та вдосконалення техніко-технологічної бази підприємства, що має бути постійно зорієтованим на остаточні результати його виробничо-господарської, комерційної чи іншої діяльності. З огляду на визначальний вплив на результати господарської діяльності технічного розвитку, а також у зв'язку з його багатоспрямованістю і великою складністю, важливе практичне значення має постійно здійснювана та збалансована за всіма елементами система економічного управління цим процесом на підприємстві (рис. 1) [3, с. 158].



Рис. 1. Основні етапи процесу економічного управління технічним розвитком підприємства

Цілі та пріоритети технічного розвитку треба визначати згідно із загальною стратегією підприємства на будь-якому етапі його функціонування. Конкретні стратегічні напрямки технічного розвитку підприємства можуть бути пов'язані з вирішенням проблем: кардинального підвищення якості виготовленої продукції, забезпечення її конкурентоспроможності на світовому й вітчизняному ринках; розроблення й широкого впровадження ресурсозберігаючих технологій; скорочення до максимально можливого рівня затрат ручної праці, поліпшення її умов і безпеки; здійснення всеобічної екологізації виробництва згідно із сучасними вимогами до охорони навколишнього середовища тощо [2, с. 232].

У кожній галузі виробництва є власний підхід до підвищення і вдосконалення техніко-технологічної бази виробництва, але є певні групи її складників, які можуть бути загальними для всіх галузей національної економіки. До них можна віднести: науково-дослідну роботу з розроблення нових виробів; підвищення рівня механізації і автоматизації основних виробничих процесів; впровадження

прогресивних технологічних процесів; механізацію важких і трудомістких робіт; механізацію управлінської та інженерної праці; модернізацію обладнання; розвиток спеціалізації і кооперування; удосконалення виробничої системи управління, організації праці і виробництва; поліпшення якості, надійності й довговічності продукції; впровадження високопродуктивних інструментів, пристосувань та інших засобів, що сприяють удосконаленню виробництва; впровадження енергоощадних технологій; поліпшення умов праці та техніки безпеки; та ефективне використання виробничих фондів підприємства і підвищення рентабельності виробництва; удосконалення планування, обліку й аналізу виробництва.

Таким чином, розвиток техніко-технологічної бази підприємства – це процес удосконалення техніки та технології виробництва продукції, а також професійних можливостей кадрів з метою інтенсифікації виробництва, підвищення його ефективності й якості продукції. Цілі та пріоритети технічного розвитку треба визначати згідно із загальною стратегією підприємства на тому чи іншому етапі його функціонування. Варіантний вибір рішень з технічного розвитку припускає розгляд можливих варіантів, оцінювання їх реальної ефективності й розроблення на цій основі взаємозв'язаного комплексу заходів. Важливо наголосити, що під час оцінювання ефективності необхідно враховувати не тільки локальний ефект, але й вплив рішень, які приймають, на остаточні результати виробництва.

Головними причинами недостатнього розвитку техніко-технологічної бази підприємства в цілому та оновлення техніко-технологічної бази виробництва зокрема є неефективне управління процесами формування і використання основних засобів, обмеженість фінансових ресурсів, недосконалість державного регулювання інноваційного розвитку підприємств промисловості. Роль держави у процесах стимулювання технічного оновлення виробничих підприємств у даний час є незначною, що обумовлює необхідність розробки і впровадження ефективних методів управління технічним розвитком виробництва на макро- і мікрорівнях.

Список використаних джерел:

1. Економіка підприємства: підручник / [М. Г. Грещин, В. М. Колот, О. Г. Мендрул та ін.]; за заг. та наук. ред. Г. О. Швиданенко. – 4-те вид., перероб. і доп. – К.: Вид-во КНЕУ, 2009. – 816 с.
2. Економіка інноваційного підприємства: навч. посіб. / [О. Є. Кузьмін та ін.]. – Львів: Львівська політехніка, 2009. – 456 с.

К. э. н Якунина Юлия Сергеевна

*Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева,
г. Кемерово, Российская Федерация*

НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТНК В РОССИИ И ЗАРУБЕЖОМ

Объективная потребность в развитии нормативного регулирования транснационального предпринимательства на межгосударственной основе вытекает из необходимости создания адекватной институционально-правовой инфраструктуры для интеграции международного бизнеса в национальные

социально-экономические системы. Поэтому еще в 1970-х гг. началось формирование международных кодексов поведения транснациональных корпораций – согласованных на многосторонней основе документов, формулирующих конкретные принципы и нормы регулирования международного бизнеса:

- под эгидой Экономического и социального совета ООН шло формирование Универсального корпоративного кодекса, охватывающего все аспекты деятельности транснациональных корпораций;
- под эгидой ЮНКТАД – над Кодексом поведения в области передачи технологий и сводом принципов и правил по ограничительной деловой практике [1];
- под эгидой Международной организации труда – над Трехсторонней декларацией о принципах, касающихся многонациональных предприятий и социальной политики.

В данных кодексах поведения транснациональных корпораций обозначены основные нормы их деятельности, среди которых особого внимания заслуживают следующие:

1. В сфере отношений собственности международным корпорациям предписано содействовать участию национальных органов власти в акционерном капитале предприятий, эффективному акционерному контролю со стороны местных партнеров, а также отдавать приоритет при найме и продвижении на все посты хозяйственного управления национальных кадров.
2. В валютно-финансовой сфере транснациональные корпорации призваны консультировать и сотрудничать с правительствами принимающих стран по вопросам смягчения финансовых проблем, связанных с состоянием национальных платежных балансов и государственных бюджетов. Кроме того, корпорациям предписано не допускать действий, способных оказывать негативный эффект на функционирование рынка капитала в принимающих странах. В частности, особые соглашения между правительствами стран и транснациональными корпорациями посвящены недопущению затруднений в движении финансовых средств между филиалами корпораций в разных странах.
3. В области трансфертного ценообразования транснациональные корпорации не должны прибегать к практике установления цен, которые бы были оторваны от соответствующих цен мирового рынка.
4. В сфере налогообложения транснационально-корпоративными кодексами выдвинуто требование к государствам не ставить международные корпорации в заведомо неблагоприятные условия относительно местных компаний.
5. В области защиты потребителей международные корпорации призваны неукоснительно соблюдать соответствующие международные стандарты, с тем, чтобы исключить опасность для жизни и здоровья покупателей их продукции, а также не допускать различий в качестве товаров на разных рынках в ущерб потребителям.
6. Невмешательство транснациональных корпораций во внутриполитические дела принимающих стран.

Суммируя опыт нормативно-правового регулирования деятельности транснациональных корпораций на международной арене, мы полагаем целесообразным частично заимствовать его позитивную часть в России. В частности,

целесообразно разработать и принять **транснационально-корпоративный кодекс**, обязывающий как отечественные, так и иностранные корпорации, действующие в России, осуществлять больше прямых, чем портфельных инвестиций, воздерживаться от финансовых спекуляций, не участвовать в финансировании политических предвыборных программ и т. п.

Кроме того, необходимо принятие законов, ограничивающих возможности ценового сговора крупнейших российских и иностранных производителей, а также предписывающих придерживаться международных стандартов уровня оплаты труда.

Список использованных источников:

1. ЮНКТАД (UNCTAD). Отчет по международным инвестициям. – М.: РБК, 2008. – 146 с.

К. э. н., доц. Яркина Наталья Николаевна

Керченский государственный морской технологический университет,

АР Крым

МЕХАНИСТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Интеграционный путь развития современной экономики предопределяет необходимость углубленного исследования теоретических (фундаментальных и прикладных) и практических аспектов механизма управления как наиболее активного и объективного значимого элемента системы управления деятельностью предприятия. Именно механизм управления связывает и приводит во взаимодействие все компоненты системы управления предприятием: звенья аппарата управления, функции управления, организационную структуру управления предприятием и процесс управления.

Механистическое направление исследований управления хозяйствующими субъектами является не только популярным, но и неизменно актуальным в условиях динамизма и усложнения взаимно детерминированных экономических систем и процессов, обусловливающих необходимость усовершенствования и поиска новых средств и методов управленческой деятельности. Несмотря на всеобщее признание концептуальной и практической значимости управленческих механизмов, анализ проведенных исследований по обусловленной проблеме показал, что относительно их сути и содержания у различных авторов нет единого мнения.

Большинство авторов рассматривают механизм управления как элемент системы управления предприятием, представляющий собой совокупность взаимосвязанных и взаимосогласованных элементов (методов, рычагов, инструментов и т.п.), обеспечивающих целенаправленную управленческую деятельность [1–3]. Однако, есть авторы, предлагающие или более узкую трактовку данного понятия, акцентируя внимание только на процессе управления [4], либо более широкую, отождествляя «механизм» и «систему» управления [5].

Проанализировав подходы к сущностной характеристике понятия «механизм управления», изложенные в научной экономической литературе, О. Федорчак выделил три типа механизмов управления: механизмы-орудия (инструменты);

механизмы-системы (набор (совокупность) взаимосвязанных элементов); механизмы-процессы (последовательность определенных преобразований) [6], отметив при этом нецелесообразность сравнения и отождествления понятия «механизм» с понятиями «процесс» и «орудия», так как первое – «это лишь последовательность действий, этапов преобразования чего-либо», а второе – «инструменты», посредством которых реализуются управленческие воздействия. Оба эти подхода достаточно узко характеризуют понятие «механизм управления». Мы согласны с тем, что механизм управления – это более широкое и сложное понятие, которое охватывает разнообразные средства (инструменты, рычаги, методы, принципы) целенаправленного воздействия на объект управления в их взаимосвязи и взаимодействии, т. е. может и должно рассматриваться как система, предназначенная для осуществления управленческой деятельности. Системный подход к определению сути механизма управления не игнорирует его процессной составляющей, так как реализация конкретного механизма управления не возможна без последовательного осуществления определенных шагов (процедур, действий), обусловленных причинно-следственными связями между отдельными элементами механизма управления как системы.

Таким образом, изучив различные подходы к трактованию сути понятия «механизм управления» в контексте экономики предприятия определено, что механизм управления предприятием – это совокупность определенных средств (рычагов, методов, инструментов, принципов управления), обусловленных причинно-следственными связями, благодаря которым реализуются функции управления и управленческие воздействия, способствующие трансформации предметов труда в продукт труда согласно миссии предприятия, т. е. соединению ресурсов предприятия (статической составляющей) и хозяйственных процессов (динамической составляющей), упорядочивая и согласовывая их соответствия относительно целевых установок предприятия. Именно механизм управления увязывает миссию и цели предприятия с его ресурсами (возможностями) и обеспечивает согласованное, целенаправленное взаимодействие всех остальных элементов системы управления предприятием, представляя собой систему в системе, на которую возложены самостоятельные функции.

Список использованных источников:

1. Бочаров С. Н. Особенности проектирования управленческих механизмов / С. Н. Бочаров, И. А. Бушмин // Ползуновский вестник. – 2005. – № 2. – С. 35–40.
2. Джад Абасс К. Теоретические подходы к определению сущности механизма управления [Электронный ресурс] / Абасс К. Джад. – Режим доступа: <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2011/00403.htm>
3. Лафта Дж. К. Менеджмент: учеб. пособ. / Дж. К. Лафта. – М.: Велби, 2004. – 592 с.
4. Державне управління і менеджмент: навч. посіб. у таблицях і схемах / [Г. С. Одінцова, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін.]; за заг. ред. Г. С. Одінцової. – Х.: ХарРІДУ УАДУ, 2002. – 492 с.
5. Барлукова А. В. Механизм управления как неотъемлемый элемент системы управления туризмом / А. В. Барлукова // Известия ИГЭА. – 2010. – № 6 (74). – С. 121–124.
6. Федорчак О. В. Класифікація механізмів державного управління / О. В. Федорчак // Демократичне врядування: Науковий вісник. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2008. – Вип. 1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.academy.lviv.ua>

Ярошенко Ірина Юріївна

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна
**ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ТРАНСПОРТНОГО
ГОСПОДАРСТВА ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасне промислове підприємство споживає, переробляє і відправляє великі обсяги різних вантажів. Перевезення сировини, матеріалів, напівфабрикатів як всередині підприємства, так і за його межами, відправлення готової продукції, відходів виробництва здійснюються транспортом. У цьому процесі, як правило, беруть участь дві групи транспорту: транспорт сторонніх організацій, що здійснює перевезення на договірних умовах; транспорт, що належить підприємству і є його власністю, оформленій в одне або кілька підрозділів (за видами транспорту), що входять в інтегральне поняття – транспортне господарство. Транспортне господарство, як правило, доручається вантажно-розвантажувальні роботи на підприємстві.

Задачі транспортного господарства можна розділити на дві групи:

- забезпечення переміщення сировини, палива, напівфабрикатів, виробів і готової продукції в суворій відповідності до вимог технологічного процесу, прийнятого на підприємстві;
- забезпечення мінімізації витрат на перевезення і вантажно-розвантажувальні роботи.

Транспортне господарство (цех) здійснює найрізноманітніші види робіт по дальності та характеру для інших основних і допоміжних виробництв, а саме:

- перевезення деталей всередині цехів і між ними;
- перекидання матеріалів, напівфабрикатів і комплектуючих виробів усередині складів і зі складів в цеху;
- вивезення та доставка заготовок, перевезення інструменту, штампів, пристосувань тощо.

Якщо на підприємстві склалися стабільні, стійкі вантажопотоки, а це характерно в основному для масового виробництва, то перевезення здійснюються згідно з графіком за постійними маршрутами і з однаковою інтенсивністю. При нестійких вантажопотоках в умовах серійного та одиничного виробництва переміщення вантажів можливе на основі разових завдань або укрупненого змінного графіка.

Структура транспортного господарства промислового підприємства залежить також від характеру продукції, що випускається (габаритні розміри, маса), складу цехів, типу та масштабу виробництва.

На великих і середніх підприємствах створюється транспортний відділ, що підпорядковується безпосередньо заступникові директора з загальних питань або з маркетингу та збути (постачання, збут, транспорт). Цей відділ поєднує низку госпрозрахункових одиниць за видами транспорту (транспортний цех тощо). До складу транспортного відділу входять бюро (групи): планово-економічне, диспетчерське, технічне, обліку тощо.

У процесі планування транспортного господарства важливу роль має вибір засобів механізації та автоматизації процесів переміщення вантажів. Цей процес є складовою частиною розробки процесів переміщення та здійснюється на

основі прийнятого технологічного процесу виробництва та економічної оцінки порівнянних варіантів.

При плануванні діяльності транспортного господарства промислового підприємства визначення собівартості робіт і послуг транспортних цехів здійснюються окремо для кожного виду транспорту:

- залізничного (електровози, паровози, мотовози тощо);
- безрейкового (автомобілі, трактори, електрокари тощо);
- водного (буксири, баржі тощо);
- гужового та ін.

Об'єкт калькуляції визначається виходячи з особливостей і характеру виконаних робіт і встановлюється:

- для перевезень вантажним автомобільним транспортом підприємства – 1 тонно-кілометр (для підприємств з незначним вантажообігом і обмеженою дальностю перевезень калькуляційною одиницею може служити 1 тонна перевезеного вантажу без урахування відстані перевезення);
- для обмеженої віддаленості перевезень – 1 машино-година;
- для спеціальних машин (автокар, автонавантажувач, автокран) – 1 машино-година;
- для вантажних перевезень залізничним транспортом підприємства – 1 тонна перевезеного вантажу, а для послуг залізничного транспорту на сторону в залежності від характеру калькуляційною одиницею є 1 локомотиво-година або 1 тонно-кілометр.

Транспортне господарство, без сумніву, є дуже важливим для підприємства будь-якої галузі. Без нього неможливо переміщати матеріали і продукцію по території промислового підприємства, доставляти сировину та напівфабрикати і відправляти готову продукцію споживачеві. Тому раціональна організація роботи транспорту необхідна для рентабельної роботи підприємства. Враховуючи значення транспортного господарства промислового підприємства собівартість одиниці його робіт і послуг визначається діленням загальної суми виробничих витрат на утримання та експлуатацію кожного виду транспорту і під'їзних шляхів з усіма їх спорудами на кількість наданих послуг окремо за кожним об'єктом калькулювання транспортного господарства.

Список використаних джерел:

1. Транспортне господарство – Організація внутрішньозаводських перевезень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.paragononstate.com/organzaczya-virobnicztva/199-transportne-gospodarstvo-organzaczya-vnutrshnozavodskix-perevezzen.html>
2. Организация и планирование машиностроительного производства (производственный менеджмент): учебник / [К. А. Грачева, М. К. Захаров, Л. А. Одинцова и др.]; под ред. Ю. В. Скворцова, Л. А. Некрасова. – М.: Высшая школа, 2005 – 470 с.
3. Марченко Л. Я. Транспортное хозяйство / Л. Я. Марченко. – Минск: Академия, 2001.

ЗМІСТ

<i>Bogodistov Y.</i> Conceptualizing Dynamic Capabilities as Higher-order Organizational Routines.....	3
<i>Stasiuk M.</i> ISTOTA I FORMY ALIANSÓW STRATEGICZNYCH.....	5
<i>Vlasenko M.</i> Changes in Models of Corporate Governance in Therms of Integration Processes	7
<i>Александрова Б. В.</i> Еластичність функцій торгово-промислової палати в умовах змін макроекономічних чинників.....	9
<i>Бикова В. Г., Карамиук Е. І.</i> Системний підхід в оцінюванні антикризового потенціалу підприємства	11
<i>Блажисвський М. В., Єлісєєва О. К.</i> Деякі аспекти управління мережею аптек ТОВ «РУАН»	13
<i>Бородинський Б. А., Білозерцева В. В.</i> Економічне значення факторів впливу на виробничу програму підприємства.....	15
<i>Вишневская М. К.</i> К вопросу об оппортунистическом поведении персонала на предприятиях.....	17
<i>Вінниченко Л. Ф.</i> Роль логістики у розвитку економіки України	19
<i>Вовк В. В.</i> Формування системи економічної безпеки підприємства	20
<i>Волков В. П., Горошкова Л. А.</i> Моделювання параметрів економічної безпеки металургійної галузі.....	23
<i>Гнатченко Д. Д.</i> Сутність та роль корпоративного контролю в системі корпоративного управління.....	24
<i>Годзь Ю. В., Бикова В. Г.</i> Критеріальний підхід в управлінні ефективністю функціонування підприємства.....	26
<i>Гринько Т. В., Опришко А. В.</i> Методи мотивації персоналу на підприємстві	28
<i>Гринько Т. В., Перебийніс О. А.</i> Особливості формування інноваційної моделі розвитку промислових підприємств	30
<i>Гришина І. В.</i> Трансформаційні передумови сучасної моделі менеджменту в Україні....	32
<i>Гросул В. А., Баламут Г. С.</i> Оцінка ризикостійкості в системі стратегічного управління розвитком торговельного підприємства	34
<i>Дейнега К. В.</i> Особливості планування підприємств невиробничої сфери	36
<i>Довга А. О.</i> Процес управління витратами як спосіб підвищення ефективності функціонування підприємства.....	38
<i>Долбнєва Д. В.</i> Сучасні аспекти побудови внутрішньобанківського механізму організації кредитування малого та середнього підприємництва в Україні.....	40
<i>Єлець О. П., Бірюк А. І.</i> Постійні та змінні витрати	43
<i>Єрьоменко Г. С.</i> Інструмент тільки один – робота на результат	44
<i>Зінкевич Г. С.</i> Діяльність підприємств в умовах вертикальної інтеграції	47
<i>Зозульов О. В., Царьова Т. О.</i> Історія розвитку технологічного аудиту: від акцентів на виробництво до акцентів на потреби	49
<i>Іонга О. О., Лизньова А. Ю.</i> Управління трудовою мотивацією персоналу на підприємстві	51
<i>Карпуш Т. Л.</i> Деяльність антимонопольного комітета в умовах становлення риничної економіки в Україні	53
<i>Коваленко О. В., Біла Д. М.</i> Роль економічної діагностики у процесі прийняття рішень	56
<i>Коваленко О. В., Гоголенко А. В.</i> Основні елементи мотивації результативності праці персоналу підприємств	58

<i>Козюпа Ю. А.</i> Адаптаційні ринкові стратегії підприємства у конкурентному середовищі та їх особливості	60
<i>Колосов А. М., Кучеренко С. К.</i> Удосконалення бізнес-структур промислових підприємств	62
<i>Конєв С. І.</i> Принципи формування ефективності експортно-імпортної діяльності підприємства	66
<i>Кошевий М. М., Стрельська О. Б.</i> Ефективність корпоративного управління на підприємстві	67
<i>Крупський О. П., Корнієнко С. О.</i> Синергія професійної та корпоративної культур на підприємстві	69
<i>Кучеренко С. К., Рибаков О. Є.</i> Роль управлінських інновацій у розвитку підприємства	71
<i>Лалуд В. В., Вяльцева І. П.</i> Особливості планування витрат, ціни і збути на промислових підприємствах	73
<i>Лапай Я. Г.</i> Особливості використання існуючих методів антикризового управління підприємствами	75
<i>Лизньова А. Ю., Батарчук А. В.</i> Формування стратегії розвитку ЗАТ «Кондитерська фабрика «А. В. К.»	77
<i>Лисогоря Е. Р.</i> Особливості кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання	81
<i>Лівошко Т. В., Книрик А. О.</i> Управління прибутком на промислових підприємствах	82
<i>Ло Дань</i> Резерви підвищення продуктивності праці	84
<i>Лубковський Г. В.</i> Корпоративне рейдерство в українській практиці	86
<i>Мухамедиєва Д. Т.</i> Подходы к решению задачи нечеткой оптимизации в хлопководстве	87
<i>Недобуга М. В., Куценко В. И.</i> Социальная ответственность предпринимательства ...	90
<i>Остряніна В. Е.</i> Особливості прийняття управлінських рішень в сучасних умовах ...	92
<i>Паніщева О. В.</i> Управління фінансовими ресурсами підприємств машинобудівної галузі у Донецькій області	93
<i>Поповиченко І. В.</i> Підходи до оцінювання ефективності управлінських рішень в сучасних економічних умовах	96
<i>Ратушна А. В., Бикова В. Г.</i> Трудовий потенціал як основний чинник впливу на прибутковість діяльності підприємств	98
<i>Рябич О. Н., Новакова Я. К.</i> Стимулирование повышения безопасности труда на угледобывающих предприятиях	100
<i>Сайковська Ю. Ю., Вяльцева І. П.</i> Теоретичні основи ефективності діяльності будівельного виробництва	102
<i>Свірідова Т. Р.</i> Розвиток системи управління кадровим потенціалом підприємств в інтеграційних умовах	105
<i>Севаст'янов Р. В.</i> Особливості класифікації синергетичних ефектів	108
<i>Сидоренко А. І., Катан Л. І.</i> Фінансове забезпечення екологізації аграрного виробництва в умовах трансформації економіки	110
<i>Табачникова Е. Ю.</i> Методичні підходи оцінювання ризиків діяльності підприємства....	112
<i>Трофимчук А. Б.</i> Напрями вирішення проблем утилізації відходів каменеобробних підприємств	114
<i>Турба О. О.</i> Щодо оптимізації діяльності підприємств в інтеграційних умовах.....	117
<i>Фаталієва Л. Р.</i> Оплата праці робітників як головний фактор підвищення їх продуктивності на підприємстві	119

<i>Федорова О. П., Нецветаєв В. А. Оптимізаційна модель отримання</i>	121
прибутку з урахуванням функції попиту.....	
<i>Чурсіна В. А. Концептуальні основи збутої політики підприємств</i>	123
в сучасних умовах.....	
<i>Чурсіна В. А. Сучасні підходи до формування мотиваційного</i>	125
механізму працівників	
<i>Шавкун І. Г., Дубчинська Я. С. Управління організаційною культурою</i>	128
в умовах інтеграції	
<i>Шляга О. В., Масилюк Б. В. Цілі та пріоритети розвитку</i>	130
техніко-технологічної бази підприємства	
<i>Якунина Ю. С. Нормативно-правове регулювання</i>	132
деяльності ТНК в Росії и зарубежом.....	
<i>Яркина Н. Н. Механистические аспекты управления предприятием</i>	134
<i>Ярошенко І. Ю. Особливості планування собівартості транспортного господарства</i>	
промислового підприємства	136

Наукове видання

Мови видання: українська, російська, англійська, польська

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ – 2013: ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць
Міжнародної науково-практичної конференції
(Дніпропетровськ, 24–25 квітня 2014 р.)

У шести томах

Том 2. Проблеми та перспективи розвитку системи управління діяльністю
підприємств в інтеграційних умовах

*Окремі доповіді друкуються в авторській редакції
Організаційний комітет не завжди поділяє позицію авторів
За точність викладеного матеріалу відповідальність покладається на авторів*

Відповідальний редактор Біла К. О.
Оригінал-макет Єпішко М. Г., Біла К. О.
Технічний редактор Єпішко М. Г.

Здано до друку 18.04.14. Підписано до друку 18.04.14.
Формат 60x84¹/₁₆. Способ друку – різограф.
Ум. др. арк. 9,48. Тираж 100 пр. Зам. № 0414-05.

Видавець та виготовлювач СПД Біла К. О.
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру ДК № 3618 від 06.11.09

Надруковано на поліграфічній базі видавця Білої К. О.
Україна, 49000, м. Дніпропетровськ, пр. К. Маркса, 111, оф. 17
тел. +38 (067) 972-90-71
www.confcontact.com
e-mail: conf@confcontact.com