

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара  
(м. Дніпропетровськ, Україна)  
Запорізька державна інженерна академія (м. Запоріжжя, Україна)  
Благодійний Фонд Віктора Пінчука (м. Київ, Україна)  
Національний авіаційний університет (м. Київ, Україна)  
Університет міста Інгольштадт (Німеччина)  
Університет Ле Ман (Франція)  
Інститут економіки імені Паата Гугушвілі  
Тбіліського державного університету імені Іване Джавахішвілі (м. Тбілісі, Грузія)  
Університет професора доктора Асена Златарова (м. Бургас, Болгарія)  
Познанський економічний університет (м. Познань, Польща)

---

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ – 2015:  
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ  
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць

Міжнародної науково-практичної конференції  
(Дніпропетровськ, 23–24 квітня 2015 р.)

У дев'яти томах

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

Дніпропетровськ  
Видавець Біла К. О.  
2015

УДК 336  
ББК 65.01  
Е 45

#### ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

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

*Смирнов С. О.* – д. ф.-м. н., проф., декан економічного факультету Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара;

*Гринько Т. В.* – д. е. н., проф., зав. кафедри економіки та управління підприємством Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара;

*Коваленко О. В.* – д. е. н., проф., зав. кафедри економіки підприємств Запорізької державної інженерної академії;

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

*Жан-Паскаль Гайант* – доктор, проф., декан факультету Права, Економіки і Менеджменту Університету Ле Ман (Франція);

*Гюнтер Швайгер* – доктор, проф. Університету міста Інгольштадт (Німеччина);

*Абесадзе Р. Б.* – д. е. н., проф., директор Інституту економіки імені Паата Гугушвілі Тбіліського державного університету імені Іване Джавахішвілі;

*Дімітров І.* – доктор, проф. Університету професора доктора Асена Златарова;

*Яцек Лучак* – доктор, проф. Познанського економічного університету;

*Скрипник Н. Є.* – к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та управління підприємством Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара.

Е 45 Економіка і менеджмент – 2015: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 23–24 квіт. 2015 р. : у 9 т. – Дніпропетровськ : Біла К. О., 2015.

ISBN 978-617-645-197-6

Т. 2 : Проблеми та перспективи розвитку системи управління діяльністю підприємств в інтеграційних умовах. – 2015. – 104 с.

ISBN 978-617-645-199-0

У збірнику надруковано наукові праці Міжнародної науково-практичної конференції, яка відбулася 23–24 квітня 2015 року в Дніпропетровському національному університеті імені Олеся Гончара.

Для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗів та наукових закладів.

**УДК 336**  
**ББК 65.01**

ISBN 978-617-645-197-6  
ISBN 978-617-645-199-0 (Т. 2)

© Авторський колектив, 2015

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В ІНТЕГРАЦІЙНИХ УМОВАХ

**Dr. Grzegorz Mazurek**

*Akademia Leona Kozminkiego, Warszawa/Polska*

### **VIRTUAL, VIRTUALIZATION AND VIRTUAL ENVIRONMENT**

The concept of virtualization is derived from the term *virtual*, which can be defined as: «simulated, or carried out by means of a computer or computer network or existing in mind, meaning not real» (FreeDictionary, 2011). The technological aspect of virtuality can be seen in most definitions of e-marketing, which is perceived as adapting traditional marketing techniques and actions to the virtual environment (Chaffey, Mayer, Johnston, and Ellis-Chadwick, 2003), omitting the overall impact on the marketing concept, organization of marketing activities or marketing performance and focusing on marketing mix modification caused by the characteristics of the virtual environment and Internet in particular.

A thorough literature review on virtualization shows that many researchers do not describe virtuality by means of a strict definition, instead tending to focus on its characteristics. They present various perspectives interpreting virtual as electronic (Czerniawska and Potter, 1998), dispersed (Burn, Marshall, and Burnett, 2002), mimicking the real, physical evidence of things (Franke, 2001). Such ambiguity and lack of conceptual focus is described even pejoratively – «virtuality is a huge and yet semantically empty vessel, which still expects to complete the appropriate meaning» (Hughes, 2001).

As virtuality explains the state of the impact of the virtual environment on a company and its resources, management, etc., virtualization focuses on the dynamics and processes of organizational change. Virtualization can be viewed as a process in an enterprise in which various organizational activities and functions are based on, modified by or dependent on virtual environment. Virtualization means the reconfiguration of a company's resources and competences, which is a result of ICT influence on organizational and marketing performance (Brady, Fellenz, and Brookes, 2008).

The process of virtualization is initiated by the needs and desires of customers (Mowshowitz, 1999). Mowshowitz (1999) argues that virtualization can be defined as:

- the use of network technologies, such as the Internet, extranet, and intranet (application of technology);
- the indication of a strategic role and importance of intangible resources in a company, especially information, knowledge and relationships;
- blurring of boundaries between a company and the environment (the collaborative aspect of the virtualization).

The importance of virtualization is a consequence of the impact of the virtual environment on business. The virtual environment can be defined as a computer-generated, multi-dimensional representation of a setting in which the users of the technology perceive themselves to be and within which interaction takes place (Oleński, 2000). The virtual environment consists of network technologies, hardware and software as well as data and information, creating the virtual potential. The virtual environment can also be defined as a «software environment that emulates some of the features of the real world» (Tomek, 2001).

According to Rayport and Sviokla (1994), as a result of virtualization processes, marketing activity is more and more dependent on computer networks and leads to the reconfiguration of resources and competences of a company. Such reasoning may have an incremental impact on a company, since virtualization

- changes the company's resources structure – appreciation of information appears as the company is focusing on intangible assets takes advantage of resources belonging to other owners. (The virtualization of marketing means that the marketing of an organization is conducted by more than one entity.)
- increases the speed of activities and the implementation of marketing actions by ICT (responsiveness).
- creates relationships between the company and identities from the environment, e.g. virtual communities.

On the empirical level, increasing the popularity of the virtual environment among customers and companies determines its importance for marketing operations. Among companies influenced by virtualization, most are customer-oriented and multichannel in terms of creating contact with customers (Małachowski, 2005).

The conceptualization of marketing virtualization seems to be a fundamental issue for providing – in empirical research studies – responses to such key questions as: «does marketing virtualization improve the market position of a company?» or «do marketing virtualization processes really matter?». That is why future research studies should reflect the needs of the business world, which, being aware of the potential of the virtual environment for organizations and their marketing, should obtain evidence that such incremental changes as the virtualization of organizations, the interaction with clients and intangible resources in marketing can bring better organizational performance, measured by an increased ROI, and not only a widely defined innovativeness or image. The presented conceptual framework sheds light on the potential future quantitative studies on marketing virtualization.

#### **The list of references:**

1. Blattberg, R. C. and Deighton, J. (1991). Interactive Marketing: Exploiting the Age of Addressability. *Sloan Management Review*, 33(1), 5–14.
2. Brady, M., Fellenz, M. R., and Brookes, R. (2008). Researching the role of information and communication technology (ICT) in contemporary marketing practices. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(2), 108-114.
3. Burn, J., Marshall, P. and Burnett, M. (2002). *E-business Strategies for Virtual Organizations*. Oxford: Butterworth–Heinemann.
4. Chaffey, D., Mayer, R., Johnston, K. and Ellis-Chadwick, F. (2003). *Internet Marketing Strategy Implementation and Practice*. London: Prentice Hall.
5. Costello, G. and Tuchen, J. (1998). A comparative study of business to consumer electronic commerce within the Australian insurance sector. *Journal of Information Technology*, 13(3), 153-167.
6. Czerniawska, F. and Potter, G. (1998). *Business in Virtual World*. London: MacMillan Press, p. 8.

**Gromtseva Dariya**

*Universite du Maine*

### **PECULIARITIES OF SERVICES MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF MEDICAL INSTITUTIONS**

In recent years the level of interest to the management of health care institutions significantly increased. Integration is one of the most important factors that affect the country, its systems and, of course, the healthcare system. They caused the increase in scientific interest to the field of health. Today Health economics represents a valuable tool for improving the information base upon which healthcare decisions are made [1].

Healthcare institutions represent one of the elements of country's economic development in general. They provide economic stability of population, as they offer the greatest number of new budget-funded jobs in the country, they also have a direct impact on population productivity and labour productivity.

Modern healthcare systems, functioning and developing in a liberal social order, feel a strong influence from other various systems responsible for adequate standard of living in the civilized markets. At the same time, these processes of mutual effect are bilateral: the healthcare system in the world is increasingly affecting the market and political structures.

Market for healthcare services is a combination of medical technologies, medical equipment, organizational methods of medical activity, pharmacological means, medical exposure and prevention.

In order to improve the healthcare system in Ukraine it is necessary to implement reforms of the healthcare system. This implementation aims at improving the management of medical institutions and reorganization of the health system as a whole. Highly qualified managers, who understand the need for change in this system, should be engaged in governance.

The following models of healthcare institutions management can be distinguished:

1. Organizational – principles of units forming, delegation of powers and giving responsibility are represented.

2. Coordination – aimed at improving the initiation and increasing of motivation of each employee and the whole team.

3. Operational – management of current events; a set of measures that affect the deviation of production tasks.

There are local and central healthcare authorities traditionally. The Ministry of Healthcare refers to the central authorities. This body is responsible for the state and development of medical care. Local authorities include regional, district, local healthcare authorities. They function for the development of medical institutions, their rational allocation, organization of primary health care and others. Health authorities direct and coordinate the work of medical institutions.

In Ukraine the medical aid is distributed into 3 levels: primary care – the clinics, which provide services of medical practitioners and medical specialists; Secondary care – hospitals of city, district and regional levels; tertiary care – highly specialized hospitals or standard hospitals, which provide highly specialized services [2].

The system of medical care was changed during the reform and now it is distributed into 3 main levels. Primary health medical care – medical care provided by family physicians in majority of clinics, where consultations, simple diagnosis are provided, preventive measures are organized, patients receive a referral for providing secondary and tertiary care. At the primary level centres of primary health care are established, which are actually legal entities that include district departments of clinics and hospitals, ambulatory general practice / family medicine, midwifery stations etc.

More specialized medical care is provided by doctors at the secondary level of health care. This is a secondary (medical and sanitary) aid, which includes counselling, prevention, diagnosis, and treatment at the highest level. Hospital District is a functional association of several administrative units, which provide the population with secondary (specialized) healthcare of varying intensity, complex of medical institutions to meet the requirements of the population for health care and demand forecasts for medical services, as well as respecting the principles of geographical and financial availability [2].

Highly specialized, high-tech medical care is provided in tertiary regional hospitals and clinical Research Institutes.

So basing on the above, some features of health care institutions management can be highlighted: 1. Staff should be focused primarily on providing high-quality medical care and consultations for the patients; 2. The central authorities should provide Centres for Primary Medical and Sanitary care, ambulatories and paramedic-midwife stations with necessary funding to ensure that people are provided with all the necessary medicines and others; 3. Management should be directed to preventive measures, promotion of healthy lifestyles and upbringing a sense of responsibility for their health among the population; 4. It is necessary to introduce new medical services that are aimed at improving medical care.

Reforms in the medical field were necessary to improve the health standards for population and increasing the status of a doctor among population. Regulating and control functions of the healthcare system that are essential in expanding autonomy management of health institutions were improved. In the future, the industry must work on standards and guidelines that are based on the availability and quality of health care, the most complete protection of rights of its key participants – the patients and medical staff.

**The list of references:**

1. Науcox A. What is health economics? [Електронний ресурс] / А. Науcox // Health economics. – 2009. – № NPR09/1101 (April). – Режим доступу : [http://www.medicine.ox.ac.uk/bandolier/rainres/download/whatis/what\\_is\\_health\\_econ.pdf](http://www.medicine.ox.ac.uk/bandolier/rainres/download/whatis/what_is_health_econ.pdf).
2. Щербініна М. Б. Реформа системи охорони здоров'я України: стиль, стратегія, система [Електронний ресурс] / М. Б. Щербініна, І. Ю. Скирда // Новості медицини и фармації. Гастроентерологія. – 2012. – № 407. – Режим доступу : <http://www.mif-ua.com/archive/article/28625>.

**Gviniashvili T. Z., Zlydnieva V. Yu.**

*Oles Honchar Dnipropetrovsk National University (Ukraine)*

**AN IMPROVEMENT OF STOCKS MANAGEMENT  
BY MEANS OF ABC ANALYSYS**

In the modern terms every enterprise keeps stocks. A term «stocks» represents characteristic properties of material elements of production. We suggest to use the next specified determination: stocks are part of material resources of enterprise, that presented by a whole objects of labour, that are at an enterprise as raw materials, materials, purchasing semi-finished products and component parts, fuel, containers and packing-case materials, building materials, spares and other materials, that make material basis of products of enterprise, give to it necessary qualities, take part in a production during one productive cycle and fully carry the cost on the cost of the prepared products.

Unlike existing definitions, proposed concept «stocks» emphasizes material and costly nature of inventory, at the same time separating them from the total consumers, determines compensation of its value source.

Stock managing is crucial in both technological and financial aspects. In our view, stock management should ensure optimal between expenses, stock demands production and customer satisfaction. During the formation of the company stocks may be such a problem, as choice of the most effective stock management system. We propose to consider such management systems, as ABC analysis.

ABC analysis can not only explore the production spectrum, but also to explore the rating of products covered by these criteria, as well as identify the portion of the range that ensures maximum effect, and determines the relevance of the chosen research topic.



ABC analysis is based on the Pareto rule. According to it, 20% of production spectrum provides 80% of the profits. Usually 10% of production spectrum (group A) give 80% of turnover; 15% – (group B) give 15% of turnover; 75% position range (group C) give 5% of turnover.

According to this rule, the entire range of production spectrum can be divided into groups in order of importance:

1. Group A – important goods that should always be present in the range. In this group are best sellers in production spectrum. If a parameter used is analyzing of extra charge, this group will include the most profitable products;

2. Group B – products of secondary importance and significance, may be replaced by substitutes;

3. Group C – the least important products, is to exclude applicants from the production spectrum and novelties [3, p. 270-272].

The first step in realization of ABC analysis is to determine targets. If the goal is to reduce the range, amount of sales and profit are main indicators. If the goal is to identify and reduce the costs of maintaining stocks, inventory turnover and occupied storage capacity are chosen as main indicators. If you want to explore the profitability, the chosen indicator is the main factor of turnover, profitability. ABC data analysis helps optimize production spectrum.

According to advantages of this type of analysis, there is one significant drawback: this method does not assess the seasonal fluctuations in demand for goods.

Let's summarize the benefits and drawbacks of this method of analysis.

Benefits:

1) Easy to use. This method can be adapted to different situations.

2) Transparency. This advantage comes from the simplicity. The simpler method is safer and clearer. Phase analysis can be traced and, if necessary, corrected. Interpretation of payments does not cause problems.

3) The universality. Using the ABC method can analyze anything that is divided into components.

4) Automation. Calculation problem lost its relevance. Calculation in Excel can be done with just a few keystrokes. There are also many specialized programs, macros and applications that reduce the number of clicks. ABC analysis can be done quickly.

5) Optimization of resources. It allows you to cut and release a huge amount of time and manpower. This is achieved by focusing the work on the most important elements and vice versa, saving resources for less priority components [1].

ABC analysis, as well as any other statistical methods is a tool in the hands of the analyst. Analytical methods should also be able to use. The advantages of this method can be read in a lot of publications.

On the negative points should be noted first of all that the ABC grouping, not always correctly puts priorities. Multivariate analysis of ABC-number of elements in group A may be significantly more than 20%. ABC-analysis makes it impossible to recognize the quality and nature of the data, it should be done by analyst.

Despite the advantages and disadvantages we believe that the usage of this method has practical value for each company.

ABC analysis method helps to classify resources according to their importance, pay attention to details and do more accurate and qualitative data analysis.

We believe that this analysis should be used for better stock management, because it provides an opportunity to simplify control, focusing on a defined number of positions that are scarce or too expensive.

#### **The list of references:**

1. Website of Project of Forecast-Ing [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.forecast-ing.ru/abc-analys.html>
2. Website of Electronic library «Buckovyns'ka» Ing [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://buklib.net/books/28424/>
3. Website of Online book «Industrial marketing» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://subject.com.ua/pdf/265.pdf>

**Vlasenko M.**

*Oles Honchar Dnipropetrovsk National University (Ukraine)*

#### **IMPROVEMENT OF CORPORATE GOVERNANCE IN UKRAINE**

The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) defines corporate governance as «the system by which business corporations are directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in the corporation, such as, the board, managers, shareholders and other stakeholders, and spells out the rules and procedures

for making decisions on corporate affairs. By doing this, it also provides the structure through which the company objectives are set and the means of attaining those objectives and monitoring performance» [1].

An effective corporate governance framework requires a number of components: rights to enable shareholders to hold companies to account; the availability of information needed to assess the performance and governance of companies; and an expectation of certain behaviours on the part of companies, promulgated either through law or codes. Since the early 1990's, governments and regulators have relied on codes to encourage the development of best practice in how businesses are organized and how they behave [2].

Improvement of corporate governance standards was essential for the development of corporate ownership in continental Europe. Concerning European integration of Ukraine, improvement of corporate governance practices is becoming increasingly important. The quality of corporate governance, namely the rights of shareholders, dividends, transparency, corporate governance procedures, building efficient organizational structures and consideration of other factors – all this leads to an increase in equity of companies and is one of the key conditions that improves investment climate in the country and influences the efficiency of the companies.

In Ukraine, the corporate governance principles were adopted in 2003 as amended in 2008. In practice innovations associated with the introduction of corporate governance in Ukraine, can be manifested in strong and weak sides:

1) strengths: regular general meetings of shareholders, including early ones, for solving urgent problems; formation of supervisory boards and audit committees; involvement of the supervisory boards of companies that are strategically important, state representatives; using the services of external auditors and financial advisors; creation of special units responsible for dealing with shareholders, internal Regulations as for the company's activity;

2) weaknesses: lack of independent control over the course of shareholders registration at a general meeting and poor conditions for free expression of will during the vote; non-compliance to the quantitative and qualitative composition of the Supervisory Board and the frequency of its meetings, no committees in the Supervisory Board and corporate secretary position; formal character of the Audit Committee activities; redistribution of powers in the corporation in favour of

supervisory and management boards; low level of stock market infrastructure and financial instruments of capital formation; lack of internal Regulations in the key areas of joint-stock company, corporate governance code provisions on officials of the company, profit distribution, dividend policy etc. [3].

Amendments to the Law of Ukraine «On joint stock companies» for the improvement of legal regulation of joint stock companies, is an urgent matter which can solve a number of problems of corporate legislation in Ukraine by:

- creation of effective mechanisms for prosecution of the Board of directors members for the damage caused to society by their actions (or inaction), as well as for violation of rights and legitimate interests of shareholders;

- the abolition of discriminatory rules to disclose the duty of the person who has acquired a controlling stake in the result of privatization process, to repurchase shares from minority shareholders at their request;

- issuer's obligation to implement a mandatory redemption of shares from minority shareholders who voted against the decision to commit the transaction, for which there is interest [4].

Also the accounting system of securities ownership and the procedure for dividends payment need improvement; it is necessary to change the taxation system of securities sale in the stock market; to create a favourable investment climate in the country; to restore confidence in the securities of domestic companies; to get rid of double-entry bookkeeping and to prevent the capture of a controlling stake by one shareholder.

Strengthening the regulation itself does not mean improving investor protection, as minority shareholders do not automatically get the right to protect their interests. Improving corporate governance is impossible without creating an effective system of disclosure and transparency of securities issuers whose shares must be in public circulation.

#### **The list of references:**

1. Isaksson M. Investment, financing and corporate governance: the role and structure of corporate governance arrangements in OECD countries [Електронний ресурс] / М. Issakson/ – OECD seminar on corporate governance in the Baltics. Vilnius, Lithuania 21-22 October 1999. – Режим доступу : <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/1931532.pdf>.
2. Effective corporate governance. – L. : Financial reporting council (FRC). – 2011 (July). – 20 p.
3. Деева Н. Е. Корпоративне управління в умовах розвитку фінансового ринку: автореф. дис. ... д-ра екон. наук, спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Інститут економіки промисловості НАН України. – Донецьк, 2012. – 32 с.

4. Звернення Громадської ради при Національній комісії з цінних паперів та фондового ринку до Президента України, Голови Верховної Ради України, Прем'єр-міністра України, Голови Правління Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nssmc.gov.ua/user\\_files/content/111/1369996204.doc](http://www.nssmc.gov.ua/user_files/content/111/1369996204.doc)

**Артем'єв Б. М., к. т. н. Куценко В.Й.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Визначення економічного потенціалу підприємства в умовах прискорення процесів обробки інформації та автоматизації її збору та обробки заслуговує особливої актуальності, оскільки до цього часу на заваді широкого застосування даного показника стояла недостатня обґрунтованість та складність його розрахунку. Визначення економічного потенціалу надає можливість значно підвищити обґрунтованість прийняття управлінських рішень з розвитку та поточної діяльності підприємства, а також врахувати фактори, які впливають на ціну купівлі-продажу об'єкта [2], але на цей час враховується лише на рівні суб'єктивної оцінки досвідчених експертів.

Характерною особливістю багатьох досліджень з економічного потенціалу підприємства за останні роки є орієнтація на пасивну роль потенціалу підприємства по відношенню до зовнішнього середовища: «Оскільки ефективне використання та вдосконалення економічного потенціалу є неперервним процесом активного пристосування суб'єкта господарювання до змін умов функціонування, то в сучасних кризових умовах існуючі ресурси і можливості підприємства (зокрема, транспортні) повинні стати основою розвитку додаткових, в том числі, суміжних видів діяльності, потреба в яких спричинена структурними змінами економіки» [3]. У даному разі автор залишає за підприємством лише можливість «активного пристосування», ігноруючи той факт, що зовнішнє по відношенню до підприємства середовище формується за його участю. Великі підприємства, монополісти у певних галузях господарства у значній мірі здійснюють вплив на оточуючі природні умови, територіальні товарні та фінансові потоки, розміщення та щільність населення, національне законодавство, можливості бюджету тощо. Таким чином, процес «активного пристосування» є обоюдним, використання та розвиток потенціалу підприємства, розташо-

ваного в межах певної території, не може не впливати на вказане зовнішнє середовище та його економічний потенціал.

Слід додати, що категорія «потенціал» у вітчизняному законодавстві застосовувалася лише відносно потенціалу території [1] в процесі формування регіональних програм розвитку, при цьому в документах відсутні будь-які визначення конкретних видів потенціалу і мова йде лише про умови «ефективного використання економічного, наукового, трудового потенціалу, природних та інших ресурсів, а також особливостей регіонів для досягнення на цій основі підвищення рівня життя людей, оптимальної спеціалізації регіонів у виробництві товарів та послуг». За даною цитатою у переліку надаються виду потенціалу поряд з трудовим, природним та іншими видами ресурсів, то складно уявити, що за даним документом являє собою сутність категорії «потенціал».

Економічний потенціал підприємства – це властивість носія забезпечити отримання максимального рівня стабільного прибутку у прогностному періоді (рік, середній за галуззю строк окупності, середній строк корисного використання, т. і.) за умов найбільш повного використання його існуючого виробничого потенціалу та реалізації потенціалу розвитку, або отримання максимальної ціни продажу з врахуванням вказаних умов. За таким підходом слід виділити економічний потенціал підприємства в експлуатації, та економічний потенціал підприємства в ціні його продажу. При чому, ціна продажу, за існуючою практикою оціночної діяльності за доходним підходом до оцінки, враховує результати експлуатації об'єкту за попередні роки, але не розглядає вплив внутрішніх та зовнішніх факторів у поточному та прогностному періоді.

Алгоритм визначення розміру економічного потенціалу підприємства повинен базуватися на порівняльному аналізі фактичного прибутку у базовому та поточному періоді з врахуванням змін факторів які впливали на результати діяльності підприємства у базовому і звітному періоді при визначенні очікуваного результату у прогностному періоді під впливом нової системи факторів, існування якої також можна лише прогнозувати. За обґрунтованою у цій роботі концепцією неможливо оцінювати економічний потенціал в натуральних одиницях виміру, оскільки він є грошовим еквівалентом очікуваного у майбутньому результату розвитку та використання виробничого потенціалу в умовах прогнозованих обмежень зовнішнього середовища, у вигляді прибутку.



Розглядати потенціал підприємства лише як його внутрішню властивість можна лише з метою аналізу, оскільки підприємство є невід'ємною частиною території на якій воно розташовано.

Для потреб внутрішнього регулювання процесів виробництва можна розглядати потенціал об'єкта окремо від навколишнього середовища але не можна це середовище визначати лише як сукупність обмежуючих факторів, оскільки підприємство, за рахунок ефекту синергії з потенціалами інших елементів території, отримує додаткові властивості і збільшення економічного потенціалу у вартісному виразі.

Отже, алгоритм розрахунку економічного потенціалу підприємства залежить від кінцевої мети визначення (для управління поточним функціонуванням, для управління розвитком, для визначення вартості об'єкту).

При визначенні економічного потенціалу підприємства слід враховувати, що підприємство є невід'ємним елементом території та отримує додаткові властивості за рахунок ефекту синергії в процесі взаємодії з такими елементами території, як природні ресурси, населення, інфраструктура.

#### **Список використаних джерел:**

1. Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2850-15>.
2. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблудська, О. О. Решетняк. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.
3. Шишкіна О. В. Формування економічного потенціалу містоутворюючого підприємства під впливом транспорту [Електронний ресурс] / О. В. Шишкіна. – Режим доступу : [http://www.confcontact.com/2008dec/3\\_shishkina.php](http://www.confcontact.com/2008dec/3_shishkina.php)

**Батулін Є. І., Смирнова Т. А.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІЇ КОНТРОЛЮ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Контроль – це важлива функція менеджменту, застосування якої дає керівнику слідкувати за виконанням управлінських рішень і вносити корективи. Суть його полягає у спостереженнях за реалізацією планів та програм, використанні одержаної інформації для здійснення коригуючих дій.

Зловживання та протиправні дії співробітників дуже нелегко виявити, тому повинна бути можливість оперативного контролю коректності дій персоналу. Найефективнішим способом контролю діяльності співробітників по праву вважається постійне перебування власника у самому закладі, але це є неможливим, тому краще покласти ці функції на систему автоматизації.

Всі дії обов'язково повинні бути занесені в окремий електронний журнал. Так з'являється можливість швидко визначити хто, коли і навіщо здійснював певні операції. На даний момент існують спеціальні засоби, що дозволяють більш ефективно працювати з таким журналом. Наприклад, проводити пошук не по окремим діям, а за певною схемою, що істотно скорочує витрачений на це час. Так можна відстежити ручні вводи знижок, скасування пречеків та інші популярні дії співробітників, пов'язані з «відведенням» грошей із закладу.

Відеокамери на даний момент служать не тільки для забезпечення безпеки в ресторані, але і для контролю роботи співробітників, тому ще одним важливим аспектом є встановлення систем відеоспостереження та їх зв'язок з системами автоматизації.

Система контролю електроживлення, яка пов'язана з тарифікацією послуг – ще один дієвий спосіб боротьби зі зловживаннями. При наявності такої системи в закладі можна контролювати, наприклад, оренду більярду гостями. Інформація (із зазначенням часу) заноситься в систему автоматизації, потім відбувається оплата, після чого світло над більярдним столом спалахує рівно на той час, який буде протарифіковано системою автоматизації [1].

Крадіжка на кухні – ще один привід для занепокоєння в середовищі ресторанного бізнесу. Кухари часто навмисно зменшують розмір порцій, щоб розпорядитися надлишками на власний розсуд. У такій ситуації допоможуть регулярні інвентаризації, однак одним з більш креативних способів є установка ваг з відео-контролем на видачу страв.

Мабуть, однією з найскладніших для виявлення зловживань ситуацій є змова бухгалтера з працівниками кухні. У такому випадку норми по списань дорогих інгредієнтів у стравах можуть завищуватися шляхом невірної зазначення в техніко-технологічних картах (ТТК), однак і з такими видами зловживань можна боротися.

Оскільки ТТК є офіційним документом, всі техніко-технологічні карти повинні бути в обов'язковому порядку роздруковані і підписані у шеф-кухаря.



Керуючий повинен постійно перевіряти, коли змінювалися ТТК і які зміни були внесені. Зіставивши інформацію з системи автоматизації з підписаним документом, ви зможете зрозуміти чи все в порядку у вашому обліку [1].

Щоб швидко знаходити, які ТТК необхідно перевірити, можна використувати систему звітності, яка показує витрата інгредієнтів по днях тижня. Якщо будуть виявлені підвищені норми витрат, можна буде перевірити в яких конкретно калькуляціях вони були виявлені.

Вважається, що найлегше красти в барі. Бармени, наприклад, можуть недоливати напої або приносити свій алкоголь на продаж. Є кілька перевірених способів боротьби зі зловживаннями в барах, одним з яких є позапланові інвентаризації. Якщо інвентаризації стануть проводитися часто, зловити нечистих на руку співробітників буде набагато легше.

Сучасні системи автоматизації дозволяють проводити інвентаризації за лічені хвилини. Існують зручні механізми по швидкому відбору позицій для підрахунку та внесення результатів, тому інвентаризацію можна проводити навіть під час роботи ресторану без шкоди для обслуговування гостей.

Ефективним методом також є встановлення системи контролю розливу напоїв. Весь наявний пляшковий алкоголь забезпечується спеціальними насадками, які дозволяють проливати напої тільки після того, як замовлення проводиться в системі автоматизації. Схожі механізми можуть бути застосовані і до існуючих пивним системам бару. Їх використання допоможе контролювати розмір порцій і стежити за продажами пінного напою [2].

Такий підхід дозволяє звести до мінімуму весь спектр «несправедливих» операцій з алкоголем і практично виключити зловживання в даній області, однак впровадження системи розливу напоїв зажадає від ресторатора додаткових витрат на впровадження.

Таким чином, наведені методи та принципи контролю дадуть змогу підприємству сфері послуг ефективно існувати та розвиватись.

#### **Список використаних джерел:**

1. Яковлев Г. А. Экономика гостиничного хозяйства : учеб. пособ. / Г. А. Яковлев. – М. : Изд-во РДЛ, 2006.
2. Брашнов Д. Г. Экономика гостиничного бизнеса : учеб. пособ. / Д. Г. Брашнов. – М. , 2013.

**Бессонова А. І., к. е. н. Рожков В. О.**

*Запорізька державна інженерна академія (Україна)*

## **ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ**

Трудові ресурси є головним ресурсом кожного підприємства, від якості й ефективності використання якого багато в чому залежать результати діяльності підприємства та його конкурентоздатність. Трудові ресурси надають руху матеріально-речовинним елементам виробництва.

Трудові ресурси – це частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями та знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності. Трудові ресурси підприємства являють сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних рівнів, зайнятих на підприємстві, які входять до його облікового складу. В облікову кількість штатних працівників включаються усі наймані працівники, які уклали письмово трудовий договір (контракт) і виконували постійну, тимчасову або сезонну роботу один день і більше.

Наявність на підприємстві трудових ресурсів достатньої кількості та якості здатна забезпечувати ефективну роботу підприємства. Саме тому ця категорія ресурсів потребує оцінки його ефективного використання. У загальному вигляді, трудовий потенціал підприємства можна визначити як персоніфіковану робочу силу, яка може розглядатися у сукупності своїх якісних характеристик. Таке визначення даного поняття дає можливість, по-перше, оцінити рівень використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і сукупності працівників в цілому, що є необхідним для активізації людського чинника, і, по-друге, забезпечити якісну (структурну) збалансованість в розвитку особистого. Не відповідність трудового потенціалу колективу потребам виробництва в умовах господарської самостійності і ініціативи трудових колективів представляється серйозною проблемою. Виходячи з цього, перед підприємствами постає необхідність проведення аналізу і оцінки стану трудового потенціалу.

Вихідними даними для надання такої оцінки є аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами й ефективності їх використання.

Для оцінювання трудових ресурсів використовується інформація оперативної і бухгалтерської звітностей, дані табельного обліку, первинних документів,

матеріали хронометражу і фотографій робочого дня, поза облікові матеріали (протоколи виробничих нарад, документи бюро економічного аналізу тощо). Показники оцінки трудового потенціалу повинні відображати якісні та кількісні характеристики персоналу підприємства. Показники можуть бути розділені на дві групи: відносні та абсолютні. Відносні показники характеризують питому вагу окремих груп персоналу за: категорією; спеціалізацією; кваліфікацією; рівнем освіти; статтю; віком; досвідом та ін. До абсолютних показників, що характеризують трудовий потенціал підприємства слід віднести: загальну чисельність працюючих; загальну чисельність робітників; плинність кадрів; ротацію кадрів та ін. При обґрунтуванні вибору показників необхідно враховувати їх безпосередній вплив на стан трудового потенціалу підприємства.

Найчастіше на підприємствах використовують порівняльні методи. Для використання цих методів необхідна наявність еталонного значення, який втілює максимальне значення окремих критеріїв оцінки. Еталонне порівняння, засноване на статистичній обробці даних щодо успішних та стійких підприємств даної галузі, типу та масштабу виробництва, застосовують в умовах стабільної економічної ситуації. Аналоги, що відображують подібний стан підприємства у динаміці, визначають у мінливих умовах кризи або швидкого розвитку. Визначення еталонного значення є досить важким завданням.

Найпоширенішим показником оцінки використання трудових ресурсів є продуктивність праці, але вважається, що ефективність використання трудових ресурсів є більш широким поняттям ніж її продуктивність. Вона розкриває ті сторони результативності праці, які не відображені в показниках продуктивності праці, враховує кількість і корисність виготовленої продукції більшою мірою ніж продуктивність праці.

При оцінці ефективності використання трудових ресурсів необхідно обирати методіку, яка б враховувала всі виробничі та соціально-економічні витрати на утримання трудових ресурсів. Підприємства повинні бути зацікавлені в якнайшвидшому усуненні усіх недоліків в роботі працівників та використанні виявлених резервів, оскільки це дозволить підвищити ефективність праці, а це, у свою чергу, покращить результати діяльності підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. / Є. П. Качан. – Тернопіль : ТДЕУ, 2006. – 373 с.

2. Кіндрацька Г. І. Економічний аналіз: теорія і практика : підручник / Г. І. Кіндрацька, М. С. Білик, А. Г. Загородній. – Львів : «Магнолія 2006», 2008. – 440 с.
3. Замчевська Н. В. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві / Н. В. Замчевська, А. П. Пушка, І. П. Паславський. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/1\\_NIO\\_2012/Economics/10\\_97894.doc.htm](http://www.rusnauka.com/1_NIO_2012/Economics/10_97894.doc.htm)
4. Дідченко О. І. Економічна оцінка використання трудових ресурсів / О. І. Дідченко. – Запоріжжя : ЗДІА, 2014.
5. Скрипка А. В. Шляхи ефективного використання трудового потенціалу / А. В. Скрипка, В. М. Скрипка. – В 2 т. – Т.1. – Красноармійськ : КП ДонНТУ, 2011. – 343 с

**Бібік М. Р., д. е. н. Гринько Т. В.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Розвиток ринкових відносин в Україні вимагає нових підходів до управління економікою як на макрорівні, так і на рівні окремих підприємств. Особливого значення набувають проблеми запровадження нових інструментів управління оборотними активами виробничих підприємств.

Важливим напрямом удосконалення функціонування оборотних активів підприємства та підвищення ефективності управління ними в умовах трансформації економіки України є комплекс заходів, пов'язаних з підвищенням наукового рівня нормування та планування оборотного капіталу.

За змістом система управління оборотними активами підприємства – це система цілеспрямовано організованих взаємодій між об'єктом (елементами оборотних активів і джерелами їх фінансування та економічними відносинами в процесі їх формування та використання в межах даної економічної системи та у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем) та суб'єктом управління (органами управління підприємства, які приймають управлінські рішення щодо ефективного функціонування оборотних активів і капіталу) шляхом реалізації функцій управління із застосуванням комплексу методів, засобів і економічних інструментів дослідження та трансформації взаємопов'язаних процесів формування та використання оборотних активів і джерел їх фінансування за обсягом, складом, структурою з урахуванням дії на них чисельних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища [1].

Управління оборотними активами також є пріоритетним і в загальній системі економічного управління підприємством. Визначення обсягу та структури

оборотних активів, джерел їх покриття і співвідношення між ними, достатнього для забезпечення довгострокової виробничої та ефективної діяльності підприємства є цільовою установкою політики управління оборотним капіталом.

Політика управління оборотним капіталом повинна забезпечити пошук компромісу між ризиком втрати ліквідності та ефективністю роботи, що зводиться до вирішення таких двох важливих задач, як забезпечення платіжності та прийнят-ного обсягу, структури та рентабельності активів будь-якого підприємства.

Традиційно управління оборотними активами проводиться за двома пла-новими напрямками:

- формування необхідного рівня окремих видів оборотних активів і ви-значення їх суми в цілому;
- формування структури джерел фінансування цих активів.

Кожен з цих етапів на підприємстві передбачає обґрунтування прийнятих обсягів оборотних активів, кожної їхньої складової та найраціональнішої стра-тегії їх фінансування. В економічній літературі виділяють, в основному, чотири підходи до фінансування оборотних активів: ідеальний, агресивний, консерва-тивний, компромісний [2]. Аналіз змісту підходів до фінансування оборотних активів наведено в табл. 1.

Отже, як показує зміст підходів до фінансування оборотних активів най-більш поширеним способом фінансування оборотних активів є кредиторська за-боргованість. В більшості випадків сучасна ринкова логіка визначення необхід-ності в оборотних активах має наступний вигляд: спочатку визначається необхідність в валовому оборотному капіталі для підтримки ділової активності в планових обсягах, потім оцінюються можливості використання в обороті підприємства кредиторської заборгованості та інших залучених коштів. Необхідність у власному оборотному капіталі визначається за залишковим принципом. Професійне управління кредиторською заборгованістю дозволяє значно скоротити потребу в власних грошових коштах [3].

При наявності на підприємстві розробленої стратегії залучення капіталу збільшує можливості підприємства з розширення діяльності, дозволяє вико-ристати ефект фінансового важеля, підвищити рентабельність власного капіта-лу. В іншому випадку запозичені кошти замість забезпечення росту підприємс-тва, його фінансового оздоровлення спровокують кризу на підприємстві.

Таблиця 1. Аналіз змісту підходів до фінансування оборотних активів підприємства

Підходи	Сутність	Ступінь ризикованості	Вплив на обсяги оборотних активів	Практичне використання
Ідеальний	Довгострокові зобов'язання є джерелами покриття необоротних активів, оборотні активи дорівнюють поточним зобов'язанням, чисті оборотні активи дорівнюють нулю	Найбільш ризикована з позиції ліквідності	Характеризується постійними обсягами запасів, грошових коштів, поточних фінансових інвестицій, дебіторської заборгованості	На практиці майже не зустрічається
Агресивний	Довгострокові зобов'язання є джерелами покриття необоротних активів та постійної частини оборотних активів, чисті оборотні активи дорівнюють постійній частині оборотних активів	Досить ризикована з позиції ліквідності та має високий ризик порушення безперервності виробництва	Характеризується створенням лише мінімально необхідних обсягів запасів, грошових коштів, проведенням жорсткої кредитної політики, а тому може призводити до фінансових витрат через зниження обсягів реалізації	Зустрічається рідко
Консервативний	Довгострокові зобов'язання є джерелами покриття необоротних та оборотних активів, чисті оборотні активи дорівнюють оборотним активам	Відсутній ризик втрати ліквідності та майже не має ризику порушення безперервності виробництва	Характеризується створенням значних резервів запасів, грошових коштів, проведенням ліберальної кредитної політики, а тому знижує ефективність використання оборотних активів	Носить штучний характер
Компромісний	Довгострокові зобов'язання є джерелами покриття необоротних активів, постійної частини оборотних активів та приблизно половини змінної частини оборотних активів, чисті оборотні активи дорівнюють сумі постійної частини оборотних активів та половині змінної частини оборотних активів	Низький рівень втрати ліквідності та має низький ризик порушення безперервності виробництва	Характеризується тим, що в окремі періоди підприємство може мати надлишкові обсяги запасів, грошових коштів	Зустрічається часто

Наслідком впровадження ефективної політики управління оборотними активами мають стати:

- забезпечення безперебійної роботи підприємства;



– зниження обсягів вільних поточних активів і зниження витрат на їх фінансування;

– прискорення обороту оборотних активів;

– максимізація прибутку підприємства при збереженні ліквідності.

Отже, з метою ефективної стратегії фінансування власної діяльності підприємствам варто більше уваги приділяти науковому обґрунтуванню вибору довгострокових або короткострокових джерел фінансування постійної або змінної частини оборотних активів та визначенню величини чистих оборотних активів з урахуванням особливостей виробничого процесу кожного підприємства, його ринкової стратегії тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Філатова З. В. Напрямки формування системи управління оборотними активами підприємства [Електронний ресурс] / З. В. Філатова, А. Г. Ротанова. – Режим доступу : <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/244/233>.
2. Бодаренко О. С. Методологічні основи управління оборотними активами підприємств / О. С. Бодаренко // Інвестиції практика та досвід. – 2008. – №4. – С. 40–44.
3. Бочаров В. В. Корпоративные финансы / В. В. Бочаров, В. Е. Леонтьев. – СПб. : Питер, 2002. – 554 с.

**Вернидуб Ю. А., к. е. н. Бикова В. Г.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ПРИБУТКОВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні тенденції розвитку ринкових відносин в Україні вимагають здійснення нової фінансово-економічної політики, прискорення соціально-економічного розвитку держави, зростання ефективності виробництва тощо.

Нині для підприємств України прибуток являє собою не тільки кінцевий фінансовий результат, що характеризує їх виробничо-господарську діяльність, але і життєво важливий поштовх до нового витка розвитку та утримання конкурентоспроможності, через те, що зростання прибутку створює фінансову основу для самофінансування діяльності підприємств, характеризує ступінь ділової активності підприємств.

Проблемам організації та методики аналізу прибутку підприємств присвячені роботи таких відомих вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, як І. О. Бланка, М. А. Болюха, Ю. А. Вериги, Г. О. Крамаренко, Л. А. Лахтіонової, Є. В. Мниха, Г. В. Савицької, В. І. Стражева, Н. Г. Чумаченко, А. Д. Шеремета та ін.

З метою підвищення ефективності управління прибутковістю підприємству необхідно систематично здійснювати аналіз формування, розподілу та використання прибутку. Результати аналізу фінансових результатів мають важливе значення не тільки для підприємства, а й і для зовнішніх користувачів: фінансових органів, комерційних банків, податкових органів, акціонерів, власників, менеджерів та інших. Головними завданнями аналізу фінансових результатів підприємства є: систематичний контроль за виконанням планів прибутку; виявлення факторів впливу на формування прибутку та розрахунки їхнього впливу; вивчення напрямків і тенденцій розподілу прибутку; виявлення резервів збільшення прибутку; розробка заходів для використання виявлених резервів [1, с. 125].

Оцінка господарської діяльності підприємства завжди здійснювалась за допомогою показників прибутковості як результативності господарської діяльності. На стадії зародження та первинного розвитку підприємства важливі не абсолютні, а відносні показники прибутковості, що можуть бути відображені в позитивній динаміці. Показники прибутковості повинні бути стабільними в довготерміновому періоді, що може бути забезпечено зменшенням ризиків одержання прибутку. На всіх стадіях розвитку і особливо зрілості підприємства доцільно розглядати прибутковість усього майна підприємства, тобто сукупних активів, окремих його частин, зокрема виробничих фондів, а також джерел їх формування.

Для аналізу ефективності діяльності підприємства пропонується наступні угруповання показників: показники прибутковості продажів, які розраховуються як співвідношення прибутку до обсягу реалізованої продукції (ці показники характеризують прибутковість продукції); показники рентабельності активів, обчислювані як ставлення відповідних видів прибутку до тої чи іншої групи активів (формується з урахуванням розрахунку рівнів рентабельності залежно від зміни розміру й характеру авансованих коштів); показники рентабельності фінансових джерел капіталу, які розраховуються як співвідношення відповідних



видів прибутку до тої чи іншої групи зобов'язань (характеризують ступінь дохідності коштів, вкладених у підприємство. Дані показники дають уявлення про можливість підприємства забезпечувати кредиторів, позичальників, і акціонерів з урахуванням наявного в нього потенціалу). Різноманіття показників оцінки дозволяє не тільки визначити рівень окремих параметрів, але і сприяє альтернативності пошуку шляхів підвищення рентабельності підприємства. Кожен із вихідних аналітичних коефіцієнтів можна розкласти у факторну систему з різним ступенем деталізації, що обумовлює межі виявлення й оцінки резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. Отже, прибуток відображає кінцевий результат діяльності підприємства і в умовах роботи за принципами самофінансування є головним у аналізі.

Можна назвати шість основних прийомів аналізу, які безпосередньо розглядалися вищезазначеними економістами з того чи іншого боку, а саме: горизонтальний (часовий) аналіз; вертикальний (структурний) аналіз; трендовий аналіз; 4) аналіз відносних показників (коефіцієнтів); порівняльний аналіз; факторний аналіз.

Більшість учених пропонують розпочинати аналіз фінансових результатів підприємства із загальної х оцінки, тобто з перших двох видів аналізу: за допомогою таких форм горизонтального аналізу, як порівняння фінансових показників звітного і минулого періоду, порівняння фінансових показників звітного періоду з показниками за планом та порівняння фінансових показників за низку минулих періодів. виявити тенденцій змін окремих показників, які характеризують результати фінансової діяльності підприємства; за допомогою вертикального (структурного) аналізу фінансових результатів дослідити структуру відповідних показників і їх зміну [2, с. 215].

Таким чином, практично неможливо чітко виокремити прийоми, способи та методи як властиві виключно фінансовому аналізу внаслідок взаємопроникнення та взаємозв'язку наукових інструментаріїв різних економічних наук. В рамках аналізу прибутку необхідно чітко визначити методологічну базу, критерії та індивідуальні умови вибору того чи іншого методу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства : навч. посіб. / В. О. Мец. – К. : Вища школа, 2003. – 280 с.
2. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М. та ін. – К. : КНЕУ, 2006. – 592 с.

**Водоп'янова О. Е.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **МОЖЛИВОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Зовнішнє середовище будь-якого підприємства є досить динамічним і породжує зміни, а це в свою чергу примушує керівництво компаній до прийняття швидких та ефективних рішень для вирішення проблем. При даних умовах діяльності, все більш важливого значення набуває постійне удосконалення операційної діяльності через формування операційної стратегії компанії. Адже саме від формування ефективних стратегічних цілей та завдань залежить оптимізація шляхів виробництва, планування розробки нових продуктів, зміна собівартості продукції, планування та прогнозування обсягів збуту. Також удосконалення операційної діяльності є реагуванням економічного суб'єкту на зростання конкурентного тиску у галузі, що є однією із основ його виживання на ринку та ефективного стратегічного розвитку.

Операційна діяльність – це основний вид діяльності підприємства, з метою здійснення якої вона створена. Характер операційної діяльності підприємства визначається насамперед специфікою галузі економіки, до якої воно належить. Основу операційної діяльності більшості підприємств складає виробничо-комерційна та торгова діяльність, яка доповнюється здійснюваною ними інвестиційної та фінансової діяльністю [1].

Ефективність операційної діяльності визначається наступними групами якісних і кількісних показниками:

- рівень виконання виробництва і реалізації продукції, асортиментного плану і ритмічності виробництва;
- використання виробничої потужності, основних і оборотних виробничих фондів;
- використання трудових ресурсів і фонду оплати праці;
- витрати на виробництво продукції;
- фінансовий стан підприємства.

Негативне відхилення за цими показниками в межах певного періоду є передумовою удосконалення операційної діяльності [2].

Удосконалення операційної діяльності можливе через:

- збільшення фінансування на дослідження й розробки;
- переоцінку і переобладнання виробничих потужностей;
- досягнення гнучкості робочої сили організації шляхом підготовки працівників для виконання кількох різних робіт.

Всі ці заходи можливо здійснити через формування виваженої операційної стратегії. Для здійснення успішної господарської діяльності, будь-якому підприємству необхідно формувати плани майбутніх заходів, щоб бути попереду від своїх конкурентів. Потрібне формування довгострокових перспектив та пріоритетів, на основі яких формується певний план дій, які затверджені у часі та вартості, оцінені сподіваним ефектом від їх здійснення. Тобто, кожна компанія формує свою власну стратегію діяльності. Ураховуючи багатоплановий характер діяльності підприємства, треба зазначити необхідність існування певного переліку взаємопов'язаних стратегій, тобто «стратегічний набір».

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі. Стратегічний набір зазвичай включає: продуктово-товарні, виробничі, маркетингові, організаційні та інші стратегії. Суттєву роль у виборі стратегічного набору відіграє життєвий цикл підприємства [4].

Операційна стратегія є синтезуючою від виробничої, маркетингової і НДДКР стратегій і виражається в прийнятті рішень, пов'язаних з розробкою виробничого процесу й інфраструктури, необхідної для його підтримки. Розробка процесу полягає у виборі придатної технології, складанні тимчасового графіка процесу, визначенні товарно-матеріальних запасів, а також способу розміщення даного процесу. Рішення, пов'язані з інфраструктурою, стосуються систем планування і управління, способів забезпечення якості і контролю якості, структури оплати праці й організації операційної функції компанії [3].

Мета і стратегічні вказівки операційної стратегії, з одного боку, повинні відповідати загальним вимогам, що пред'являються до стратегічних цілей і стратегічних вказівок. З іншого боку, вони зобов'язані адекватним чином розкривати предметну специфіку саме операційної стратегії.

Операційна стратегія – це така функціональна стратегія, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва (по обсягах, номенклатурі,

якості, ефективності, технології) відповідно до вимог корпоративної стратегії, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової.

Сучасні підприємства ведуть свою діяльність у галузях, де є достатня кількість конкурентів. Тому для ефективної діяльності кожному підприємству необхідно постійно удосконалювати свою операційну діяльність, адже це основний вид діяльності підприємства, з метою здійснення якої воно створено. Удосконалення можливе при формуванні виваженої операційної стратегії, яка є синтезуючою від виробничої, маркетингової і НДДКР стратегій і виражається в прийнятті рішень, пов'язаних з розробкою виробничого процесу й інфраструктури, необхідної для його підтримки. Мета і стратегічні вказівки операційної стратегії, з одного боку, повинні відповідати загальним вимогам, що пред'являються до стратегічних цілей і стратегічних вказівок. З іншого боку, вони зобов'язані адекватним чином розкривати предметну специфіку саме операційної стратегії.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бланк І. А. Управління використанням капіталу / І. А. Бланк. – К. : Ніка-Центр, Ельга, 2000. – 651 с.
2. Федоренко В. Г. Основи менеджменту / В. Г. Федоренко. – К. : ТОВ «Алерта», 2007. – 420 с.
3. Бланк І. А. Інвестиційний менеджмент / І. А. Бланк. – К., 2003. – 221 с.
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

**Галаган Д. В., к. е. н. Скрипник Н. Є.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **СУТІСНО-ЗМІСТОВА ЕВОЛЮЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ КАТЕГОРІЇ «ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ»**

Розвиток наукової думки у соціально-економічній ситуації, пов'язаній з необхідністю переходу економіки з екстенсивного на переважно інтенсивний шлях розвитку, призвів до зміни поглядів на місце людського фактора у суспільному виробництві та до виникнення наприкінці 70-х рр. ХХ ст. категорії «трудовий потенціал».

Методологічна основа дослідження категорії «трудового потенціалу» була закладена в роботах представників класичної політекономії А. Смітта, Д. Рікардо.

Даній проблематиці присвячено праці багатьох зарубіжних авторів ХХ ст. В контексті сучасних світових економічних трансформацій інтерес до проблем трудового потенціалу значно збільшився. У розробці теоретико-методологічних та прикладних аспектів цієї проблеми вагомий внесок належить таким вітчизняним вченим, як Д. Богиня, О. Грішнова, Б. Данилишин, М. Долішній, С. Злупко, А. Колот, Е. Лібанова, В. Онікієнко, Л. Шаульська та ін. В умовах трансформації вітчизняної економіки, зокрема проблема розвитку трудового потенціалу набуває особливого значення та формує нове, збагачене розуміння трудового потенціалу, що обумовлює поширення кола досліджуваних чинників та умов формування і використання трудового потенціалу.

Певний час категорії «трудові ресурси» та «трудоий потенціал» використовувалися як синоніми, хоча за своїм змістом і сутністю остання значно ширша [1]. Першим спробував розмежувати ці категорії радянський учений-економіст В. Г. Костаков: він розширив категорію «трудові ресурси», включивши в неї поряд із наявними потенційні ресурси, які лише у майбутньому зможуть стати складовою суспільного виробництва [2].

Різні наукові школи по-різному тлумачили категорію «трудоий потенціал». Але більшість учених-економістів схилилися до думки про необхідність урахування у процесі виробництва не стільки кількісного його забезпечення трудовими ресурсами, скільки їх якісної характеристики. С. М. Злупко та Й. І. Радецький виділяють три позиції науковців стосовно сутності трудового потенціалу: трудоресурсну, політекономічну, демографічну.

Трудоресурсний підхід відстоював В. В. Онікієнко, який вважав, що трудоий потенціал становить сукупність працездатного населення з відповідною професійно-кваліфікаційною підготовкою та здатністю застосовувати працю у народному господарстві з урахуванням її технологічної та технічної оснащеності [3]. З розвитком економічної думки таке трактування категорії «трудоий потенціал» виявилось звуженим. Політекономічний підхід відстоювали В. К. Врублевський, І. С. Маслова, В. М. Москвич, розглядаючи трудоий потенціал як сукупного працівника у його єдності з продуктивними силами, а трудові ресурси – як певну сукупність носіїв здатності до праці у межах суспільства, а їх чисельність – лише як кількісну характеристику трудового потенціалу [4]. Демографічний підхід уперше був викладений І. І. Лукіновим у його публікації про зв'язок між відтворенням і використанням трудового по-

тенціалу, в якій було визначено роль і місце окремих поколінь у функціонуванні трудового потенціалу [5].

Трудовий потенціал як інтегральну оцінку кількісних та якісних характеристик економічно активного населення визначали Д. П. Богиня, О. А. Грішнов. Глибшу оцінку трудового потенціалу на регіональному рівні здійснив І. О. Джаїн, характеризуючи його як сукупну здатність економічно активного населення певної території забезпечити виробництво споживчих вартостей відповідно до потреб суспільства на даному етапі його розвитку у конкретних соціально-економічних і науково-технічних умовах». У цьому ж напрямі, але на рівні країни трудовий потенціал розглядає Л.М. Ільч. Таке визначення є досить змістовним, але не враховує тієї частини населення, яка належить до економічно неактивного населення (учні, студенти денної форми навчання, пенсіонери, які одержують пенсії на пільгових умовах), але може бути зайнята у народному господарстві. Таке визначення не враховує і якісні характеристики населення.

Уперше категорія «трудовий потенціал» набула офіційного, тобто на державному рівні, трактування в указі Президента України «Про основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року»: трудовий потенціал – це «сукупна чисельність громадян працездатного віку, які за певних ознак (стану здоров'я, психофізіологічних особливостей, освітнього, фахового й інтелектуального рівнів, соціально-етнічного менталітету) здатні та мають намір провадити трудову діяльність».

Трудовий потенціал слід визначати як інтегральну сукупність можливостей населення до трудової, у тому числі підприємницької, інноваційної активності як її суб'єктів. На нашу думку, саме такий підхід до визначення трудового потенціалу найбільш відповідає сучасним вимогам ринкової економіки.

### **Список використаних джерел:**

1. Якуба К. І. Життєвий і трудовий потенціал сільського населення України. Теорія, методологія, практика : монографія / К. І. Якуба. – К. : ННЦ ІАЕ, 2007. – 362 с.
2. Трудовые ресурсы: социально-экономический анализ : колл. монография / под ред. В. Г. Костакова. – М. : Мысль, 1976. – 238 с.
3. Онікієнко В. В. Основні тенденції формування трудових ресурсів і зайнятості населення України у довгостроковій перспективі / В. В. Онікієнко // Міжвідомч. наук. збірник НАН та Мінпраці України. – К., 1998. – Вип. 8. – С. 8-57.
4. Трудовые ресурсы: эффективность использования : колл. монография / Маслова И. С., Москвич В. М., Косаев А. Г. и др. – М. : Наука, 1988. – 264 с.
5. Лукінов І. І. Економічні трансформації (наприкінці 20-го сторіччя) / І. І. Лукінов. – К., 1997. – 455 с. – (НАН України, Ін-т економіки)



Голей Ю. М., Шаманська О. Є., Собко Ю. І.

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ВПЛИВ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

В управлінській практиці гендерні аспекти охоплюють особливості різних підходів до керівництва колективом, особливості міжособистісних відносин з урахуванням чоловічої і жіночої психіки і характерних рис інтелекту. Дослідження по порівнянню ділових і психологічних якостей жінки і чоловіка показали, що за низкою параметрів існують певні відмінності [2, с. 119]. Разом із тим, у наукових експериментах не знайшли підтвердження міркування про відмінності в розумових здібностях до навчання, якостях характеру і темпераменту у представників обох статей. Результатом багатьох досліджень стало емпіричне обґрунтування висновків, що жінки мають вельми сприятливі якості для здійснення ефективної управлінської діяльності, а за деякими параметрами жінки мають явні перевагами для успішного здійснення управлінських функцій [1, с. 321]. Але проведений аналіз наукових джерел з управлінських ситуацій дозволяє виділити ряд особливостей, які підтверджують, що жіночий стиль управління набагато різноманітніший за своїми проявами:

Розглянуті особливості поведінки жінки-керівника, дозволяють спростувати традиційне уявлення про обмежені можливості ефективності жінки-менеджера і, в цілому, думку про меншу ефективність «м'якого» жіночого менеджменту в порівнянні з «жорсткою» чоловічою моделлю управління. Аналіз управлінських ситуацій свідчить, що жінка здатна на жорсткі управлінські технології, але в «м'якій пластиці». Жінки-менеджери досягають успіхів не в результаті копіювання чоловічого стилю управління, а за допомогою творчого використання своїх здібностей, реалізації внутрішньо властивих тільки жінці рис і якостей.

Аналіз індивідуально-типових особливостей розумової діяльності жінок і чоловіків дозволив дослідникам встановити зв'язок між типом ухвалення рішення, освітою і статтю. Існує дві основні точки зору по цьому питанню. Розглянемо найбільш типові відмінності в стилях «чоловічого» і «жіночого» керування у табл. 1.

З погляду властивостей особистості схильність жінок-керівників до «ситуативного» керування відповідає екстернальному (зовнішньому) локусу контролю, а прихильність чоловіків до «диспозиційного» керування – інтернальному (внутрішньому) локусу контролю. У чоловіків-керівників з віком спостерігається тенденція до зміни локусу контролю від зовнішнього до внутрішнього, а у жінок такої тенденції не виявлено.

**Таблиця 1. Відмінності в стилях «чоловічого» і «жіночого» управління [3]**

<b>Особливості</b>	<b>Менеджери-жінки</b>	<b>Менеджери-чоловіки</b>
1. Головна проблема	збереження робочого місця	просування по службі
2. Ціль роботи	реалізація професійних знань та навиків	одержання максимальної матеріальної вигоди
3. Зацікавленість у лідерстві, самореалізації	менша	більша
4. Більша довіра розв'язкам, що	прийняті колегіально	прийняті одноосібно
5. Рівень мотивації	слабкий	високий
6. Зосередженість на роботі	мала (головне місце займає сім'я, діти)	висока («одружений на роботі»)
7. Перевага	короткого робочого дня високої оплаті праці	високої оплати праці на шкоду вільному часу
8. Втручання у життя підлеглих	відсутнє	присутнє
9. Частота професійних стресів	низька	висока
10. Обслуговування клієнтів	більш ретельне	менш ретельне
11. Зв'язок влади з особистими якостями	контактністю, вмінням працювати з людьми	із займаною посадою
12. Задачі	перетворення інтересів підлеглих з урахуванням інтересів групи	постановка індивідуальних кар'єрних цілей, фрагментарних завдань
13. Відношення до факторів, що ведуть до успіху	оптимістичне	скептичне (консерватизм)
14. Відношення до чоловіків і жінок, що виконують однакову роботу	однакове	різне

У порівнянні ділових і психологічних якостей жінок і чоловіків можна визначити певні відмінності в чоловічому і жіночому менеджменті (табл. 2) [4].

Гендерна амбівалентність проявляється в стилі керівництва та методах взаємодії з підлеглими. І чоловіки, і жінки мають практично рівні психологічні можливості для управління персоналом. Можна відзначити, що чоловіки і жінки досить істотно по-різному оцінюють свою діяльність як керівника.



Таблиця 2. Порівняння управлінських якостей жінок та чоловіків

Управлінські якості	Характеристики управлінських якостей	
	Жінки	Чоловіки
Мотиви трудової діяльності	сприймають кар'єру як особисте зростання, як самореалізацію	розуміють під кар'єрою престижні і перспективні посади
Стиль керівництва	характерна більша демократичність	використовують командно-адміністративний стиль управління
Увага до сфери між-особистісних відносин	більше уваги приділяє відносинам між членами колективу, її більше хвилює сфера міжособистісних відносин	турбується, у більшості випадків, виключно фінансово-виробничими питаннями
Емоційність на роботі	емоційні	стримані

Таким чином, підсумовуючи вище наведене, можна зробити висновок, що досягти найбільш ефективних рішень, кращих результатів та успіху компанії, а також уникнути багатьох суперечок та несприятливих факторів можна лише тоді, коли чоловіки та жінки на всіх рівнях керування будуть з повагою відноситись один до одного та почнуть шанувати внесок кожного з робітників, незалежно від того, хто його зробив – чоловік чи жінка.

#### Список використаних джерел:

1. Груздева Е. Б. Совмещение женщинами профессиональной и семейной ролей: проблемы и пути их решения / Е. Б. Груздева // Интеграция женщин в процесс общественного развития. – М. : Логос, 2004. – С. 321–355.
2. Пампуха Л. О. Гендерні стереотипи рольових диспозицій жінки-керівника / Л. О. Пампуха // Теоретичні і прикладні проблеми психології. – 2005. – № 1(9). – С. 119–125.
3. Психология менеджмента : учебник для вузов / под ред. Г. С. Никифорова. – 3-е изд., доп. и перераб. – СПб. : Питер, 2013. – 520 с.
4. Сергій О. М. Гендерні особливості менеджменту [Електронний ресурс] / О. М. Сергій, В. В. Урбан. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/16\\_ADEN\\_2010/Economics/68527.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68527.doc.htm)

**Голобородько Т. В., Янченко Н. Д.**

*Криворізький економічний інститут*

*ДВНЗ «Криворізький національний університет» (Україна)*

### **ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ ЯК СУЧАСНА ТАКТИКА РОЗВИТКУ КОНФЛІКТОСТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Одним із пріоритетних завдань сучасного менеджменту виступає за безпечення наявності в організації здорового морально-психологічного клімату, який би міг протистояти негативному впливу зовнішнього середовища. Задля

забезпечення цього завдання слід сформувати певний стиль взаємин між персоналом організації. Таким стилем можна вважати стійкі стереотипи поведінки, що змогли б набути форми традицій. В залежності від ступню їх розвитку їх можна розділити на дві групи – зрілу, яка характеризується високим рівнем розвитку позитивних відносин, та незрілу, якій притаманні відносини низького рівня.

Позитивні моделі поведінки, що закріплені в зрілих колективах, спроможні суттєво призупинити зародження негативних відносин та мінімізувати вплив екзогенних конфліктних чинників.

Численні прояви конфліктів в організації можуть бути не лише свідченням низької зрілості групи, а й слабо розвиненої конфліктостійкості. Через це важливим напрямом діяльності менеджерів організації є оздоровлення. Дана робота є тривалою та кропіткою, а тому доречно залучати до її виконання фахівців конфліктологічних служб. Через різноманітність проблем в організаціях прийнято розділяти їх на такі групи:

- відсутність чітких і зрозумілих посадових інструкцій для більшої частини співробітників, що у своїй сукупності дозволяли б чітко визначити роль кожного в загально груповій роботі. Подібна ситуація, насамперед, ускладнює можливість чіткої оцінки виконання кожним членом організації своєї трудової діяльності, що сприяє створенню передумов для численних конфліктних ситуацій;

- відсутність чіткого розуміння свого призначення в організації може сприяти формуванню співробітниками почуття непевності і тривоги за своє майбутнє в цій організації;

- суперечливі, часом, підвищені сподівання винагороди за роботу, що вимагає реалізації багатьох додаткових функцій, що не входять у компетенцію працівника, протягом виконання яких він докладає багато зусиль. Негативні прояви подібного плану можна подолати тільки за умови розроблення зрозумілих для більшості працівників чітких «правил гри». Для подолання проблемних питань досить результативно у багатьох країнах застосовуються внутрішньо фірмові дискусії, «круглі столи» і ділові ігри [1].

Проте соціально-психологічні засоби не можуть повністю подолати проблему конфліктів в організації, а тому слід активно впроваджувати організаційно-управлінські методи.

Сучасний менеджмент розглядає попередження конфліктів як особливу тактику, застосування якої необхідно у надзвичайних ситуаціях. Саме за допомогою налагодженої роботи з попередження конфліктів можна суттєво скоротити їх кількість, підвищити конфліктостійкість організації. В разі, якщо існує хоча б можливість появи конфліктної ситуації в організації, слід говорити про збій в системі управління.

Діяльність, направлена на попередження конфліктів, виражається у здатності людини аналізувати існуючу теоретичну та емпіричну інформацію та створювати на її основі прогноз на майбутнє. Така діяльність є провідною в управлінні, адже на успішне проведення профілактики конфліктів впливає безліч передумов [2]:

- знання принципів управління соціальними процесами;
- вміння використовувати принципи управління для проведення аналізу конфліктних ситуацій;
- знання сутності конфлікту та його причин;
- розмежування етапів розвитку конфлікту;
- детальність аналізу конфліктних ситуацій;
- відповідність методи корекції конфлікту сформованій ситуації.

Задля попередження конфліктів в організації доцільно застосовувати наступні профілактичні заходи:

1. Впроваджувати політику рівності та соціальної справедливості в колективі.
2. Зміцнювати правовий принцип в організації.
3. Підвищувати рівень корпоративної культури.

Саме завдяки повноцінній реалізації вищевказаних заходів можна звести ризик виникнення раптових деструктивних конфліктів до мінімуму, тобто підвищити конфліктостійкість організації. Важливим у виконанні цього завдання є менеджер, який би проводив тренінги з колективом, сприяв формуванню орієнтирів кожного працівника на досягнення спільної мети, створював в колективі атмосферу доброзичливості.

#### **Список використаних джерел:**

1. Орлянський В. С. Конфліктологія : навч. посіб. / В. С. Орлянський. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 160 с.

2. Ходаківський Є. І. Психологія управління : підручник. – 3-тє вид., перероб. та доп. / Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – С. 664.

**Горбунов О. О., Власенко М. О.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **РОЗВИТОК МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Малий бізнес – це самостійна, систематична господарська діяльність малих підприємств, яка має будь-яку форму власності та як правило проводиться на власний ризик з метою отримання прибутку. Це будь-яка діяльність, яка спрямована на здійснення (реалізацію) власного економічного інтересу [1].

Досвід свідчить про те, що ефективна економічна система складається з гармонійно налагоджених малого, середнього та крупного бізнесу. Нажаль малі та середні підприємства (далі – МСП) поки що не можна назвати «двигуном» економіки України, тому що він спрямований на торгівлю та посередництво, а не на виробництво. Через відсутність перспектив МСП в країні зменшується кількість виробничих підприємств, але кількість посередницьких зростає. Щоб виявити перспективи малого бізнесу в євроінтеграції України треба звернути увагу на країни, які вже приєдналися до ЄС, а саме Польщу, Словаччину, Болгарію та Румунію. Отже при вступі до ЄС новим країнам старі члени висували суворі умови, котрі були направлені на обмеження сільського господарства та промисловості. Як свідчить досвід багатьох країн, що вступили до ЄС: цей шлях нестабільний та важкий, і найбільше страждає при цьому малі та середні підприємства [2]. Тим не менше, малий бізнес відіграє значну роль в економіці ЄС. Так, мікро- та малі підприємства забезпечують 50% робочих місць та 39,4% доданої вартості (докладніше – у табл. 1) [3].

Співробітництво між Україною та країнами ЄС у сфері розвитку МСП передбачено в рамках політики ЄС «Східне Партнерство» та в межах Угоди про Асоціацію. За цим напрямком свого часу була запроваджена окрема Флагманська ініціатива з підтримки МСБ [4], спрямована на подолання різного роду труднощів в країнах-учасницях Східного партнерства, зокрема таких як:

1) недосконала нормативна база регулювання підприємницької діяльності і відсутність механізмів налагодження міжрегіональних і міжнародних зв'язків; 2) брак доступних та/або економічно вигідних консультативних послуг для МСП; 3) брак фінансування внаслідок слабозвинених ринків капіталу і триваючого перехідного періоду у фінансовому секторі.

Таблиця 1. Малий та середній бізнес в країнах ЄС

	Мікро	Малі	Середні	МСП	Великі	Загалом
Кількість зареєстрованих суб'єктів						
млн од.	18,783	1,350	0,223	20,356	0,043	20,399
% від загальної кількості	92,1	6,6	1,1	99,8	0,2	100,0
Кількість створених робочих місць						
млн од.	37,494	26,704	22,616	86,815	43,787	130,602
% від загальної кількості	28,7	20,5	17,3	66,5	33,5	100,0
Додана вартість						
трлн євро	1,2423	1,076	1,076	3,395	2,496	5,891
% від загального обсягу	21,1	18,3	18,3	57,6	42,4	100,0

Джерело: [3].

Тому основними завданнями Ініціативи було визначено такі [4]: 1) сприяння зближенню з політикою і нормативно-правовою базою ЄС в області малого і середнього підприємництва (Акт про малий бізнес); 2) налагодження співпраці між державними і приватними організаціями ЄС і країн-партнерів, зміцнення ділових зв'язків, як на регіональному рівні Східного Партнерства, так і між МСП країн-учасниць та ЄС; 3) поліпшення обміну інформацією з питань митного регулювання, кон'юнктури ринку, інтернаціоналізації МСП; 4) надання економічно вигідних консультативних послуг для МСП і нарощування внутрішнього потенціалу експертної підтримки; 5) поліпшення доступу до фінансування для МСП з метою сприяння економічному розвитку і пом'якшення наслідків фінансової кризи.

На першому етапі Ініціатива впроваджувалась завдяки трьом інструментам [4]: 1) Інституційна технічна допомога: програма East-Invest під керівництвом EUROCHAMBRES; 2) консультативні послуги: «розширена» програма TAM / BAS на чолі з Європейським банком реконструкції і розвитку (ЄБРР) за фінансування ЄС; 3) програма фінансування: фінансовий механізм для МСП впроваджується спільно Європейським інвестиційним банком і ЄБРР.

Натомість, останнє засідання Панелі, яке відбулось у жовтні цього року за-свідчило значне просування в даному напрямку. Зокрема, йдеться про розробку

Стратегії розвитку Флагманської ініціативи до 2020 року, створення Консультативного офісу, а також оновлення інструментів підтримки діяльності в рамках Ініціативи (East Invest II, STAREP, Програма підтримки малого бізнесу ЄБРР тощо). Окремо слід відзначити проведення Бізнес-форумів, які стали знаковими подіями для МСП, і черговий з яких матиме місце у травні 2015 р. в Ризі, як столиці головної в ЄС країни.

За напрямком розвитку МСП у найближчі роки слід очікувати підвищення активності країн-учасниць щодо конвергенції з політикою ЄС. Принаймні з боку ЄС вживаються відповідні кроки і на даному етапі йтиметься здебільшого про спроможність країн-учасниць політики скористатись з тих можливостей, які пропонуються. Та слід зауважити, що прогрес буде відчутнішим за умови узгоджених міждержавних дій та широкого інформування МСП щодо наявних можливостей.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кордон М. В. Європейська та євроатлантична інтеграції України : навч. посіб. / М. В. Кордон. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 172 с.
2. Татаринів В. С. Європерспективи українського малого бізнесу / В. С. Татаринів, В. В. Татаринів // Європейський вектор економічного розвитку. – 2014. – № 2 (17). – С. 223–231.
3. Щодо удосконалення податкових інструментів підтримки малого підприємництва в Україні. Аналітична записка [Електронний ресурс] / Національний інститут стратегічних досліджень. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/1621>
4. Вдовенко Ю. С. Східне Партнерство для малого бізнесу. Нові й старі ініціативи [Електронний ресурс] / Ю. С. Вдовенко. – Режим доступу : <http://eap-csf.org.ua/shidne-partnerstvo-dlya-malogo-biznesu-novi-y-stari-initsiativi>

**Гордієнко А. В., Лихачова Я. Р., Смирнова Т. А.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ВИКОРИСТАННЯ ПРИНЦИПІВ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

В сучасному світі ми вимушені приймати рішення в умовах невизначеності. Поступово ризик-менеджмент набирає обертів у порівнянні з іншими напрямками фінансового менеджменту. На даному етапі, ризик є невід'ємною складовою діяльності менеджера, а бізнес розглядається як свідоме прийняття ризику.



Ризик включає в себе три компоненти:

- невизначеність (неможливість визначення лише одного ходу подій);
- збиток (мінімум один результат може призвести до збитку);
- значимість (має практичне значення і охоплює інтереси хоча б одного суб'єкта).

Завдання будь-якої організації полягає у прийнятті на себе ризиків для досягнення цілей. Керівник фірми не може виключити ймовірність виникнення небажаних ситуацій, однак можна спрогнозувати розвиток події та її наслідки.

Головними завданнями ризик-менеджменту є: прогноз розвитку події, визначення можливих наслідків, виявлення ризиків та їх оцінка, постановка завдання з управління ризиками.

Становлення ризик-менеджменту в світі відносять до середини 40-х років ХХ ст. Ризик-менеджмент проходить декілька етапів розвитку. Світова фінансово-економічна криза 2007–2009 рр. стала поштовхом для початку розвитку п'ятого етапу, який пов'язують з потребами в виробництві нових підходів, що стосуються управління ризиками в економічній сфері.

На сьогоднішній день в Україні діє лише перший етап, на відміну від інших країн. На цьому етапі підприємці починають усвідомлювати необхідність ризик-менеджменту в сучасних умовах української економіки та оцінюють потреби в впровадженнях його окремих елементів [3].

Головним недоліком на фінансових ринках світу є постійне зростання ризиків, тим самим значення ризик-менеджменту для бізнесу зростає. Ризик-менеджмент за кордоном розвивається швидкими темпами. Наприклад, на Заході інтенсивно використовуються сучасні інформаційні технології, присутня досить насичена інформаційна база фінансового ринку, відбувається закріплення відпрацьованих технік управління.

В Україні практика управління ризиками поки не отримала широкого розповсюдження в організаціях. Для фінансового ринку України стає необхідним втручання цього напряму. Така ситуація характеризується високим рівнем ризику в політичній, законодавчій, правовій сферах, кризовими явищами, коливанням цін, виробничими та галузевими факторами тощо.

Щодо всесвітнього розвитку ризик-менеджменту, то в останні роки було об'єднано підходи до управління ризиками в чотири групи, в кожній з яких

виділяють певні інструменти, серед яких: система обмежень, яка дозволяє підвищити рівень безпеки в фінансовій сфері, а також диверсифікація, за допомогою якої можна зменшити сукупну схильність ризику за рахунок розподілу коштів між активами, в яких ціни є корельованими слабо або зв'язок відсутній. Ще одним інструментом є аналітична робота, яка дозволяє знизити ступінь невизначеності при прийнятті рішення. Прийняття рішень буде менш ризиковим при умові наявності більш повної і точної моделі.

Найскладнішим інструментом ризик-менеджменту є хеджування. За допомогою хеджування здійснюється усунення невизначеності майбутніх грошових потоків. Цей підхід дозволяє визначити величину майбутніх надходжень у результаті проведення операційних дій.

Для України ризик-менеджмент є проблемною зоною. При проведенні іспиту з ризик-менеджменту багато українських банків не показали належного рівня, про це свідчать збитки банківської системи розміром у 7,02 млрд грн (10 з 18 найкрупніших та 6 з 20 крупних банків), що пов'язують з відрахуваннями в резерви під активні операції банків [1].

Багато професіоналів займаються вивченням проблем управління ризиками в Україні. Проведені дослідження показали, що в нашій державі ризик-менеджмент використовується незначною кількістю підприємств. Причому, організації використовують не цілісний ризик-менеджмент, а лише його окремі елементи. У 2012 році в Україні не управляли своїми стратегічними ризиками 38–52% всіх малих та середніх підприємств, виробничими – 33–47%, маркетинговими – 43–57% [2].

Ще з початку 2012 року в економіці України почали наростати ризики, що пов'язують з кризовими явищами, макроекономічними та валютно-фінансовими дисбалансами. Хоча, в Україні давно зацікавлені питаннями щодо ризик-менеджменту, все ж необхідно розвивати цей напрям, задіяти фінансові та управлінські механізми, що відкриє перспективи подолання труднощів з найменшими втратами.

В сучасному світі ризик-менеджмент є необхідним напрямом фінансового менеджменту, який забезпечує уникнення від повторних досліджень проаналізованих факторів та пропускає потенційні джерела ризику.



**Список використаних джерел:**

1. Доходи та витрати банків України за I квартал 2009 року. Прес-реліз Національного Банку України. 17 квітня 2009 р.
2. Кравченко В. А. Функціональний та інтегральний підходи до управління підприємницькими ризиками: теорія та практика / В. А. Кравченко // Проблеми системного підходу в економіці. – 2008. – №2.
3. Кравченко В. А. Стан управління підприємницькими ризиками: українська специфіка [Електронний ресурс] / В. А. Кравченко // Проблеми системного підходу в економіці. – 2007. – №3. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-3/Kravchenko\\_307.html](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-3/Kravchenko_307.html)

**Д. е. н. Гриценко О. А., к. е. н. Вовк І. А.**

*Національна юридична академія імені Ярослава Мудрого (Україна)*

**ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ВІРТУАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Об'єктивні закономірності формування постіндустріальної (інформаційної та інноваційної) економіки призводить до появи нових форм раціональної організацій, що мають більшу гнучкість, можливість швидко адаптуватися до змін навколишніх процесів, генерувати нові знання та розробляти і впроваджувати інновації. Виникнення віртуальної організації є реакцією на швидкі зміни технологічних, економічних умов, процеси глобалізації, появи інформаційних мережевих систем.

Віртуальну організацію можна визначити як аморфну форму організації, що складається із проектних команд, які формуються з конкретною метою та мають гнучкий механізм досягнення цілей.

Особливості менеджменту віртуальних організацій пов'язано із формуванням інноваційних команд, в яких важливими стають інтелектуальний потенціал робітників, їх професіоналізм, індивідуальність, відповідальність, вміння працювати в команді, тому основним об'єктом управління в віртуальній організації стає компетенція. Під останньою розуміють, з одного боку особисту здатність робітника вирішувати професійні завдання, а з другого – вимоги (знання, досвід, навички) до особистих професійних якостей робітників та їх груп. Управління компетенціями передбачає вміння ідентифікувати і залучати ключові здібності робітників, що необхідні для реалізації проекту, а також їх використання для організації процесу створення і збуту продукції. Способами управління компетенціями стають: визначення вимог (завдань) проекту, пошук та оцінка можливих

партнерів (виконавців), які оптимально відповідають завданням; залучення і розподіл виконавців, постійне відстеження і перерозподіл партнерів і ресурсів відповідно поставлених завдань. Носіями компетенція є робітники віртуальної фірми, тому особливого значення набуває кадровий менеджмент як сукупність механізмів, форм та методів впливу на формування, розвиток та використання персоналу організації. В системі управління персоналом віртуального підприємства, робітники як носії компетенції стають основним активом віртуального підприємства, який необхідно весь час нарощувати на відміну від традиційних форм організації, де співробітники розглядаються як джерело витрат, ускладнень та суперечностей, які потребують багато часу для їх узгодження.

Менеджер віртуальної організації повинен, з одного боку, вважати доцільним забезпечення свободи та самоорганізації співробітників, які формують гнучкість організації, а з другого – організувати управління та координацію роботи багатьох співробітників на принципах регламентації їх роботи.

Управління персоналом у віртуальній організації передбачає роботу в гнучкому інноваційному середовищі, що вимагає нестандартних підходів і рішень. Зміна завдань, що стоять перед організацією, вимагає зміни конфігурації команд, оновлення та заміни управлінських систем.

Успішне управління командою співробітників у віртуальній організації передбачає :

1) необхідність визначення цільових установок для кожного співробітника, відповідно до яких буде оцінюватися результат його роботи, внесок у реалізований проект організації;

2) створення можливості накопичення специфічного людського капіталу в організації за допомогою дистанційного навчання працівників, сприяння отриманню та збереженню нових навичок;

3) вимірювання кінцевого результату діяльності , а не процесу;

4) появу нової функції, що пов'язана із управлінням кадровими ризиками. Вони сполучені з тим, що найбільш цінні співробітники організації можуть відмовитися брати участь у новому проекті, будуть чинити опір інноваціям в організації, можуть звільнитися та ін.

5) створення та підтримка атмосфери довіри в команді. Довіра стає нематеріальним ресурсом, який не кодифікований, але виступає незримою умовою спільної діяльності. Наявність довіри означає, що на всіх стадіях створення

продукту – досліджень, прийняття рішень і проведення їх у життя повинно існувати впевненість в діях кожного робітника та очікування від них заздалегідь визначених результатів. Довіра стає важливим гарантом дотримання договору між працівником і роботодавцем.

Особливість менеджменту віртуальних організацій породжується сучасним контекстом змін, що відбуваються в неоднорідних системах. Змінюється парадигма спільної діяльності, де збільшується вага пізнавальних елементів; прийняті рішення стають все більш пов'язаними; на зміну детермінізму і максимізації як домінантів поведінки економічних агентів приходять пристосовуваність і творчість на основі навчання. В зв'язку з чим виникає необхідність, по-перше, розробити механізм сполученості проблем управління персоналом та управління знаннями, по-друге – вчитися керувати креативом, тобто здатністю індивіда до прийняття та створенню принципово нових ідей, що відхиляються від традиційних або прийнятих алгоритмів мислення. Це означає зміни мотиваційних схем і програм розвитку креативності в віртуальних організаціях. У віртуальній організації знаходять свою специфіку технології управління персоналом: організація найму та відбору персоналу, оцінка їх професійних якостей, адаптація до нової ситуації, навчання в нових галузях знання, управління кар'єрою, мотивація і організація праці, управління конфліктами і стресами.

Таким чином, менеджмент у віртуальних організаціях стає новим напрямом розвитку управлінської науки, оскільки передбачає впровадження принципово нової методології пізнання та практичних способів її впровадження.

**Джинджоян В. В.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **СУЧАСНІ ВИМОГИ ДО ОСНОВНИХ СКЛАДОВИХ СИСТЕМИ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ**

З часу розгортання НТР (із середини 50-х років ХХ ст.) інформатизація перетворилася на важливий фактор соціально-економічного прогресу, передусім трудової діяльності сучасного працівника. При цьому створено сучасні інформаційні системи, основою яких є розвиток принципово нових засобів передавання інформації, – космічні, волоконно-оптичні та ін. Призначення

інформаційних систем – зберігання, обробка, перетворення, передавання та оновлення інформації. Створення таких систем та мереж на різних рівнях потребує величезних інвестиційних ресурсів, розробки та реалізації відповідних інвестиційних проектів, організації та функціонування ринку інформаційних продуктів і послуг, відповідної інфраструктури. Основними елементами процесу інформатизації є засоби обчислювальної техніки і техніки зв'язку (інформаційні технології, до складу яких входять мікро- та персональні комп'ютери, комп'ютерні системи, мережі передавання інформаційних продуктів – локальні, регіональні, державні, міждержавні та глобальні); інформаційні технології (засоби телекомунікацій – мережі обміну даних, електронна пошта та ін.; комп'ютерні програми, електронні бібліотеки та ін.), а також інформаційна культура суспільства (комплекс знань і навичок користування різними джерелами інформації, у т. ч. Інтернетом). Процес інформатизації з часу розгортання другого етапу НТР (із середини 70-х років ХХ ст.) поступово охопив економічну, соціальну, правову, політичну, ідеологічну, культурну, духовну підсистеми суспільства, прискорюючи соціально-економічний прогрес, створюючи передумови та елементи нового типу суспільства. З погляду технологічного способу виробництва цей процес можна назвати інформаційною економікою [1, с. 694].

Однією з основних складових системи інформатизації суспільства є економічні інформаційні системи. Основою інформаційної економіки виступають знання або інтелектуально-інформаційний ресурс. Згідно з концепцією інформаційного суспільства, що стала показником сучасного вдосконалення теорії постіндустріалізму, утверджується визначальний характер інформації та теоретичних знань у технологічному процесі й формуванні нового суспільства, бо виробничий процес більше не є основним вирішальним чинником змін, що впливають на право, соціальний устрій і цінності суспільства. Ця концепція значно збагатила методологічні основи і категорійний ряд теорії постіндустріального суспільства [2].

Сучасну систему управління підприємством відрізняє складна інформаційна система, що визначається необхідністю обміну внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків, багатоваріантністю видів інформації, яка циркулює в системі управління. Пріоритетна роль у цьому процесі належить управлінській системі, що зумовлено формуванням саме в ній інформації, необхідної як

для управлінських потреб, так і для керівників усіх рівнів. Мета управління як складної системи змінюється і розвивається відповідно до тенденцій розвитку системи вищого порядку (системи управління). Тенденції розвитку системи управління, ускладнення його механізмів, виникнення якісно нових суб'єктів і об'єктів зумовлюють необхідність розширення кола завдань управління і, відповідно, еволюцію його функцій у напрямку задоволення цільових запитів управління на різних рівнях [3, с. 105; 4].

Найважливіша особливість процесу управління полягає в його інформаційній природі. Система управління має властивість, яка полягає в тому, що всі елементи підсистем реагують на внутрішню й зовнішню інформацію, що будується на засадах зворотного зв'язку. Ця властивість визначає природу й принципи побудови і функціонування систем управління.

У діяльності підприємств передача інформації є неодмінним першорядним фактором нормального функціонування як підприємства в цілому, так і окремих структурних підрозділів. При цьому набуває особливого значення забезпечення оперативності й вірогідності отримуваних даних.

Інформаційні вимоги безпосередньо залежать від конкретного рівня управління – стратегічного, тактичного, оперативного відповідно до функцій вищого, середнього й оперативного персоналу. Структуровані рішення зазвичай приймаються на оперативному рівні, на тактичному – напівструктуровані, на стратегічному – неструктуровані. Чим вище рівень управління, тим більше неструктурованих рішень, тому засоби й методи формування інформації не однакові для всіх рівнів [4, с. 93].

На стратегічному рівні потрібні підсумкові нерегламентовані звіти, прогнози й зовнішня інформація для розробки генеральної стратегії. На оперативному рівні потрібні регулярні внутрішні звіти з детальним порівнянням базисних і поточних показників, які допомагають відслідковувати поточні операції. Таким чином, інформаційні системи мають відповідати вимогам відповідних рівнів і надавати їм будь-яку потрібну інформацію.

#### **Список використаних джерел:**

1. Скотний В. Інформатизація / В. Скотний // Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол. : ... С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Вид. центр Академія, 2000. – Т. 1. – С. 694.
2. Закон України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки» // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2007. – № 12. – Ст. 102.

3. Легенчук С. Ф. Аналіз можливостей реалізації бізнес-процесу «бухгалтерське документування» в сучасних інформаційних системах / С. Ф. Легенчук, К. О. Дударева // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу [Електронний ресурс]. – 2014. – Вип. 2 (26) – С. 201–211. – Режим доступу : <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/30757/27564>.
4. Джинджоян В. В. Информатизация системы управления предприятием / В. В. Джинджоян // Современный научный вестник : научно-теоретический и практический журнал. Серия «Економічні науки». – Белгород : ООО «Руснауцкнига». – 2014. – № 39. – С. 90–98.

**Джинджоян В. В., Бердніков С. В.**

*Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара (Україна)*

### **УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕДУР НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Дієвість розвитку системи управління підприємством передбачає оптимізацію інформаційного забезпечення. При цьому інформаційне забезпечення не обмежується лише програмним забезпеченням для автоматизації процесів, а має враховувати конструктивні принципи (право на інформацію, відвертість, доступність інформації і свобода її обміну; об'єктивність, достовірність інформації; повнота і точність інформації; законність отримання, використання, розповсюдження і збереження інформації), інформаційні потоки, які є сукупністю даних (у паперовій та електронній формах), методи та способи опрацювання, вимірвальні індикатори (що дозволяють контролювати та коригувати стан середовища, ресурси).

Рух інформації відбувається у вигляді інформаційних потоків, який є певним чином організованою сукупністю даних в умовній, документальній та інших формах, яка генерується матеріальним або фінансовим потоком як усередині, так і поза системою управління. Між інформаційними потоками, з одного боку, та матеріальними і фінансовими, що породжують відповідні потоки інформації, з іншого, не існує однозначної відповідності або синхронності за часом виникнення. У той же час інформація передбачає наявність, по-перше, джерела інформації і, по-друге, його одержувача. Процес взаємодії між ними являє собою суть інформаційного забезпечення. Іншими словами, інформаційне забезпечення системи управління підприємством є процесом задоволення потреб керівників і конкретних працівників в інформації, яка базується на застосуванні спеціальних



методів і засобів її отримання, обробки, накопичення і передачі ним в зручному для користування вигляді. На нашу думку, поняття «інформаційне забезпечення» має включати: склад інформації, тобто сукупність інформаційних одиниць або інформаційних блоків (показники діяльності підприємства та індикатори, які характеризують зовнішнє середовище, документи, дані бухгалтерського обліку тощо), які необхідні для вирішення управлінських завдань; структуру інформації й інформаційних потоків та правила їх перетворення (обробки) – методи побудови і розрахунку показників (індикаторів), документів, агрегації й декомпозиції інформаційних одиниць і блоків, відповідної обробки інформації для надання її споживачеві; сукупність характеристик руху інформації, тобто кількісні оцінки потоків інформації (обсяг, інтенсивність, частота оновлення, тривалість збереження, тимчасові проміжки надходження), визначення шляхів проходження переробленої інформації у вигляді документів, побудова схем обігу інформаційних одиниць або блоків на підприємстві; результати оцінки якості інформації за наведеними вище характеристиками (релевантність, достовірність, комплексність, оперативність тощо); способи переробки інформації, а саме методи відбору, моніторингу, доставки, розподілу інформації серед користувачів, схеми забезпечення обробленою інформацією всіх елементів системи управління підприємством.

Первинною і основною стадією є пошук, моніторинг і збір даних. Від результатів цієї стадії залежить якість інформації за багатьма її характеристиками. Збір інформації в системі постійного моніторингу і зберігання даних відіграє значну роль у сукупності дій при ухваленні управлінських рішень, оскільки він пов'язаний з різною за характером і джерелами інформацією. Тому перш ніж починати поточне спостереження, для дієвості системи управління підприємством необхідно визначити мету дослідження і чітко окреслити коло питань, за якими необхідно відстежувати і накопичувати інформацію. На цьому етапі виконується збір інформації у вигляді баз даних, під якими розуміються структурно-організаційні, але аналітично необроблені масиви показників, що характеризують стан середовища функціонування системи управління підприємством.

Наступним етапом підготовки інформації є визначення аналітичної обробки і накопичення сукупності даних, які стають придатними для конкретного



використання. Наявність і використання інформації дають можливості ухвалювати відповідні рішення на будь-яких рівнях управління підприємством. У ході такої попередньої обробки інформації вона проходить етап синтезу і у підсумку набуває певних переваг: відокремлені інформаційні потоки і блоки поєднуються в єдиний інформаційний потік, що дозволяє виявляти певні загрози діяльності усередині самої системи управління і визначати фактори і умови появи загроз. У разі потреби для поглибленого аналізу конкретних проблем нами рекомендовано проводити додатковий пошук інформації. Результуючими стадіями інформаційного функціонування є напрацювання і підготовка проекту рішення з виконанням необхідних розрахунків і прогнозів і, як наслідок цього, – впровадження рішення і доведення його до виконавця.

Як показує практика управління підприємствами в Україні і за її межами, особливості інформаційного забезпечення керівництва і працівників визначає та обставина, що всі вони вимушені ухвалювати управлінські рішення в умовах браку інформації і дефіциту часу для приведення її до такого вигляду, коли цю інформацію можна ефективно використовувати. Основними вимогами інформаційного забезпечення управлінської діяльності є висока точність пошуку, повнота інформації, підвищення рівня обґрунтованості аналізу і подальшого синтезу інформації після її обробки, забезпечення надходження синтезованої (в основному аналітичної) інформації в потрібний час і в зручній для використання формі або вигляді.

#### **Список використаних джерел:**

1. Сардак С. Е. Науково-методичні основи управління розвитком виробництва у національній економіці: монографія / С.Е. Сардак, В. В. Джинджоян. – Дніпропетровськ : Інновація, 2010. – 175 с.
2. Сазонець О. М. Теоретичні засади економіки та організації корпоративних інформаційних систем : монографія / О. М. Сазонець. – Дніпропетровськ : Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту, 2007. – 200 с.

Дмитренко Б. Д.

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ  
МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Недостатня ефективність роботи підрозділів матеріально-технічного забезпечення (МТЗ), в першу чергу, пов'язана з низьким ступенем організованості всіх учасників ланцюга постачання і відсутністю формалізованих процедур виконання ключових операцій. Можна виділити три проблеми, що найбільш часто зустрічаються: 1) відсутність практики детального планування; 2) децентралізовані закупівлі, коли ледве не кожний підрозділ самостійно забезпечує себе ТМЦ; 3) відсутність єдиного класифікатора матеріальних ресурсів на всіх етапах МТЗ, наслідком чого є неузгодженість при передачі інформації з одного підрозділу в інший, помилки в процесах, отримання некоректної аналітичної звітності тощо.

Метою матеріально-технічного забезпечення підприємства є своєчасна оперативна поставка ресурсів належної якості в необхідній кількості, а також максимально ефективного використання цих ресурсів. Ефективність використання ресурсів призводить до підвищення продуктивності праці і фондівіддачі, забезпечення ритмічності процесів, скорочення тривалості виробничих циклів, прискорення оборотності оборотних коштів, повного використання вторинних ресурсів, підвищення ефективності інвестицій тощо.

Для досягнення цих цілей служби МТЗ підприємства змушені вирішувати цілий ряд завдань:

– завдання інтеграції та координації закупівель з виробництвом, збутом, складуванням, транспортуванням і з постачальниками (наприклад, узгодження плану закупівель з планом виробництва);

– інформаційні завдання – визначення потреби в матеріально-технічних ресурсах (МТР), прийняття рішення про те, закупувати ті чи інші МТР або виробляти самим, а також завдання вибору постачальника;

– завдання організації закупівель: узгодження ціни, укладання договору на поставку, вибір методу закупівель, визначення необхідних складських площ,

подання замовлень, документальне оформлення поставок, організація платежів, організація доставки до місця зберігання;

– контроль поставок (дотримання обґрунтованих термінів закупівлі, виконання вимог за обсягом поставок і якістю МТР та ін.);

– підготовка бюджету закупівель.

Ефективність системи МТЗ може бути підвищена, в першу чергу, за рахунок формалізації та уніфікації процесів забезпечення. Для цього на підприємстві має розроблятися і впроваджуватися єдина методологія управління МТЗ, уніфіковані принципи, підходи та бізнес-процеси. Для підвищення ефективності МТЗ потрібно реалізувати такі першочергові організаційні заходи:

1. Побудова організаційної структури підрозділів МТЗ. Необхідно розробити і впровадити таку структуру підрозділів МТЗ, яка дозволить реалізувати основну мету і стратегію його організації. Тут необхідно вирішити питання про розподіл повноважень за способами закупівель на підставі єдиної методики та ефективної організації розподілу ролей і відповідальності.

2. Розподіл повноважень і ролей в області МТЗ. Після опрацювання структури служби МТЗ потрібно передбачити типовий розподіл ролей (визначення основних прав, повноважень, обов'язків і виконуваних функцій) учасників процесу на кожному з етапів закупівельної діяльності. Розподіл ролей і функцій має бути ефективним і не допускати конфлікти інтересів при прийнятті рішень.

3. Розробка та впровадження єдиної концепції і регламентів бізнес-процесів постачання. Найчастіше служби МТЗ не є самостійними бізнес-одиницями, вони лише забезпечують основне виробництво продукції. Єдина регламентована діяльність МТЗ дозволить вибудувати відповідність цілей системи МТЗ загальній стратегії компанії, оцінити ефективність роботи служб МТЗ і поліпшити їх роботу. Бізнес-процеси і регламенти МТЗ необхідно уніфікувати.

4. Постановка планування МТЗ. Ефективність управління, в тому числі і управління МТЗ, багато в чому залежить від уміння правильно розпорядитися обмеженими оборотними коштами. Планування тут – перший крок до успіху. Тому почати треба з оптимізації процесу постачання в частині планування потреби і закупівель МТР. Закупівель на діяльність має базуватися на принципах плановості та координації з процесами виробництва, продажу, управління запасами, логістики, фінансовим плануванням та іншими важливими бізнес-процесами.

5. Централізація закупівель. Як доводить господарська практика, переведення закупівель на централізовану основу значно підвищує ефективність діяльності служб постачання.

6. Вироблення «спільної мови даних». Для організації ефективної взаємодії підрозділів підприємства необхідно виробити «спільну мову даних» і створити єдиний контур управління. Введення єдиної системи нормативно-довідкової інформації дозволить зменшити помилки при передачі даних про матеріально-виробничі запаси на всіх етапах (консолідації заявок для централізованих закупівель та складання зведених заявок, розміщення і контролю виконання замовлень, контролю складських залишків, обліку і контролю руху матеріальних потоків по всьому логістичному ланцюжку), забезпечити одержання доступної та достовірної інформації, сприятиме консолідації всіх видів звітності і підвищенню керованості за рахунок впровадження єдиних регламентів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гайдаєнко А. А. Логістика : підручник / А. А. Гайдаєнко. – М. : КНОРУС, 2008
2. Мате Э. Материально-техническое обеспечение деятельности предприятия: пер. с фр. / Э. Мате, Д. Тиксье ; ред. В. С. Загашвили. – 2-е изд. – М. : Прогресс. Универс, 1993. – 160 с. – (Деловая Франция).

**Долгополова К. О.**

*Херсонський державний університет (Україна)*

### **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА**

На сучасному етапі становлення ринкової економіки України зростає роль вдосконалення управління маркетинговою політикою підприємств. Стратегічне управління маркетинговою політикою по суті являє собою постійний і систематичний аналіз потреб ринку, що виробляє розробку ефективних товарів, призначених для конкретних груп покупців і володіють особливими властивостями, що відрізняють їх від товарів-конкурентів і таким чином створюють виробнику стійку конкурентну перевагу [2].

Метою стратегічного управління маркетинговою політикою є, з одного боку, створення умов для пристосування виробництва до суспільного попиту,

потреб ринку; розробити систему організаційно-технічних заходів для вивчення ринку, інтенсифікації збуту, підвищення конкурентоспроможності товарів з метою одержання максимального прибутку, а з іншого боку, – шляхом використання засобів, прийомів, усієї системи маркетингу вплив на сферу реалізації: попит, пропозицію, ціни, умови збуту, канали розподілу [1].

Як свідчить практика підприємств України, впровадження маркетингу хоча й набуває все більшого поширення, проте повною мірою ще не використовуються всі форми управління маркетинговою політикою. А це створювало б передумови для забезпечення конкурентоспроможності підприємств, адаптації до постійних змін зовнішнього середовища і кон'юнктури ринку, стабільності умов господарювання [1]. Добре рубіж адаптації на вітчизняному ринку пройшли кондитерські компанії, їх вироби характеризується високим рівнем конкуренції і ступенем насиченості, тому лідируючу позицію займають виробники, які першими реагують на зміну споживацьких вподобань, динамічно оновлюють асортимент продукції й насичують його новинками. На ринку кондитерських виробів працюють близько 850 підприємств.

При цьому, дві третини всього ринку і три чверті експорту контролюють 9 виробників кондитерської галузі, а саме: «Roshen», «АВК», «Конті», «Світоч» (Nestle), «Kraft Foods Україна», «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі», «Полтавакондитер», «Світ ласощів» та ін. Між найбільшими компаніями конкуренція зберігається на досить високому рівні – як за ціновими, так і за не ціновими (якість, упаковка тощо) параметрами [2].

Результати опитування споживачів дещо відрізняються від представлення часток на ринку, але в цілому тенденція зберігається – найбільш популярною є продукція ТМ «ROSHEN» (37%), Конті (21%), АВК (14%), Світоч (12%). При цьому, український споживач обирає кондитерські вироби за трьома ознаками: смакові якості (31%), ціна (26%), репутація виробника (30%). Найбільшу лояльність мають споживачі до торгових марок «Рошен» та «Корона» за співвідношенням ціна-якість. При цьому, слід зазначити, що переважну більшість споживачів спонукає до покупки реклама в ЗМІ (57%) [2].

Аналізуючи діяльність зазначених підприємств, виділимо узагальнюючі компоненти їх стратегічного управління маркетинговою політикою, що дозволяє їм зберігати стабільні позиції на ринку:

- товарна політика – спрямована на високу прибутковість;

- цінова політика – рівень цін на ринку може змінюватися і коливатися, залежно від характеру змін і факторів, що їх зумовлюють;

- збутова політика – реалізація продукції, як на внутрішньому України, так і на зовнішньому ринках.

- політика комунікацій – застосування рекламних заходів на телебаченні, у пресі та зовнішній рекламі.

Для удосконалення стратегічного управління маркетинговою політикою зазначених підприємств в сучасних нестабільних економічних умовах ми пропонуємо такі шляхи їх розвитку: акцентування на стабілізацію ціни продукції; посилення стимулювання збуту; проникнення на нові сегменти ринку за кордоном і розширення каналів збуту за кордоном.

Таким чином, проведення якісних маркетингових досліджень, і, відповідно, організація відділу маркетингу на підприємстві, що відповідає сучасним вимогам, є пріоритетним видом діяльності при реалізації маркетингової стратегії. Щоб удосконалити маркетингову стратегію підприємства треба у відділі маркетингу сконцентрувати фахівців у галузі інформатики, економіки, рекламних технологій, що дозволить підняти рівень маркетингових досліджень на якісно новий рівень. Це дозволить більш чітко формулювати цілі маркетингових досліджень, більш оперативно реагувати на зміну зовнішнього середовища організації, застосовувати прогресивні технології в області ефективної організації інтелектуальної праці.

#### **Список використаних джерел:**

1. Длігач А. Трициклічна модель маркетингової діяльності / А. Длігач // Маркетинг в Україні. – №5. – 2009. – С. 46–49.
2. Розвиток кондитерської галузі в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.aitico.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=146:2013030513432&catid=43:news&Itemid=163&lang=ru](http://www.aitico.com/index.php?option=com_content&view=article&id=146:2013030513432&catid=43:news&Itemid=163&lang=ru)

**Євсевська Л. В.**

*Запорізька державна інженерна академія (Україна)*

## **ОЦІНКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Проблема формування, використання й оцінки трудового потенціалу є важливим питанням в управлінні підприємством. Не вирішивши його, неможливо проводити ефективну діяльність підприємства. Розглядати трудовий потенціал необхідно не тільки як масу праці, якою володіє людина, але й включати умови реалізації цього потенціалу. Оцінка трудового потенціалу підприємства має на меті зіставити реальний зміст, якість, обсяги й інтенсивність робіт з їхніми потенційно можливими параметрами.

В останні роки загальною стала думка про те, що ефективність економічного розвитку сучасних держав значною мірою залежить від ресурсів, вкладених в «людський фактор», без якого неможливо забезпечити поступальний розвиток суспільства. Протягом XX-XXI століть неухильно зростає роль «людського фактору» у суспільному виробництві. В усі часи економісти різних шкіл і напрямів визнавали, що праця є одним із найголовніших факторів економічного розвитку. Трудовий потенціал, що є здатним до розвитку, перетворює людину у найважливіший ресурс виробництва: продуктивність праці, мотивація та інноваційний потенціал людини визначають успіх стратегії, спрямованої на інтенсифікацію виробництва, конкурентоздатність тощо.

Оцінювання трудового потенціалу підприємства повинно будуватися на ґрунті економічних оцінок здібностей людей створювати дохід. При цьому, чим вища індивідуальна продуктивність праці робітника і довше період його діяльності, тим більший він приносить дохід і є більшою цінністю для підприємства. В сучасній літературі можна знайти багато рекомендацій власнику підприємства щодо оцінювання трудового потенціалу на основі моделей корисності, за допомогою яких можна оцінити економічні наслідки зміни трудової поведінки співробітника в результаті певних заходів з боку підприємства.

Оцінюючи трудовий потенціал підприємства необхідно більшу увагу приділяти оцінці трудового потенціалу працівника, тому що саме з трудового потенціалу працівника складається трудовий потенціал бригади, цеху та підприємства в цілому. Головною задачею такої оцінки є виявлення трудового



потенціалу кожного робітника і міри його використання, аналіз відповідності робітника посаді, яку він обіймає, або його готовності зайняти конкретну посаду, а також характеристика ефективності його трудової діяльності.

Система показників, яка охарактеризувала б усі сторони трудового потенціалу підприємства, повинна охоплювати його оцінку з позиції людського фактору; оцінку з позиції людських ресурсів та враховувати функціональну структуру.

Таким чином, зміст трудового потенціалу розкриває, з однієї сторони, можливість участі робітника або усіх членів колективу підприємства в суспільно-корисній діяльності, з іншої – характеристику якостей робітника або робітників усіх підрозділів, що відображає міру розвитку їх здібностей, підготовленості до виконання робіт, особистого відношення до праці, можливості працювати з повною віддачею тощо.

Виходячи з цього, пропонуємо параметри трудового потенціалу розподіляти на дві групи: 1) параметри виробничих складових трудового потенціалу, до яких доцільно віднести творчу активність, самонавчання шляхом самоосвіти, професійне підвищення кваліфікації; 2) параметри, що характеризують соціально-демографічні складові трудового потенціалу колективу підприємства: стан здоров'я, статевовікова структура, рівень освіти та інше.

При проведенні оцінки трудового потенціалу керівник повинен приділяти увагу характеристиці кількісної й якісної сторони потенціалу. В напрацюваннях вітчизняних та закордонних науковців можна виділити декілька методик, що можна структурувати за схемою: витратні, результативні, порівняльні.

Дослідженням витратних методик оцінки трудового потенціалу підприємства приділено достатньо уваги такими науковцями як В. Н. Авдєєнко та В. А. Котлов [1, с. 88]. Ці науковці ототожнюють трудовий потенціал підприємства з сумою витрат на його персонал, тобто розмір трудового потенціалу підприємства визначається сумою витрат на промислово-виробничий персонал. З цього витікає, що найкращим показником ефективності використання трудового потенціалу підприємства є продуктивність праці. Автори пропонують для оцінки розміру трудового потенціалу брати такі показники, як продуктивність праці промислово-виробничого персоналу, коефіцієнт змінності робочої сили, коефіцієнт змінності роботи робочого місця, коефіцієнт віддачі повної зарплати, коефіцієнт творчої активності працівників.

За допомогою методики оцінки потенціалу на основі одиниці живої праці можна врахувати ефективність використання трудового потенціалу підприємства.

Методика коефіцієнтної оцінки трудового потенціалу описується Л. І. Меншиковим. Коефіцієнти даної методики групуються в такі групи: показники колективної роботи; показники професійної компетентності; показники творчої активності; показники трудової дисципліни; показники кількості, якості та оперативності виконаних робіт [2, с. 75].

Таким чином, досвід ефективного господарювання підтверджує важливу роль кадрової складової потенціалу підприємства, від кількісної та якісної збалансованості та рівня використання якої значною мірою залежать не тільки високі кінцеві показники господарської діяльності, досягнуті конкурентні переваги у виробничій сфері, організації та управління, а й можливості забезпечення сталого та конкурентоспроможного розвитку підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Авдеенко В. Н. Производственный потенциал промышленного предприятия / В. Н. Авдеенко, В. А. Котлов. – М. : Экономика, 1989. – 239 с.
2. Меншиков Л. И. Совершенствование методов деловой оценки, подбора и расстановки работников в сфере управления производством / Л. И. Меншиков. – Рига : МИПКСНГ, 1972. – 110 с.

**К. е. н. Єлець О. П., Мілаєнко Я. Є.**

*Запорізька державна інженерна академія (Україна)*

### **ЗМІСТ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Однією з найважливіших проблем розвитку українських підприємств є їх матеріально-технічне забезпечення. Без нього неможливе досягнення високого рівня продуктивності праці, виробництва продукції з низькою собівартістю. Воно виступає в якості опосередкованого зв'язку між виробництвом і виробничим споживанням продукції виробничо-технічного призначення. З розширенням масштабів виробництва діяльність підприємства у цьому напрямку постійно зростає.

Істотний науковий внесок у дослідження змісту матеріально-технічного забезпечення підприємства внесли багато вчених-економістів, зокрема: В. Г. Білецький, Я. К. Білоуська, В. Г. Васильєва, Т. С. Гайдучок, Н. В. Збагерська, Т. В. Кузнецова, П. М. Макаренко, Г. П. Підсілецький, П. Т. Саблук, В. П. Ситник, О. А. Стахів, А. І. Шваб та багато інших.

Матеріально-технічні ресурси грають значну роль в організації господарської діяльності, адже забезпечують своєчасне та якісне виконання виробничої програми підприємства. Тому так важливо зрозуміти, в чому полягає зміст матеріально-технічного забезпечення.

Найбільш точним визначенням поняття «матеріально-технічне забезпечення» є визначення А. С. Гордійчука, О. А. Стахова, Т. В. Кузнецовой та Н. В. Збагерської. Матеріально-технічне забезпечення (МТЗ) – це процес забезпечення підприємства сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, готовими виробами, які необхідні для виробничого і невиробничого споживання, відповідно до визначених потреб та у певні терміни. Вони також розглядають матеріально-технічне забезпечення як науку, яка розробляє теоретичні основи та практичні рекомендації стосовно забезпечення підприємства продукцією виробничо-технічного призначення. Також матеріально-технічне забезпечення – це не просто процес руху продукції, в цьому процесі складається пропорція між попитом і пропозицією [1, с. 7, 12].

Основна мета МТЗ – це доведення матеріальних ресурсів до конкретних виробничих підприємств у заздалегідь визначене договором місце споживання. Також матеріально-технічне забезпечення виконує дві основні функції: зовнішню та внутрішню. Зовнішні функції визначають взаємовідносини підприємства з постачальниками, постачальницько-збутовими організаціями, органами державного управління. Внутрішні функції характеризують взаємодію служби забезпечення з виробничими цехами, підрозділами апарату управління виробництвом [2, с. 206].

Перелік завдань (дій) в розрізі перерахованих функцій матеріально-технічного забезпечення підприємства наведено у табл. 1.

Матеріально-технічне забезпечення сучасного підприємства має дві основні форми – транзитну і складську. При транзитній формі підприємство отримує сировину, матеріали, напівфабрикати, обладнання безпосередньо від підприємств-виробників, від прямих постачальників. Використання цієї форми забез-

печення економічно виправдане тоді, коли потрібна кількість матеріальних ресурсів дорівнює транзитній нормі або перевищує її. Складську форму постачання, за якої необхідні матеріальні ресурси підприємства одержують з баз і складів забезпечувально-збутових організацій, економічно доцільно застосовувати, якщо матеріальні ресурси необхідні в невеликій кількості. Ту чи іншу форму забезпечення матеріально-технічними ресурсами підприємство обирає, виходячи із власних потужностей виробництва, особливостей ресурсу, тривалості його отримання та переробки, кількості продукції, якості та ціни ресурсів, їх унікальності [4, с. 465].

**Таблиця 1. Перелік основних завдань матеріально-технічного забезпечення в розрізі його функцій [3, с. 22-23]**

<b>Функції матеріально-технічного забезпечення підприємства</b>	<b>Основні завдання матеріально-технічного забезпечення підприємства</b>
Нормування витрат матеріальних ресурсів	Розробка норм за основними і допоміжними матеріалами; встановлення норм витрат матеріалів; корегування діючих норм; доведення норм до виробничих підрозділів; вибір методів нормування; обґрунтування заходів щодо зниження норм витрат матеріалів; вивчення та аналіз нормативного законодавства та нормативної бази інших підприємств
Визначення потреби у матеріалах	Планування потреби у матеріалах та обладнанні в цілому по підприємству та за виробничими підрозділами; складання оперативного календарного плану постачання; аналіз використання сировини та матеріалів; розробка річних і квартальних планів матеріально-технічного забезпечення
Організація матеріально-технічного забезпечення	Вивчення та обґрунтування методу закупівлі ресурсів; обчислення оптимальної кількості ресурсів, що замовляються; визначення економічного розміру замовлення; погодження цін та укладання договорів; транспортування сировини і матеріалів; контроль кількості, якості та термінів поставки матеріалів; обчислення витрат на організацію закупівель та їх оптимізація тощо
Організація збереження матеріалів та їх видача виробничим дільницям	Створення умов зберігання матеріальних ресурсів; контроль за станом виробничих запасів; організація розміщення матеріальних ресурсів на складах; вантажно-розвантажувальні роботи; вибір форм постачання матеріальних ресурсів до виробничих дільниць; раціоналізація розміщення складів на території підприємства

Таким чином, матеріально-технічне забезпечення – це така форма обігу товарів і матеріалів у сфері виробництва, яка забезпечує підприємство сировиною, матеріалами, комплектуючими, напівфабрикатами, готовими виробами тощо, які потрібні для виробничого і невиробничого споживання.

**Список використаних джерел:**

1. Організація і технологія матеріально-технічного забезпечення підприємства : навч. посіб. / Гордійчук А. С., Стахів О. А., Кузнєцова Т. В. та ін. – Р. : НУВГП, 2012. – 256 с.
2. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб. – К. : Каравела, 2012. – 352 с.
3. Збагерська Н. В. Матеріально-технічне забезпечення підприємства: Інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення / Н. В. Збагерська. – Р. : НУВГП, 2006. – 150 с.
4. Селезньова Н. О. Сучасні проблеми забезпечення та використання матеріальних ресурсів на промисловому підприємстві / Н. О. Селезньова // Комунальне господарство міст. – 2013. – №3. – С. 463–467.

**Єфімова С. А.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ  
ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Специфіка вітчизняного підприємництва, тільки підступає до освоєння інноваційного бізнесу, не дозволяє повною мірою (без відповідної адаптації) використовувати існуючі в розвинених країнах методики оцінки інноваційного потенціалу, оскільки багато загальноживані там показники інноваційної активності (обсяг витрат на власні та зовнішні дослідження і розробки, патентно-ліцензійні стратегії, витрати на придбання ліцензій та структура ліцензійних платежів, розміри і джерела позикового капіталу, динаміка охоплення основних і суміжних ринків і т.п.) або взагалі не відслідковуються вітчизняними підприємствами, або мають другорядне значення в порівнянні зі звичними для господарської діяльності показниками валових витрат, обсягів виробництва, прибутку і т.п.

А. Ніколаєв під інноваційним потенціалом розуміє систему факторів та умов, необхідних для здійснення інноваційного процесу. За основу оцінки стану інноваційного потенціалу приймаються можливості, якими володіє підприємство для власної інноваційної діяльності [1]. З урахуванням розглянутих підходів нами пропонується уточнена трактування, згідно з якою під інноваційним потенціалом підприємства слід розуміти його здатність досягати поставлених інноваційних цілей при наявних інтелектуальних, матеріально-технічних, кадрових та фінансових ресурсах, що обслуговуються відповідною інфраструктурою.

Значний вплив на розвиток інноваційного потенціалу підприємства роблять фактори ринкового середовища, найважливішим з яких є державна політика.

Слабкою ланкою у розвитку інноваційного потенціалу є відсутність ефективного організаційно-економічного механізму управління. Проведений аналіз дозволив виявити коло основних проблем управління інноваційним потенціалом підприємства [2]. Це:

- нестача фінансових коштів, що обумовлює пошук джерел фінансування та раціонального використання наявних за рахунок обґрунтованості вибору перспективних напрямів інноваційної діяльності;
- відсутність методики комплексної оцінки інноваційного потенціалу підприємства;
- необхідність систематичного технологічного переоснащення виробництва сучасним обладнанням;
- підвищена ризикованість, обумовлена високою невизначеністю результату;
- відсутність необхідної інформації про потреби ринку в інноваційній продукції, про сучасні науково-технічні досягнення;
- неефективна робота маркетингової служби;

Інноваційний потенціал підприємства включає в себе такі складові, як:

- науково-дослідний потенціал (визначається чисельність персоналу, зайнятого в НДР і ДКР, витрати на НДР і ДКР, рентабельність власного капіталу);
- техніко-технологічний потенціал (оцінюється стан обладнання, визначається рівень механізації і автоматизації виробництва);
- кадровий потенціал (визначається частка витрат на навчання та підготовку персоналу, достатність промислово-виробничого персоналу для виконання виробничої програми);
- фінансовий потенціал (оцінюється забезпеченість власними фінансовими коштами, можливість залучення позикових коштів, бюджетних коштів);
- організаційно-структурний потенціал (оцінюється експериментальна база, наявність досвіду, проведення НДДКР, забезпеченість підприємства спеціалізованими підрозділами). Для успішної реалізації інноваційного потенціалу необхідні всі ці складові.

Сучасні уявлення про функції управління інноваційним потенціалом пов'язані з виділенням трьох груп функцій: первинні або базові, пов'язуючи і інтегрують (оперативні) функції.



На передній план виступають базові функції управління інноваційним потенціалом: планування, організація, контроль і мотивація.

На другий план серед функцій управління виступають зв'язують і інтегрують функції, до яких відносяться: управлінські рішення, комунікації, лідерство і керівництво [2, с. 77].

Кожна функція управління повинна мати своє відображення в методах управління інноваційним потенціалом. Функції планування та організації можуть розкритися в такому методі управління як трендвотчінг [3, с. 29], завдяки аналізу якого можна впровадити комплекс ефективних заходів дослідження стратегічних напрямків розвитку. Функція мотивації може розглядатися за допомогою методу реінженіринг, цей метод допоможе суб'єктам господарювання розглянути управління інноваційним потенціалом по-іншому, визначити оптимальний шлях стимулювання підвищення інноваційного потенціалу. Функція контролю, а також планування можуть знайти своє відображення в такому методі як контролінг, який вимірює відповідність отриманих результатів у порівнянні з поставленими цілями, планами та іншим.

#### **Список використаних джерел:**

1. Николаев А. Инновационное развитие и инновационная культура / А. Николаев // Вопросы культурологии. – 2006. – № 3. – С. 86–90.
2. Анискин Ю. П. Корпоративное управление инновационным развитием : монография / Ю. П. Анискин. – М. : Омега-Л, 2007. – 411 с.
3. Бухонова С. М. Оценка эффективности и моделирование интеграционных подходов к активизации инновационной деятельности предприятия / С. М. Бухонова, Ю. А. Дорошенко // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – № 9. – С. 8-19.

**К. е. н. Запухляк І. Б., Василик І. І., Шевченко М.**

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)*

### **ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ РЕІНЖІНІРИНГУ В БІЗНЕСІ ЯК СПОСІБ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ**

В сучасних умовах найновішою концепцією в управлінні є реінжиніринг бізнес-процесів, який активно витісняє всі інші підходи. Саме завдяки реінжинірингу бізнес-процесів суб'єкти господарювання можуть перемагти в сучасних умовах боротьби не лише з конкурентами, а й з кризовими явищами, які все частіше мають місце в сучасних умовах. Реінжиніринг, якщо його проводити



правильно, знижує витрати та тривалість циклу на 60-90% і рівень помилок на 40-70%. Даний підхід використовується в тих випадках, коли процес на теперішній момент настільки застарілий, що не варто навіть намагатись його зберегти або поліпшувати.

Ринкові трансформації, що відбуваються в економіці країни безпосередньо впливають на діяльність підприємств різних галузей, і в тому числі ці зміни впливають на діяльність готельного бізнесу. Виходячи з цього, необхідним є докорінне удосконалення системи управління, технології прийняття управлінських рішень, перехід до нової концепції та парадигми управління. Такою концепцією реформування системи управління є саме реінжиніринг бізнес-процесів.

У своїй роботі Майк Робсон та Філіп Уллах [1] зосереджувались на практичних аспектах впровадження реінжинірингу бізнес-процесів, а також його вплив на кадрову політику, оскільки він часто призводить до скорочення робочих місць. Джеймс Харрінгтон [2] досліджував процеси та управління ними на різних етапах, зокрема ідентифікації, адміністрування, документування та отримання зворотного аналізу впроваджених змін.

Для подальшого дослідження перспективи впровадження концепції реінжинірингу в діяльність готелів, доцільно розглянути основні підходи реінжинірингу, що сформувались в процесі еволюції даної концепції. Л. Шейн [3] обґрунтовує такі підходи до реалізації реінжинірингу як:

- абсолютне перепроєктування існуючих бізнес-процесів, тобто відмова від звичних для підприємства методів управління та заміна їх на кардинально нові;
- нарощувальне удосконалення бізнес-процесів, тобто помітне поліпшення по відношенню до існуючих бізнес-процесів.

У перспективі впровадження реінжинірингу бізнес-процесів в готельному бізнесі мають місце обидва підходи, проте при застосуванні «пом'якшеного» підходу до реінжинірингу виникає ризик неповноцінного перепроєктування бізнес-процесів, як наслідок, – не досягнення поставлених цілей при ініціації реінжинірингу. Тому, вважаємо, що в сьогоденних умовах ведення готельного бізнесу доцільним є впровадження реінжинірингу, що ґрунтується на методології «чистого аркуша», оскільки це дозволить по-новому оцінити можливості бізнес-процесів та адаптувати їх до існуючих ринкових умов, сформувати

абсолютно нову ідеологію ведення бізнесу у сфері послуг, в основу якої покладено креативні параметри функціонування.

Реінжиніринг часто називають інновацією процесу, оскільки його успіх, в основному, ґрунтується на інноваціях та творчих здібностях команди, яка залучена до покращення бізнес-процесів на підприємстві. Такий підхід забезпечує новий погляд на цілі процесу і повністю ігнорує існуючий процес та структуру сучасного готельного бізнесу. Особливістю методології «чистого аркуша» є те, що команда з покращення процесу, ніби відходить назад і оглядає процес свіжим оком, ставлячи перед собою питання, як би ви спланували цей процес, якби не було жодних обмежень. Підхід використовує можливості, які надаються доступними інструментами, включаючи найостанніші досягнення в сфері механізації, автоматизації та інформаційних технологіях. Часто такий процес стимулює команду до розробки принципово нового проекту процесу, який стає справжнім проривом в тій чи іншій галузі [2].

Ефективність бізнес-процесу є визначальним критерієм реінжинірингу, тому виникає необхідність апробації нової моделі ведення бізнесу у реальних умовах. Також до факторів, що сприяють успішній реалізації реінжинірингу, варто віднести, перш за все, готовність керівництва до змін, розуміння та віру в кінцевий результат, адекватну оцінку ризиків, з якими пов'язана реалізація програми. При наявності готовності з боку керівництва до змін доцільно наділити відповідними повноваженнями персонал, що займається реалізацією програми, та чітко визначити роль і обов'язки кожного. Безумовно реалізація робіт з реінжинірингу вимагає відповідної методичної та інструментальної підтримки, які, як правило, забезпечують консалтингові компанії.

Практичний досвід реалізації програм реінжинірингу в готельному бізнесі дозволяє виділити наступні негативні фактори, що призводять до значних втрат: спроба реалізовувати програми, не утискаючи при цьому нічиїх інтересів; призначення відповідальних за реалізацію програми, не наділених відповідними повноваженнями, в тому числі, правом доповідати про хід реалізації програми; вузькість, обмеженість поставлених завдань та їх нечітка орієнтація на досягнення певного ефекту; небажання особисто долучатись до процесу топ-менеджерів та ін.

Отже, основу успішного впровадження реінжинірингу в готельному бізнесі складає його інформаційна забезпеченість, доцільність обраного інструментарію, поетапність та доручення до процесу усіх працівників.

**Список використаних джерел:**

1. Robson M. The Journey to Excellence. Wantage: MRA International, 1986.
2. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Д. Харрингтон. – СПб.: АЗБУКА БМикро, 2002. – 314 с.
3. Виноградова О. В. Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія та методологія: дис. ... д-ра екон. наук: 08.06.01/ О. В. Виноградова; Дон.ДУЕТ. ім. М.Туган- Барановського. – Донецьк, 2006. – 435 с.

**Зінєєва А. І.**

*Херсонський державний університет (Україна)*

**ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК  
СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Мотиваційний інструментарій на підприємстві пов'язаний із проблемою нестачі кваліфікованих кадрів, комплектації підприємства кадрами достатньої кваліфікації і творчого потенціалу. Мотиваційні засоби, які активізують, спрямовують і підтримують самостійну поведінку працівника, дозволяють підвищити його віддачу значно вище того рівня, який може бути досягнуто за допомогою вимог і тиску. Розумний керівник рахується з індивідуальними потребами працівників і вміє запевнити їх в тому, що ці потреби можуть бути задоволені в межах цієї організації [1, с. 204; 2, с. 361].

Існує дуже багато способів впливу на мотивацію конкретної людини, кількість яких лише поповнюється. Інструменти забезпечення ефективного впливу на мотивацію трудової діяльності працівників постійно трансформуються. До того ж один і той самий фактор впливу, що на сьогодні мотивує конкретну людину до ефективного виконання своїх обов'язків та продуктивної діяльності, вже завтра може сприяти зниженню цих мотиваційних настанов. Тому це лише підтверджує необхідність та важливість вивчення потреб конкретної людини, її настанов, бажань, пріоритетів для розроблення дієвих заходів впливу на поведінку кожного працівника.

Варто відзначити, що в Україні існують певні труднощі із мотивуванням персоналу. Це, перш за все, пов'язано з тим, що найбільш дієвими інструментами мотивації у нас є матеріальні, проте більшість керівників прагнуть взагалі не витрачати кошти на мотивування персоналу. Тому частіше використовують певні санкції за невиконання завдання. Нематеріальна мотивація у нас

також використовується, але меншою мірою, оскільки є менш дієвою. Хоч на підприємствах і створюється певна культура та традиції, що сприяє ефективному виконанню роботи, проте фінансові виплати – найкращий стимул для українців, оскільки заробітні плати порівняно з цінами зростають меншими темпами [3, с. 256].

Основними складовими системи мотивації персоналу є:

- заробітна плата;
- соціальні гарантії;
- участь працівників в управлінні підприємством;
- участь працівників у власності підприємства;
- участь працівників у розподілі прибутку;
- ротація персоналу;
- особисте та публічне визнання в колективі;
- соціально-психологічний клімат колективу.

У роботі досліджувалася система мотивації праці у ПАТ «Херсонський маслозавод» (одне з найбільших підприємств харчової промисловості Херсонської області). Для стимулювання праці працівників керівництво ПАТ «Херсонський маслозавод» використовує економічні, соціальні і адміністративні методи мотивації. Найбільш значущим економічним методом мотивації на підприємстві є заробітна плата, що нараховується по почасово-преміальній і відрядній системах оплати праці. Розглянемо, наскільки ефективна система мотивації та стимулювання праці на підприємстві ПАТ «Херсонський маслозавод». Тут ведеться вміла політика щодо оплати праці та ставлення до кваліфікації і розвитку персоналу. Працівникам платять або відрядно, що є величезним стимулом до роботи, або, якщо неможливо побачити та оцінити кількість зробленої роботи, за кількістю витраченого часу. Але відрядна заробітна плата – це фактор, який спонукає людину працювати максимально швидко і ефективно, а заробітна плата, заснована на кількості витраченого на роботу часу, навпаки, розхолоджує і розслабляє працівника. Такий тип оцінки заробітної плати ведеться, наприклад, в охоронців або працівників кадрових служб.

Розробка системи кар'єрного зростання на ПАТ «Херсонський маслозавод» повинна включати в себе наступні послуги:

- давати широкий спектр інформації про вакантні місця і про кваліфікацію, яка потрібна, щоб їх зайняти;

– вказувати систему, відповідно до якої кваліфіковані службовці можуть претендувати на ці місця;

– допомагати працівникам, встановити цілі кар'єри.

Програми розвитку кар'єри для забезпечення систематичного мотивуючого впливу повинні:

– регулярно додаватися;

– бути відкритими для всіх працівників;

– модифікуватися, якщо їх оцінка показує, що необхідні зміни.

Загальною метою програми розвитку кар'єри є поєднання потреб і цілей працівника з поточними чи майбутніми можливостями просування, наявними на підприємстві.

#### **Список використаних джерел:**

1. Зленко А. М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами / А. М. Зленко // Економічний вісник університету. – 2010. – № 2. – С. 204-206.
2. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників / А. В. Музиченко-Козловський, А. В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.6. – С. 361–367.
3. Кучер Л. Р. Розроблення системи мотивування працівників комерційних підприємств / Л. Р. Кучер // Науковий вісник. – 2005. – Вип. 15.2. – С. 256–261.

**Кальніцька М. О.**

*Харківський інститут фінансів УДУФМТ (Україна)*

### **КОУЧИНГ ЯК МЕТОД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Сучасний бізнес вже дійшов такого ступеня спеціалізації праці менеджера, що область управління персоналом стала самостійною і досить значимою для успішності бізнесу спеціальністю. Знання технологій і методів роботи з персоналом може істотно підвищити ефективність бізнесу, як в умовах стабільного зовнішнього середовища, так і при їх різкій зміні.

Більш того, в несприятливих умовах виживають тільки той, хто може мотивувати персонал своєї компанії на активну і творчу роботу. Проблема мотивів поведінки в діяльності – одна з центральних досліджуваних проблем. Психологи, які вивчають мотивацію трудової діяльності, дотримуються думки, що хоч

людина і може здійснювати будь-яку професійну діяльність за відсутності необхідної для даної діяльності мотивації, але це неминуче призводить до особистісних протиріч, які з плином часу посилюються, і, так чи інакше, призводять до зниження активності.

Людина, швидше за все, обере такий напрям активності, який дозволить їй реалізувати максимальне число найбільш значущих, актуальних потреб, не відмовляючись при цьому від можливості реалізації інших важливих потреб. На виявлення актуальних потреб і формування мотивації на активну, творчу трудову діяльність і спрямований коучинг-менеджмент.

Коучинг – це новий стиль менеджменту, в основі якого лежить індивідуальне наставництво та партнерство, що допомагає досягнути вагомих результатів як в професіональному, так і в особистому житті працівника. Коучинг – це також метод навчання більш досвідченим працівником менш досвідченого в процесі трудової діяльності, специфічна форма консультування, що сприяє розширенню можливостей людини. Він представляє собою цілеспрямований процес розвитку внутрішніх можливостей працівників, мобілізації їх потенціалу, постійне підвищення кваліфікації, професіоналізму та конкурентоспроможності, що призводить до максимізації продуктивності їх праці та успішної діяльності організації [2]. Загалом, це все те, що робиться працівником для досягнення нестандартних результатів в умовах складних взаємозалежностей та змін.

Виходячи з цих визначень, можна стверджувати доцільність вживання коучингу, як методу управління людськими ресурсами, бо сьогодні як ніколи приділяється значна увага гуманізації праці та засобам збагачення її змісту.

Коучинг лише філософія зі своїми моделями та інструментами, які відрізняються від того, до чого ми звикли в повсякденному житті, сам по собі він не дає готових рішень, проте ефективно допомагає виявити глибинні причини, усвідомити справжні цілі, розширити вибір можливостей і, в підсумку, не тільки знайти рішення, а й реалізувати його.

Щоб вирішити «невирішувану» задачу, треба вийти за звичні рамки, заглянути глибше того, що лежить на поверхні. Одна з моделей, що використовується в кар'єрному коучингу, «Людина в контексті роботи», базується на тому, що людина працює не лише за матеріальну винагороду. Через роботу,



участь у спільній діяльності та творчість, людина реалізує свої творчі та соціальні потреби. Незалежно від організації та професії, людина схильна привносити в свою діяльність своє «Я» і прагнути таким чином висловити і реалізувати свою унікальність через досягнуті результати, процес роботи або роль в колективі [1].

Застосування соціальної технології коучінга дозволяє отримати такі ефекти:

- 1) спрощення організаційної структури, що підвищує її керованість;
- 2) відносна економія ресурсів на одиницю результату;
- 3) підвищення якості виконання робіт;
- 4) формування кадрового потенціалу організації;
- 5) згуртування команд [4].

Таким чином, використання технології коучингу для формування соціально-економічної поведінки співробітників організації дозволяє структурувати процес досягнення необхідних управлінських результатів:

- 1) формується і усвідомлюється місія організації;
- 2) з'являється більш чітке усвідомлення цілей і завдань організації;
- 3) поліпшується орієнтація організації на своєму сегменті ринку;
- 4) приймаються більш ефективні управлінські рішення;
- 5) виникає згуртованість людей, початківців працювати єдиною командою;
- 6) формується і підтримується корпоративна культура;
- 7) люди творчо включаються до досягнення цілей організації;
- 8) знижується плинність кадрів.

В одній і тій самій організації, при однакових умовах і схемах мотивації можна спостерігати принципово різну результативність діяльності співробітників, оскільки працівники використовують свої напрацьовані, що вважаються ними єдино можливими і правильними моделі поведінки. Використання коучингу дозволяє стимулювати мислення менеджера на пошук нових моделей поведінки.

Коучинг як соціальна технологія здійснення довгострокового професійного партнерства з окремими співробітниками або їх групами дозволяє коригувати особистісні та професійні моделі поведінки. Це відбувається за допомогою методів спостереження та оцінки наявних компетенцій (тіньовий коучинг), виділення тих, які вимагають змін і визначення подальших дій для отримання бажаного результату.



**Список використаних джерел:**

1. Аткинсон М. Наука и искусство коучинга: Внутренняя динамика / М. Аткинсон, Т. Чоис. – К. : Companion Group, 2009. – 208 с.
2. Нагара М. Б. Роль коучингу в забезпеченні конкурентоспроможності персоналу / М. Б. Нагара // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського : зб. наук. праць. – 2009. – № 4 (44). – С. 96–101.
3. Романова С. М. Коучинг як нова технологія в професійній освіті / С. М. Романова // Вісник Національного авіаційного університету. – 2010. – Т. 1. – С. 83–88.
4. Основные принципы коучинга [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.coachinstitute.ru/management/indiv\\_pr.php](http://www.coachinstitute.ru/management/indiv_pr.php)

**Камуліна А. Ю., к. е. н. Бикова В. Г.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ПІДПРИЄМСТВА  
В УМОВАХ РОЗВИТКУ РИНКОВИХ ВІДНОСИН**

В жорстких умовах ринкової конкуренції, діяльність підприємств залежить від величини отриманих доходів. Пріоритетність цього показника пов'язана об'єктивною необхідністю отримання доходу в достатній кількості, який забезпечує покриття поточних витрат від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності, непрямих витрат, а також отримання прибутку підприємств. В наш час управлінню доходами підприємств, на жаль, приділяється недостатня увага, не дивлячись на те, що всі основні функції управління та управлінського обліку в цілому повністю застосовні й до обліку доходів, контролю за їх формуванням та до управління ними.

В нинішніх умовах розвитку ринку висувуються нові вимоги до господарської діяльності підприємств. З'являється ціла низка чинників, що обумовлюють необхідність впровадження більш ефективних систем управління їхніми доходами на стратегічній основі. У таких умовах задачею управління доходами є підготовка підприємства до можливих змін ринкової ситуації, протистояння несприятливому впливу випадкових чинників.

Управління доходами підприємства, перш за все, має базуватись на основних положеннях теорії стратегічного управління. Так, у США було проведено першу розширену міжнародну конференцію з питань стратегічного управління, а також визначено його основні положення та напрямки розвитку. Застосування цієї теорії до управління доходами дозволить враховувати взаємозв'язок і взаємо-

вплив зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні та реалізації цілей довгострокової господарської діяльності підприємства. Згідно з цією теорією, у процесі управління довгостроковим розвитком підприємства мають бути задіяні не тільки робітники найвищої ланки, а й менеджери середньої ланки, а також спеціалісти. Виходячи з основних принципів, що були розглянуті засновниками теорії стратегічного управління, слід враховувати її головні положення при управлінні доходами підприємства. Також при обґрунтуванні принципів управління доходами підприємств слід враховувати досить актуальний поділ управління доходами на управління із прямим й зворотнім зв'язком [4].

Найбільш поширеними підходами до управління доходами підприємства є підходи з позиції максимізації їх обсягу або рівня. Управління доходами з позиції забезпечення покриття всіх поточних витрат, пов'язаних з господарською діяльністю підприємства, і максимізація суми його прибутку теж підлягає критиці, тому що максимізація прибутку, як мета управління доходами підприємства, може не співпадати із загальними стратегічними цілями його розвитку. Управління доходами з позиції забезпечення зростання його ринкової вартості є занадто широким, через те, що зростання ринкової вартості торговельного підприємства забезпечується не тільки обсягом або рівнем його доходів, а й іншими результатами його господарської діяльності [3].

Управління доходами за центрами відповідальності здійснюється за принципом визнання зон індивідуальної відповідальності, як це зафіксовано в організаційній структурі підприємства. Центр відповідальності може бути визначений як сегмент підприємства, де керівник відповідає за роботу сегмента. Як правило, на підприємстві можна виділити три центри відповідальності: центр витрат; центр прибутку або доходів; центр інвестування. Ціль обліку доходів по центрах відповідальності полягає в нагромадженні даних про доходи по кожному центру відповідальності таким чином, щоб відхилення від плану могли бути віднесені на відповідальну особу. Облікові дані по центрах відповідальності відображаються у звітах про виконання плану, що складаються через короткі проміжки часу; із цих звітів керівники центрів відповідальності отримують інформацію про відхилення від плану по різних статтях доходів. Управління за центрами відповідальності засноване на тому принципі, що краще

враховувати по центру тільки ті доходи, на які значно впливає керівник цього центра відповідальності [1].

Систематизація основних цілей розробки стратегій підприємств, визначення пріоритетності економічних цілей дозволили трактувати основну мету управління доходами підприємств як забезпечення необхідного їх розміру на кожному етапі формування. Тобто, у процесі стратегічного управління доходами мета отримання прибутку є найбільш глибокою за впливом на забезпечення ефективного розвитку підприємства. Втім, основним орієнтиром в управлінні має бути не максимальний прибуток, а забезпечення досягнення цільового його розміру. У цьому випадку процес управління формуванням і розподілом доходів підприємства завжди буде узгоджений із загальними стратегічними цілями розвитку [2].

Таким чином, аналізуючи основні принципи управління доходами підприємств, автором встановлено, що основу для якісних змін всієї системи управління доходами може створити лише його спрямованість на стратегічну перспективу. Основною метою управління доходом має бути орієнтація на збільшення прибутку, але не на його максимізацію, а на досягнення певного цільового розміру, узгодженого із загальними стратегічними цілями розвитку підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мелушова І. Ю. Ефективність формування фінансових результаті підприємств роздрібної торгівлі : автореф. ... канд. екон. наук / І. Ю. Мелушова. – Х. : Харківський ДУ харчування і торгівлі, 2006. – 25 с.
2. Пастухова В. Стратегічне управління : монографія / В. Пастухова. – К. : КНТЕУ, 2003. – 342 с.
3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
4. Шмиголь Н. М. Принципи управління доходами в діяльності організації / Н. М. Шмиголь // Наук. зб. Прикарпатського національного університету «Актуальні проблеми розвитку економіки регіону». – Івано-Франківськ : Вид-во Прикарпатського національного університету. – 2010. – Вип. 6., Т. 1. – С. 166–170.

**Клименко А. Р.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ШЛЯХИ ЗБІЛЬШЕННЯ ДОХОДУ  
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА  
В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

У процесі діяльності підприємства формуються доходи, витрати і фінансові результати. Під доходами розуміють збільшення економічних вигід у вигляді надходжень активів або зменшення зобов'язань, що приводять до зростання величини власного капіталу підприємства (за винятком його змін, що здійснюються внаслідок проведення додаткових внесків власників). Усі доходи поділяються на декілька груп: доходи від операційної діяльності; фінансові доходи; інші доходи від операційної діяльності та надзвичайні доходи.

Доходи від операційної діяльності – це доходи (виручка) від реалізації продукції та інші операційні доходи. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – це загальний дохід, виручка від реалізації продукції без врахування наданих знижок, повернення проданих товарів та непрямих податків. Інші операційні доходи включають всі доходи від операційної діяльності, крім доходу від реалізації продукції. До них, зокрема, відносять: доходи від реалізації іноземної валюти; доходи від продажу оборотних активів (крім фінансових інвестицій); доходи, одержані від операційної оренди активів; доходи від операційної курсової різниці за операціями в іноземній валюті; суми одержаних штрафів, пені, неустойок та інших санкцій за порушення господарських договорів; доходи від списання кредиторської заборгованості; відшкодування раніше списаних активів (надходження боргів, списаних як безнадійні); суми одержаних грантів та субсидій; інші доходи.

Фінансовими доходами є доходи, отримані в процесі проведення інвестиційної та фінансової діяльності. Це, зокрема, доходи від участі в капіталі та інші фінансові доходи. Дохід від участі в капіталі відображає доходи, одержані від інвестицій в асоційовані, дочірні або спільні підприємства. Вони передбачають зростання частки інвестора в чистих активах об'єкта інвестування (внаслідок одержання асоційованим, дочірнім та спільним підприємством прибутків або зростання їх власного капіталу) [1].

Дохід від участі в капіталі – це доходи від інвестицій, що здійснені в асоційовані, дочірні або спільні підприємства, облік яких ведеться за методом участі в капіталі.

Метод участі в капіталі – метод обліку інвестицій, згідно яким балансова вартість інвестицій відповідно збільшується або зменшується на суму збільшення або зменшення частки інвестора у власному капіталі об'єкта інвестування.

Інші фінансові доходи – це доходи, які виникають у ході фінансової діяльності підприємства, зокрема дивіденди, відсотки та інші доходи від фінансової діяльності, які не включаються в дохід від участі в капіталі.

Дивіденди одержані включають дивіденди від інших підприємств, що не є асоційованими, дочірніми та спільними.

Відсотки одержані включають відсотки за облігаціями або іншими цінними паперами, за якими не ведеться облік «дивіденди одержані», зокрема винагороди за здані у фінансову оренду необоротні активи тощо.

Головним показником для визначення дохідності тих чи тих цінних паперів є ставка дивіденду підприємства, котра визначається як відношення чистого прибутку акціонерного товариства, що спрямовується на виплату доходів за цінними паперами, до статутного капіталу цього акціонерного товариства у відсотках [2].

Вивченням питань, що стосуються формування та збільшення доходу промислового підприємства займаються: А. М. Поддєрьогін, О. Беленкова, К. Т. Кривенко, Л. М. Дзюбенко, О. А. Зінченко, В. І. Аранчій, О. М. Бандурка, І. А. Бланк, Є. Іщенко та інші.

Проблема з якою стикаються багато вчених і економістів в питанні збільшення доходу на нинішніх підприємствах: нестабільна економічна ситуація в країні, що пугає потенційних зарубіжних інвесторів, велике податкове навантаження на малі підприємства, та недостатня кількість обігових грошових коштів для функціонування підприємств.

Метою дослідження є визначення шляхів або чинників збільшення доходу промислових підприємств в нинішніх умовах.

Виходячи з вищесказаного, для підвищення не тільки чистого доходу, а і взагалі доходу на промислових підприємствах, діючи в ринкових умовах, слід використовувати такі заходи:

- підвищення продажної ціни. В умовах ринку на ціноутворення впливає співвідношення попиту і пропозиції. Однак виробники-монополісти мають можливість піднімати тарифи на свою продукцію в межах, обмежених заходами державного регулювання ринку;

- зниження собівартості продукції. Це досягається підвищенням ефективності виробництва, причому найбільш доцільно технічне переозброєння. Можливі й інші шляхи – реконструкція, модернізація, удосконалення організації виробництва. Чим нижча собівартість і ціна виробництва порівняно з такими ж показниками у конкурентів на ринку, тим вище прибутковість;

- ефективне управління активами підприємства;
- збільшення обсягу виробництва;
- стратегічне інвестування, яке має за мету створення цінностей підприємства на основі ефективних інвестицій;
- ефективний маркетинг;
- забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, що створює міцний фінансовий базис для реалізації стратегії розвитку підприємства в нинішніх умовах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Моляков Д. С. Финансы предприятий, отраслей народного хозяйства / Д. С. Моляков. – М. : Финансы и статистика. 1998. – 127 с.
2. Фінанси підприємств : підручник / Поддєрьогін А. М., Буряк Л. Д., Нам Г. Г. та ін. ; керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – 3-тє вид., перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2000. – 460 с.

**Колодяжний І. М., Власенко М. О.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ВПЛИВ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА СУЧАСНІ ПІДПРИЄМСТВА**

Латинський термін «integratio» означає заповнення, відновлення якоїсь єдності. Слід розрізняти два аспекти інтеграції: інтеграція як структурна реорганізація підприємств і об'єднань (промислова інтеграція) та інтеграція підприємств у нові ринкові умови.



Промислова інтеграція в широкому значенні характеризується як багатосторонній процес, завдяки якому забезпечується виробництво необхідної для суспільства кількості предметів і продукції на основі поєднання діяльності промислових підприємств та інших тісно пов'язаних із ними галузей. Промислова інтеграція також є процесом зближення і поєднання галузей промисловості, що приводить до органічного синтезу цих важливих сфер суспільного виробництва і праці, їх гармонійної соціально-економічної єдності. Сутність інтеграційних процесів у промисловості полягає у становленні нової цілісності [1]. У цьому сенсі інтеграція промислових підприємств трактується як процес наростання тісноти зв'язків між ними, що приводить до їх зближення й появи нових загальних ознак, зокрема у результаті структурної реорганізації підприємств шляхом об'єднання. Інтеграція передбачає найбільш поширені організаційні форми: картель, консорціум, пул, синдикат, трест і концерн. До вищезазначених інтеграційних форм слід додати ще фінансово-промислові групи, головною відмінною особливістю яких є чітка проектно-цільова спрямованість і державне регулювання процесу їх формування та функціонування [2].

Розрізняють горизонтальну та вертикальну інтеграції підприємств. Горизонтальна інтеграція є формою організаційного об'єднання промислових підприємств з однорідною діяльністю при високому рівні концентрації і спеціалізації. Вона зумовлює створення нових спеціалізованих виробничих одиниць, пов'язаних між собою організаційно й технологічно. Інтегровані підприємства повністю або частково втрачають юридичну й економічну самостійність. Вертикальна інтеграція розглядається як форма організаційного об'єднання промислових підприємств, а також сфер допоміжної діяльності, що забезпечує єдність і безперервність відтворювального і технологічного процесів (від виробництва сировини до випуску і доставки споживачу готової продукції) і найкраще використання господарських ресурсів. Інтегровані підприємства повністю або частково втрачають юридичну й економічну самостійність. Конкретним виразом вертикальної інтеграції є створення промислових підприємств, комбінатів.

Інтеграція підприємств у нові ринкові умови може відбуватися на декількох рівнях: макроекономічна інтеграція (транснаціональні корпорації), міжрегіональна інтеграція (асоціації та союзи), мікроекономічна інтеграція (підприємства й організації, які вступають у різні форми організаційно-економічних відносин у процесі виробництва товарів і послуг) [3].

Імплементация європейських політик і практик в Україні у процесі реалізації угоди про асоціацію між Україною та країнами ЄС створить передумови для інтеграції вітчизняних підприємств у нові ринкові умови. Уніфікація відповідної нормативно-правової бази та регуляторних практик із відповідним регулюванням і практиками в ЄС має полегшити доступ українських компаній на європейський ринок та стати поштовхом до підвищення конкурентоспроможності. Водночас, така гармонізація зробить Україну більш привабливою для іноземних компаній, розширення присутності яких на українському ринку приведе до посилення конкуренції з українськими підприємствами [4]. Для успішної інтеграції вітчизняних підприємств до європейських і світових ринків необхідними є [5]:

1) формування зовнішньої політики держав, яку можна визначити як протекціонізм економіки, що глобалізується;

2) створення великих транснаціональних корпорацій, які мають дочірні підприємства і беруть участь в міжнародному поділі праці в межах системи технологічно взаємопов'язаних підприємств у різних країнах світу;

3) наявність міжнародного виробничого механізму з єдиним технологічним і комерційним планом;

4) співпраця із зарубіжними фірмами з метою розробки та придбання спеціфічних технологій, які вимагають великих витрат на їх створення.

Таким чином, посилення внутрішньої та зовнішньої конкуренції вимагатиме нових підходів та більшої уваги до стратегічних рішень, пошуку нових шляхів підвищення конкурентоспроможності для вітчизняних підприємств в умовах інтеграції.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ступчук С. М. Методи вибору варіанту інтеграції / С. М. Ступчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – №4, Т.3. – С. 164–169.
2. Ковалевська К. А. Сучасні форми інтегрованих підприємств в умовах глобалізації / К. А. Ковалевська // Актуальні проблеми економіки – 2009. – №5. – С. 145-148.
3. Хмелевський О. В. Інтеграційні перспективи промислових підприємств України / О. В. Хмелевський, Н. А. Тарасова // Матеріали X міжнар. наук.-практичної конференції «Формування ефективних механізмів підвищення конкурентного потенціалу економічних систем за умов розвитку інтеграційних процесів», Хмельницький національний університет, 4-6 жовтня 2013 р., м. Яремче.
4. Економічна складова угоди про асоціацію між Україною та ЄС: наслідки для бізнесу, населення та державного управління / за ред. І. Бураковського та В. Мовчан. – Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2014. – 139 с.
5. Коберник І. В. Особливості розвитку інтеграційних процесів підприємств / І. В. Коберник // Актуальні проблеми економіки – 2012. – №10. – С. 124–130.

**Д. э. н. Колосов А. Н.**

*Луганский национальный университет имени Тараса Шевченко*

*(г. Старобельск, Украина)*

## **ВОПРОСЫ СТРУКТУРИРОВАНИЯ ПРОДУКЦИИ ИТ-ПРЕДПРИЯТИЙ**

Предприятия, использующие информационные технологии (ИТ) в качестве основных процессов создания продукции на поставку потребителям, образуют новую быстроразвивающуюся отрасль. Ключевые роли в работе предприятий данной отрасли (назовем их ИТ-предприятиями) играют программисты и другие специалисты смежных специальностей, в то же время системе управления их деятельностью пока не уделялось должного внимания, почти все функции управления ними в большинстве случаев осуществляются самим руководителями коллективов специалистов, разработчиками ИТ-продукции. Создание органов управления производственными процессами на этих предприятиях с привлечением специалистов-менеджеров находится пока в зачаточной стадии, однако в последнее время определенная недооценка роли профессионального управления производственными процессами на ИТ-предприятиях пересматривается под влиянием сложности управленческих задач, с решением которых они сталкиваются.

Современной теорией организации разработаны принципы и основные инструменты организации и управления производственными процессами, получившими практическое подтверждение в деятельности предприятий различных отраслей, особенно – в создании промышленной продукции. Однако простое перенесение теории и передовой практики в другие отрасли, особенно в такие, в работе которых значительную роль играет творческая составляющая и неопределенности в сфере ценообразования и потребления их продукции (что характерно и для ИТ-отрасли), невозможно. К наиболее актуальным вопросам имплементации основных положений теории организации и управления производственными процессами на ИТ-предприятиях относятся: структурирование состава продукции и услуг, представляемыми такими предприятиями, оценка трудоемкости их продукции, что составляет основу оплаты труда и экономики таких предприятий, оперативное планирование и регулирование производственных процессов.

Продукцію ІТ-предприятия представляють:

1) *веб-изделия*, создаваемые на самом предприятии, например, сайты трудоустройства, покупки-продажи товаров, знакомств, компьютерных игр, игр для телефонов, программ мониторинга земной поверхности и недр, наблюдения, охраны;

2) *веб-услуги* непосредственно у потребителя – дистанционное зондирование, охрана от интернет-мошенничества, консультирование, обслуживание, отладка и устранение сбоев в работе ранее поставленного веб-продукта, его модернизация, утилизация и др.

Любой веб-продукт как *изделие* представляет собой совокупность элементов – аналогов узлов и деталей промышленных изделий, комплектуемых по аналогии с процессами сборки изделий промышленного производства, что схематично показано на рис. 1.

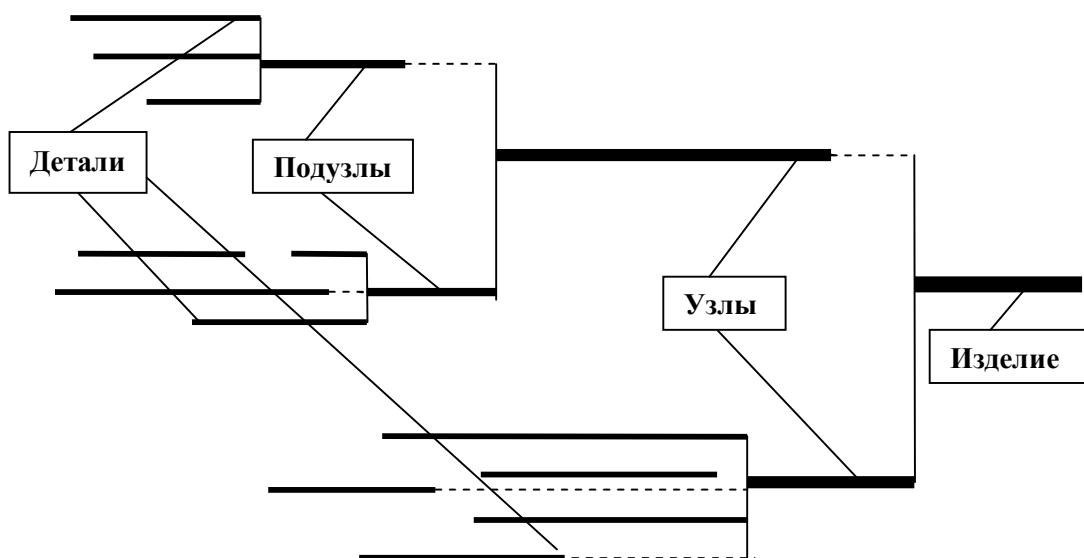


Рис. 1. Схема компоновки веб-изделия

Состав веб-продукта как изделия описывается набором спецификаций, под которыми понимаются: перечни узлов (а также отдельных подузлов и деталей), входящих в изделие; перечни подузлов (а также отдельных деталей), входящих в узел; перечни деталей, входящих в подузел, как это представлено в табл. 1.

Состав веб-услуги, оказываемой ІТ-предприятием, также описывается спецификацией, которая отражает перечень работ, выполняемых непосредственно у пользователя, и спецификацией вновь создаваемых элементов изделия, находящегося в эксплуатации.

Таблица 1. Принцип представления состава *веб-изделия* (наименование)  
с помощью спецификаций

Спецификация веб-продукта	Спецификация узлов	Спецификация подузлов	Спецификация элементов
1. Спецификация узла 1 2. Спецификация узла 2 * * * 0. Спецификация элементов, не входящих в спецификации узлов: Элемент 01 Элемент 02 и т. д.	Спецификация узла 1	Спецификация подузла 11	Элемент 111 Элемент 112 Элемент 113 и т.д.
		Спецификации подузла 12 и т.д.	Элемент 121 Элемент 122 Элемент 123 и т.д.
		Спецификация элементов, не входящих в подузлы	Элемент 101 Элемент 102 и т.д.
	Спецификация узла 2 и т.д.	Спецификация подузла 21	Элемент 211 Элемент 212 Элемент 213 и т.д.
		* * *	* * *
		Спецификация элементов, не входящих в подузлы	Элемент 201 Элемент 202 и т.д.

Элементы веб-изделий подразделяются на стандартные, унифицированные и специальные, а работы по их созданию и осуществлению услуг – на типовые и оригинальные. Сложность разработки элементов и работ по созданию веб-продукции устанавливается на основе количественной оценки по специальным параметрам (размер файла, количество элементов на странице и др.). Такое представление ИТ-продукции и работ по ее созданию создает основу, во-первых, для нормирования и оплаты труда разработчиков, а во-вторых – для организации календарного планирования производственных процессов на ИТ-предприятиях.

**Колосова К. А.**

*Запорізька державна інженерна академія (Україна)*

**ЩОДО ВИБОРУ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДТРИМКИ  
ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА  
В ІНТЕГРАЦІЙНИХ УМОВАХ**

У сучасних інтеграційних умовах функціонування будь-якого підприємства постійно ускладнюється через неухильне подорожчання основних матеріалів, сировини та енергоносіїв при неможливості адекватного підвищення цін на власну продукцію через погіршення купівельної спроможності споживачів,

складності утримування власного сегменту збуту продукції в умовах жорсткої конкуренції, значну дебіторську й кредиторську заборгованість внаслідок діючого порядку розрахунків з відкладеними платежами та ін. В таких умовах заплановані економічні результати діяльності підприємств все більше стають непередбачуваними, значна частка з них балансує на грані, нерідко – у зоні збитковості та загрози призупинення функціонування, через що увагу вчених та практичних робітників останнім часом все більше приваблює проблема розробки більш ефективних інструментів підтримки економічного стану діяльності підприємств в інтеграційних умовах.

Очевидно, що класичний менеджмент, який власне й створювався як інструмент ефективного управління підприємством за допомогою своїх функцій – планування, організації, мотивації, контролю, регулювання, перестав відповідати своїй цілі при роботі підприємств в умовах, коли загальносвітовий процес наростання змінності ринкового середовища привів до того, що темпи змінюваності потреб у новій продукції стали випереджати темпи супутніх коректувань діяльності усередині підприємств. Саме під впливом об'єктивних процесів прискорення змінюваності ринкового середовища було визнано необхідність підвищення ролі зворотного зв'язку, який відображає інформацію про ступінь досягнення системою цілей свого функціонування, що вперше доведено Норбертом Вінером у своїй найважливішій роботі 1948 року «Кібернетика, або управління і зв'язок у тварині і машині». Звідси випливає висновок, що система підприємства, для забезпечення його ефективного функціонування, повинна мати відповідну елементну базу, що реалізує функцію зворотного зв'язку, як каналу надходження сигналів про те, якою мірою поставлені цілі й завдання досягаються, а якою – ні. Розуміння того, що ні управління становищем підприємства на ринку, ні управління його фінансовими показниками, які відображають кінцевий стан активів і пасивів, не гарантують досягнення поставлених цілей без перетворень усередині підприємств стимулювало дослідження й розробку механізмів безпосереднього контролю економічних показників, зокрема, беззбиткового обсягу виробництва і продажів, підвищення відповідальності підрозділів в межах цілісної системи контролінгу, у тому числі – за виконання планів доходів і витрат, що подаються у вигляді бюджетів в межах єдиної концепції бюджетування (або бюджетного управління).



Підтримка поточного рівня беззбиткового обсягу виробництва в умовах застосування принципів контролінгу й бюджетування, зокрема, потребує моніторингу поточного стану таких найважливіших економічних показників як продажні ціни, обсягі реалізації, собівартість продукції, закупівельні ціни на сировину, що в цілому складає умови для застосування такого нового інструменту підтримки економічного стану підприємства як управління його економічною стійкістю.

Під **економічною стійкістю** вважається можливість підприємства протистояти негативному впливу зовнішнього середовища шляхом систематичного моніторингу й попередження можливої втрати рентабельного стану, а в разі потреби – своєчасного використання наявних резервів відновлення беззбиткового стану своєї роботи. Очевидно, міру стійкості, властиву підприємству на випадок різкого подорожчання закупівельних матеріалів, слід пов'язувати з перевищенням ціною  $C$  її собівартості  $S$ . Коли витрати дорівнюють ціні, резерву стійкості не залишилося. Подальше зростання собівартості понад продажну ціну продукції означає збитковість діяльності, яка може бути подолана внаслідок запровадження управлінських заходів, спрямованих на зменшення витрат у складі ціни продукції як за рахунок здешевлення закупівельних цін, так і зменшення інших операційних витрат. Таким чином, мірою економічної стійкості підприємства  $K_{ст}$  можна вважати відношення продажної ціни продукції  $C$  до її собівартості  $S$  у кожен момент часу, тобто:

$$K_{ст} = C / S. \quad (1)$$

**Таблиця 1. Компенсаторні механізми підтримки беззбиткової роботи підприємства**

Компенсаторний механізм (КМ)	Керований параметр, що відображає резерв підтримки стійкості	Обмеження використання компенсаторних механізмів
1. Використання прибутку в складі ціни продукції	Прибуток $\Pi$	Зменшення прибутку до 0
2. Використання резервів економії витрат у складі собівартості (у комплексі з п.1)	Зменшення собівартості $S_v$ за рахунок економії витрат при незмінних продажних цінах $C$	Підтримка рівня беззбитковості, тобто $K_{ст} \geq 1$
3. Підвищення продажних цін, в разі можливості (додатково до пп. 1,2)	Продаж продукції за підвищеними цінами $C + \Delta C$	Підвищення ціни, хоча б до зрівняння $C = S$ , при можливості, до $C \geq S$
4. Збільшення обсягів продажів (додатково до пп. 1,2,3), можливо, одночасно зі зменшенням продажної ціни	Зниження частки постійних витрат у складі собівартості продукції $\Delta S_{пост}$ при збільшенні обсягів продажів за зниженими цінами	Контроль зниження продажної ціни не нижче собівартості, тобто $C \geq S$

У табл. 1 представимо компенсаторні механізми підтримки рівня беззбиткової роботи підприємства в процесі управління його економічною стійкістю.

Організація систематичного управління стійкістю підприємства потребує розв'язання низки завдань стосовно введення в практику підприємства системи показників його стійкості, оперативного моніторингу рівня стійкості підприємства в різних сферах його взаємодії із середовищем, своєчасного прийняття рішень з підтримки необхідного рівня стійкості, розробки положення про систему управління стійкістю підприємства, яке регламентувало б обов'язки, права й відповідальність підрозділів підприємства в процесі здійснення даної діяльності.

**Кондратенко М. С., д. е. н. Грабчук О. М.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ПЕРСПЕКТИВИ МАЛОГО БІЗНЕСУ У ПРОЦЕСІ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС**

Наміри України вступити до ЄС дуже серйозні і тому необхідно знати, до чого готуватись вітчизняному бізнесу. Інтеграція означає, що на наш ринок будуть надходити товари та послуги іноземних виробників з якими конкурувати буде складно, зважаючи на рівень фінансового та технічного забезпечення, що визначає актуальність даної теми.

Питанню розгляду розвитку малого бізнесу присвячено праці багатьох науковців, наприклад : Буряк Л. Д., Ваганів К. Г., Варналій З. С., Виговська В. В., Должанський І. З.

Якщо аналізувати перспективи розвитку малого бізнесу після інтеграції, то треба враховувати деякі особливості малих підприємств. Перш за все, це обмеженість підприємств у власних ресурсах, якщо порівнювати їх з великими підприємствами. По-друге, малі підприємства чутливі до змін середовища. По-третє, малий бізнес має менше можливостей для захисту своїх інтересів в органах державної влади. У малого бізнесу є і свої переваги. Малі підприємства більш мобільні, краще реагують на нові вимоги споживачів і більш

готові для впровадження інновацій. Якщо розглянути досвід інших країн, то можна побачити, що фактором, який розширює можливості малого бізнесу є вступ до СОТ. Основними перевагами для малих підприємств України, які визначає вступ до СОТ є: спрощення зовнішніх торговельних процедур; більш відкритий доступ до іноземних ринків; здешевлення імпоротної сировини, яка потрібна для виробництва; створення нових умов для кредитування. Найбільші переваги отримають ті підприємства, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю.

Впровадження торговельними партнерами України режиму найбільшого сприяння для українських товарів створить можливості розвитку малих підприємств за рахунок виходу на зовнішні ринки. Якщо взяти до уваги зміст експортних процедур, то конкурентоспроможність малого бізнесу сильно зменшується. Вступ до СОТ, і як наслідок цього, поширення на товари режиму найбільшого сприяння, можна розглядати як резерв для виходу малих підприємств на зовнішні ринки.

Мале підприємництво, зазвичай, має невеликі обороти, тому вихід на зовнішні ринки буде складним. Для прискорення виходу малих підприємств на світові ринки треба розвивати допоміжну ринкову інфраструктуру. Особливу увагу треба приділи суб'єктам, що виконують функції посередників на фінансовому ринку (біржі, брокерські і дилерські контори та ін.) і допоміжні функції на ринку цінних паперів (депозитарії, реєстратори тощо), а також суб'єктів, які, не будучи фінансовими за змістом, надають послуги іншим суб'єктам у сфері фінансової діяльності (рейтингові та аналітичні агентства, аудиторські і консалтингові фірми, інформаційні служби, ріелтерські контори, бюро кредитних історій тощо).

Найбільш ефективним важелем стимулювання розвитку малого бізнесу буде здешевлення кредитних ресурсів та покращення якості фінансових послуг. По-перше в Україну прийдуть філії іноземних банків, що буде сприяти конкуренції на фінансовому ринку і, виходячи з цього, здешевлення ресурсів. По-друге конкуренція на фінансовому ринку не тільки зменшить вартість послуг, а й збільшить їх обсяг та якість.

Отже, якщо розглядати ситуацію у контексті інтеграції до ЄС і вступу до СОТ, можна побачити великі перспективи для розвитку малого бізнесу. З негативних наслідків інтеграційних процесів можна зазначити: різке підвищення

конкуренції, можливість втратити ринок під натиском іноземних імпортерів, великі витрати на модернізацію виробничого обладнання, що необхідне для підвищення якості продукції і підвищення конкурентоспроможності. Позитивними наслідками є: можливість отримання більш дешевших кредитних послуг, відкритий доступ на зовнішні ринки, спрощення процедури експорту, залучення нових клієнтів. Для України покращення розвитку малого бізнесу буде означати підвищення доходів до бюджету, так як більше 90% з усіх підприємств складають саме малі підприємства. Більшість країн, які є членами СОТ, розглядають цю організацію як стимул для створення реформ торговельного режиму та формування прозорої регуляторної політики.

#### **Список використаних джерел:**

1. Тарабукіна О. Л. Основні напрями стимулювання розвитку малого бізнесу України в період системних зрушень в економіці [Електронний ресурс] / О. Л. Тарабукіна. – Режим доступу : [http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_gum/Vzhdtu\\_econ](http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ)
2. Юридичний вісник України, Інтеграція України в ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://yuricom.com/ua/yuridichniy\\_visnyk\\_ukrainy/overview/?id=1123](http://yuricom.com/ua/yuridichniy_visnyk_ukrainy/overview/?id=1123)

**Корж І. П.**

*Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)*

### **ВПЛИВ ІНФЛЯЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМНИЦЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ**

Останні місяці в Україні спостерігається економічний спад, що супроводжується знеціненням національної грошової одиниці. Інфляція виникає майже у всіх країнах світу і не несе в собі загрози доти, доки величина її є незначною при умові, що вона контрольована урядом країни. Однак, якщо розвиток її стає надто динамічним, а інфляція ризикує перерости у гіперінфляцію, виникає небезпека не лише для окремого підприємства, але й держави в цілому. Навіть для найприбутковішого підприємства не можна гарантувати наслідків інфляції: чи призведе вона до значних збитків, чи можливо навіть до банкрутства. Саме тому в умовах економічної кризи вплив інфляційних процесів на діяльність суб'єктів підприємництва є актуальним.

Невелика інфляція є допустимою та корисною для підприємства, оскільки змушує власників грошей активно вкладати їх у прибуткові заходи, адже гроші,

що лежать без руху, знецінюються. Однак висока інфляція негативно впливає на виробничий процес і є основним чинником, який дестабілізує виробництво і фінансовий стан підприємства. Інфляція знецінює всі доходи й надходження підприємства [1].

Існує певна негативна закономірність в період суттєвих інфляційних змін: знижується реальна вартість грошових та інших фінансових активів; знижується собівартість виготовленої продукції, а це в свою чергу веде до штучного зростання величини прибутку, а також зростанню податкових зобов'язань з такого прибутку; спостерігається заниження вартості матеріальних активів, які підприємства використовують у господарській діяльності [2].

При плануванні своєї діяльності кожен суб'єкт підприємництва користується певними статистичними даними, зокрема прогнозованим рівнем інфляції. Це допомагає підприємству сформулювати власну стратегію ціноутворення.

Найважливішим показником, який характеризує інфляційні процеси в країні є індекс споживчих цін.

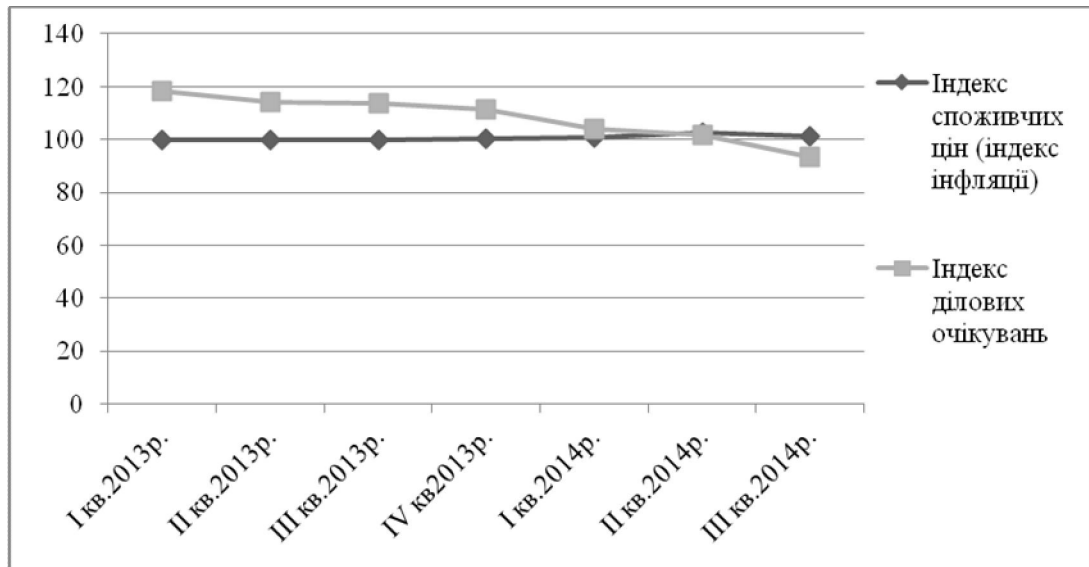
Індекс споживчих цін – це показник, що характеризує зміни загального рівня цін на товари та послуги, які купує населення для невиробничого споживання [3].

Також доцільно розглянути індекс ділових очікувань підприємств України, оскільки даний показник характеризує бажану ділову активність підприємств у найближчі 12 місяців і залежить від рівня інфляції в державі.

Індекс ділових очікувань – це агрегований показник щодо очікуваного розвитку підприємств у наступні 12 місяців, розрахований за балансами відповідей респондентів стосовно змін фінансово-економічного стану підприємства та майбутньої економічної активності [3].

Розглянемо детальніше вплив інфляційних процесів на ділові очікування підприємств на рис. 1.

Аналізуючи рис. 1 можемо спостерігати, що у період від I кв. 2013 р. по IV кв. 2013 р. значних змін не відбувалось, лише незначні коливання індексу ділових очікувань підприємств. Проте вже з I кв. 2014 р. видно, що індекс споживчих цін (індекс інфляції) почав незначними темпами зростати, що призвело до спаду індексу ділових очікувань. Це свідчить про те, що очікуваний розвиток підприємств дещо знизиться у зв'язку з підвищенням інфляції. Дана тенденція є негативним фактором як для підприємств, так і для економіки в цілому.



**Рис. 1. Вплив інфляційних процесів на індекс ділових очікувань**  
(складено на основі джерел [4; 5])

В умовах інфляції для суб'єктів господарювання рекомендовано такі фінансові рішення:

- 1) встановлення тарифів та розцінок при формуванні ринкової ціни, а також контроль за рівнем витрат на короткотерміновий період;
- 2) впровадження технологій, автоматизація праці, яка позитивно вплине на продуктивність праці;
- 3) раціональне управління активами, що буде гарантувати мінімум витрат та максимум доходів;
- 4) уникання проектів, окупність яких триватиме декілька років;
- 5) використання кредиторської заборгованості для оплати своїх зобов'язань грошима, купівельна спроможність яких занижена;
- 6) прийняття вчасних та правильних рішень забезпечить якісний фінансовий аналіз та прогнозування [2].

Отже, можна зробити висновок, що кожне підприємство в той чи інший період часу зустрічається з труднощами, які стають наслідками інфляційних змін, що негативно позначається на його господарській діяльності. Саме тому важливо обрати правильну стратегію розвитку та сформувати для себе таку фінансову політику, яка забезпечила б максимальну фінансову безпеку.

#### Список використаних джерел:

1. Остап'юк Н. А. Методика оцінки фінансового стану підприємства в умовах інфляції / Н. А. Остап'юк // Вісник ЖДТУ. – 2011. – № 1(55). – С. 127.



2. Мельник Е. Вплив інфляції на майновий стан підприємства / Е. Мельник, О. Грищук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eztuir.ztu.edu.ua/4413/1/332.pdf>.
3. Національний Банк України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>.
4. Індекс цін (Україна) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://index.minfin.com.ua/indx/infl>.
5. Ділові очікування підприємств України. Аналітичний звіт НБУ за 3 квартал 2014 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=11061633>.

**Кочеткова Ю.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

У сучасних умовах становлення ринкових відносин в Україні особливої актуальності для підприємств, що прагнуть довгострокового успіху у складному динамічному середовищі, набуває питання ефективного стратегічного управління і використання сучасних інструментів стратегічного розвитку.

Необхідність розвитку та застосування стратегічного менеджменту як типу управління обумовлена тим, що підприємство змушене здійснювати свою діяльність в умовах непередбачуваної динамічно мінливого зовнішнього середовища. Сутність стратегічного управління змінюється відповідно до зміни умов зовнішнього середовища. Існує багато шкіл, які розвивають даний напрямок у менеджменті. Розвиток шкіл стратегічного управління почався після змін, що відбувалися у навколишньому середовищі.

Останніми роками підприємства та організації переходять до нового механізму функціонування, де щось – залишається від попереднього етапу розвитку, а щось – тільки створюється (нові умови, явища, відносини тощо). Проходить процес зламу старих структур і методів господарювання, які перешкоджають руху вперед, за необхідності одночасного збереження тих надбань, що підтримуватимуть особливості та неповторність національних організацій, які можуть сприяти зміцненню та розвитку як кожного окремого підприємства, так і економіки в цілому.

Умови функціонування підприємств та організацій нині різко змінюються на макро- та мікроекономічному рівнях. Так, підприємства в умовах централізо-

вано-планової економіки відрізнялися від аналогічних орієнтованих на ринок підприємств як за окремими характеристиками, наприклад за розмірами (у СРСР та в Україні переважали великі, іноді гігантські підприємства), так і за «поводженням» у зовнішньому середовищі, яке характеризувалося несаможиттєвістю, зарегульованістю у прийнятті рішень. Кожному підприємству тепер потрібно самостійно розв'язувати проблеми, які раніше або не виникали, або розв'язувалися іншим способом на іншому рівні. Стратегічний рівень підприємства (організації) – це рівень його готовності до ефективних дій у середовищі його функціонування завдяки розробці та реалізації обґрунтованих стратегічних рішень, що враховують можливості та обмеження розвитку цього підприємства. Наявність стратегічного мислення дає змогу створити стратегічно орієнтоване підприємство.

Стратегічно орієнтоване підприємство – це підприємство, де стратегічне мислення є основною, принциповою засадою в діяльності персоналу підприємства, і насамперед – вищого його керівництва, де існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який допомагає розробляти й використовувати інтегровану систему стратегічних планів, причому поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів, тобто йдеться про стратегічну поведінку організації та персоналу [1]. Таке підприємство має доволі суттєві конкурентні переваги порівняно з «нестратегічними».

В умовах ринкової економіки для досягнення конкурентоспроможності виробленої продукції і реалізації її в запланованому обсязі особливу увагу підприємства повинні приділяти стратегіям розвитку певних товарів.

Правильний вибір таких стратегій забезпечує максимально прибуткове функціонування. При цьому виникає синергетичний ефект, який досягається завдяки взаємопідтримці і взаємодоповнюваності різних напрямків діяльності організації, її окремих господарських підрозділів. Стратегію того чи іншого товару необхідно розробляти, виходячи зі стадії його життєвого циклу. Це обумовлено тим, що для різних стадій характерні різні склади і обсяги витрачених ресурсів і одержуваного прибутку. Як наслідок, на кожній з них перед підприємством стоять різні завдання, які треба тісно пов'язувати із загальною стратегією розвитку. Так як будь-який товар в якийсь момент входить у стадію

спаду і закінчує своє існування, то доводиться постійно працювати над програмою випуску нової продукції. В ідеальному варіанті розробка та підготовка до запуску нових виробів повинна фінансово підтримуватися за рахунок грошових потоків від реалізації товарів, що знаходяться на стадіях уповільненого зростання та насичення, з тим, щоб забезпечити випуск новинок перш, ніж наступить період занепаду. Це викликано тим, що на етапі зародження товару потрібні значні ресурси для виконання НДДКР, вивчення ринку, конструювання, налагодження виробничої лінії і т.п. [2].

Вибір типу загальних стратегій, як основи формування стратегічного набору, залежить від обраних місії й цілей підприємства та його фінансового стану. Фінансово стійкі сільськогосподарські підприємства організовують діяльність за стратегіями стабільності чи зростання. Стратегічними альтернативами для збиткових господарств є ліквідація або розвиток через успішну реалізацію антикризової стратегії. В кінцевому рахунку конкурентоспроможність українських підприємств буде забезпечуватися їх зростанням.

Впровадження комплексної системи управління реалізацією стратегічного набору у практику діяльності підприємств, реалізація всіх елементів до складу її функціональних системи і підсистем, забезпечать комплексний, системний, маркетинговий підхід до управління реалізацією стратегічного набору підприємств в умовах ринкової економіки, будуть сприяти ефективній реалізації розроблених стратегій, зміцненню стратегічної позиції підприємства у динамічному середовищі, досягненню синергетичного ефекту при реалізації стратегічного набору і на цій основі сприятимуть завоюванню і утриманню стійких конкурентних позицій на ринку у перспективі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Левицки С. Как разработать стратегию : Практические рекомендации по созданию реально работающих стратегий / Сирил Левицки ; пер. с англ. В. О. Шагояна. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.
2. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / Питер Дойль ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб. : Питер, 1999. – 560 с.

**Кравченко Т. В., Смирнова Т. А.**

*Днепропетровский национальный университет имени Олеся Гончара (Украина)*

## **ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА ИТ-СПЕЦИАЛИСТОВ УКРАИНЫ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ**

ИТ-отрасль является одной из ключевых экспортных отраслей экономики Украины, которая создала свыше 100 000 рабочих мест высокооплачиваемым специалистам. Учитывая высокий кадровый потенциал Украины для ИТ-индустрии, развитие отрасли стимулирует и смежные сферы, в том числе образовательную сферу, способствует привлечению hi-tech инвестиций.

Нестабильная экономическая, политическая и военная ситуация в стране привела к сокращению внутреннего рынка и необходимости поиска альтернативы российскому рынку в виде европейских, американских и других заказчиков, а также к падению украинского рынка ИТ в 2014 году на 45%. ИТ-компании вынуждены выносить за границу не только свои продукты, но и серверы, и рабочие места, поскольку они не имеют запаса прибыли, необходимого для оплаты будущих налогов. Расходы лягут на сотрудников в виде сокращения рабочих мест и заработной платы. Уже сегодня отток квалифицированных кадров за границу увеличился более чем в 2 раза, что мешает создавать высокие технологии, инновационные продукты, где очень важным является опыт и квалификация [2].

Но если квалифицированные кадры еще имеют выбор, то у студентов, только окончивших университет, его нет и при трудоустройстве в ИТ сферу возникает множество проблем. Во-первых, получить качественное ИТ-образование в Украине очень сложно. Около 44% украинских ИТ-специалистов – самоучки. Конечно, сейчас проводится очень много тренингов, курсов и семинаров, однако это стоит немалых денег и не гарантирует получение работы после окончания. Во-вторых, далеко не все компании готовы инвестировать в обучение молодежи. Обычно ищут уже готовых специалистов, которые отработали в этой сфере как минимум год. Так что вопрос получения необходимых практических знаний и первого опыта является очень актуальным.

Перспективы ИТ-отрасли на сегодняшний день довольно оптимистичны, однако восстановление и дальнейшее развитие этого рынка возможно лишь при

проведении ряда изменений. Во-первых, проведение радикальных реформ государственной системы, в основе которой должны стоять искоренение коррупции, усовершенствование законодательной базы, упрощение условий для ведения бизнеса. Это может способствовать созданию не только высокооплачиваемых рабочих мест, но и позволит удержать в стране лучших инженеров и менеджеров. Во-вторых, принятие мер относительно повышения качества образования IT специалистов: расширение сотрудничества университетов и IT-компаний, улучшение ситуации с защитой интеллектуальной собственности, поскольку из-за этого многие компании отказываются открывать центры разработки и исследовательские лаборатории. В третьих, подписание Соглашения об ассоциации с Евросоюзом, что означает единые цивилизованные правила ведения игры на рынках и уменьшение рисков инвестирования в украинское государство [1]. Но безусловно все это возможно при условии политической и экономической стабильности в стране. Только таким образом можно преодолеть технологическую пропасть, которая сегодня отделяет Украину от развитых стран.

#### **Список использованных источников:**

1. Тарасова В. Отказ от евроинтеграции приведет к миллиардным потерям в IT-отрасли Украины/ В. Тарасова // Биржевой лидер – 2013. – №42 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.profi-forex.org/novosti-mira/novosti-sng/ukraine/entry1008192877.html>
2. IT in Ukraine: итоги 2014, перспективы 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dou.ua/lenta/articles/2014-summary/>

**Кривцун С. В., к. е. н. Кучеренко С. К.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ В КРИЗОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

В сучасних кризових умовах господарювання в Україні однією з головних та найважливіших загальногосподарських та галузевих функцій в умовах вітчизняних ринкових реалій є раціональне використання трудових ресурсів на всіх рівнях національної економіки, що сприятиме виготовленню конкурентоспроможної продукції, поліпшенню економічної діяльності і зростанню прибутків

працівників. Реалізація цих завдань є неможливою без підвищення продуктивності та ефективності праці.

Дослідженню управління продуктивністю праці присвячені роботи багатьох вчених, зокрема С. А. Музиченка [1], А. Бабицького, В. Дієсперова, В. М. Гончарова, Г. А. Семенова та ін.

Продуктивність праці є показником ефективності, результативності, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг, з одного боку, та кількістю праці, затраченої на виробництво цього обсягу, з іншого. Відповідно зростання продуктивності праці означає збільшення кількості продукції, виробленої за одиницю часу, або економію робочого часу, витраченого на одиницю продукції.

Продуктивність праці – це показник результативності доцільної діяльності працівників, яка вимірюється кількістю роботи (продукції, послуг), виробленої за одиницю часу.

Продуктивність праці характеризує здатність працівників створювати своєю працею товари й послуги за годину, зміну, тиждень, декаду, місяць, квартал, рік. Обсяг робіт, виконаних одним працівником, є виробітком. Показником виробітку можна виміряти будь-яку роботу: виробництво продукції, продаж товарів або надання послуг [1].

С.А. Музиченко вважає, що продуктивність праці – це ефективність затрат конкретної праці, яка визначається кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на одиницю продукції [2].

З метою ефективного управління продуктивністю праці на підприємстві розробляється конкретна програма використання трудового потенціалу. На виробничу діяльність підприємства впливають багато чинників та факторів, які сприяють зростанню продуктивності праці.

Для забезпечення конкурентоздатності підприємства необхідно розробляти та впроваджувати програми управління продуктивністю, які включають в себе такі етапи:

– вимірювання і оцінка досягнутого рівня продуктивності на підприємстві в цілому і за окремими видами праці зокрема;

– пошук і аналіз резервів підвищення продуктивності на основі інформації, одержаної в ході вимірювання і оцінки;



– розробка плану використання резервів підвищення продуктивності праці, який повинен включати конкретні заходи і терміни їх реалізації, передбачити фінансування витрат на ці заходи й очікуваний економічний ефект від їх впровадження, визначити відповідальних виконавців;

– розробка систем мотивацій працівників до досягнення запланованого рівня продуктивності;

– контроль за реалізацією заходів, передбачених планом і всією програмою, і регулювання їх виконання;

– вимірювання і оцінка реального впливу передбачуваних заходів на зростання продуктивності праці [3].

Так, підвищення продуктивності праці є основним чинником вирішення економічних проблем підприємства. Зміна співвідношення між затратами робочого часу і кількістю виробленої продукції характеризує рух продуктивності праці. Рівень і динаміка продуктивності праці визначаються складною взаємодією чинників: матеріально-технічних, організаційних, економічних, соціальних, природнокліматичних, структурних тощо.

Таким чином, основними напрямками підвищення продуктивності праці на підприємстві є: визначення місця продуктивності праці, її вимірювачів і показників; сприяння розвитку здібностей, наукова організація праці та її нормування; оцінка ролі держави у регулюванні економічного зростання; визначення загального аналізу рівня та динаміки продуктивності праці на підприємстві; прогнозування продуктивності праці і планування кількості працівників; розробка заходів підвищення та управління продуктивністю; збільшення випуску продукції за рахунок більш повного використання виробничої потужності підприємства; скорочення витрат праці на її виробництво шляхом інтенсифікації виробництва, впровадження комплексної механізації та автоматизації виробництва, більш досконалою техніки і технології виробництва, скорочення витрат робочого часу за рахунок поліпшення організації виробництва, матеріально-технічного постачання та інших факторів відповідно до плану організаційно-технічних та інноваційних заходів та ін.

#### **Список використаних джерел:**

1. Блауг Марк. Економічна теорія в ретроспективі / Блауг Марк; пер. з англ. І. Дзюб. – К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2010. – 670 с.

- Музиченко С. А. Продуктивність праці, соціально-економічна сутність категорії / С. А. Музиченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – №6. – С. 24–28.
- Вудвуд В. В. Шляхи зростання продуктивності праці в сучасних умовах / В. В. Вудвуд, І. І. Рибачук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://intkonf.org/vudvud-vv-ribachuk-ii-shlyahi-zrostannya-produktivnosti-pratsi-v-suchasnih-umovah>

**Кулькова Є. Ю.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **СПІВПРАЦЯ УКРАЇНИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ У СФЕРІ ТУРИЗМУ**

У сучасних умовах функціонування сфера туризму є однією з головних форм міжнародної торгівлі послугами. Сфера туризму має значний вплив на різні сектори економіки: транспортна галузь, торгівля, зв'язок, галузь будівництва, готельно-ресторанна галузь тощо, тому її розвиток є важливим та пріоритетним завданням.

Туризм сприяє формуванню ринкового механізму господарювання, акумулює кошти до державного бюджету, сприяє раціональному використанню вільного часу людей та проведенню їх дозвілля, залучає населення до вивчення історичної та культурної спадщини країн.

Розвиток туристичного співробітництва України з країнами Європейського Союзу є головним й фундаментальним завданням держави та одним з основних напрямів діяльності Державної служби туризму України.

Питання співпраці України з Європейським Союзом у галузі туризму досліджували у своїх наукових роботах багато зарубіжних та вітчизняних вчених, наприклад: Білоус А. О., Гринева В. Б., Гугель А. С., Драч І. П., Копійка В. О., Шинкаренко Т. М., Ляшенко О., Мошес А. та інші дослідники.

В сучасних умовах для України актуальною є проблема формування адекватної туристичної політики, зважаючи на те, що туризм є пріоритетною сферою нашої країни, саме його розвиток визначає спеціалізацію країни у майбутньому. Співпраця з країнами Європейського Союзу та використання їхнього досвіду у галузі туризму сприятиме успіху та допоможе Україні сформувати свою політику у сфері туризму, розробити законодавчо-нормативну базу які б відповідали нормам та стандартам ЄС.

Владі Україні необхідно приділити більше уваги розвитку співпраці з країнами ЄС у галузі туризму, це дасть можливість просунути вітчизняні туристичні послуги на європейський ринок та підвищити їх конкурентоспроможність, залучитися до міжнародного інформаційного простору, отримати досвід туристичної діяльності успішних підприємств країн ЄС. Україна має всі можливості стати одним з провідних європейських туристичних центрів Європи, оскільки має відповідний туристично-рекреаційний потенціал [1].

Співробітництво України з країнами ЄС надасть можливість підвищити економічну ефективність національної туристичної сфери.

Пропонується вирішити такі питання, які сприяли б співпраці України з Європейським Союзом у туристичній галузі:

- спростити прикордонні та митні формальності в оформленні документів;
- сприяти підвищенню якості та вдосконалення туристичних послуг, розробити системи стандартизації та сертифікації підприємств туристичної сфери в Україні, які могли б відповідати міжнародним стандартам та нормам Європейського Союзу;
- здійснювати інвестиційну діяльність та надавати технічну допомогу з боку держав Європейського Союзу;
- створити відповідну систему підготовки, перепідготовки, підбору персоналу та підвищення їх кваліфікації, який зайнятий у туристичній сфері України, шляхом навчання і стажування у країнах Європейського Союзу;
- популяризація позитивного туристичного іміджу України на європейському ринку [2; 3].

У сучасних умовах функціонування для туристичної галузі важливо розширювати та зміцнювати співробітництво з країнами-членами Європейського Союзу, що сприяло б диверсифікації туристичних послуг, підвищило конкурентоспроможність туристичних підприємств. В цьому аспекті головним завданням є допомога з боку Європейського Союзу щодо залучення інвестицій в розширення та покращення туристичної та курортної інфраструктури України.

Співпраці України з Європейським Союзом у туристичній галузі можуть сприяти міжнародні семінари та наукові конференції з участю іноземних колег, вивчення досвіду організації туристичної діяльності від країн Європейського Союзу, розробка ноу-хау у наданні туристичних послуг, сформувані відповідні до Європейського Союзу стандарти та норми обслуговування туристів.

Необхідно налагодити систему обміну досвідом на постійній основі з відповідними структурами ЄС, адаптувати вітчизняне законодавство у сфері туризму до відповідних норм ЄС, організувати систему сертифікації у туристичній галузі, розробити механізм запровадження міжнародних стандартів якості туристичних послуг на українському ринку туристичних послуг.

Отже, питання розвитку галузі туризму в Україні є досить актуальним питанням, оскільки саме він акумулює кошти до місцевих бюджетів, сприяє створенню робочих місць, розвиває сектори економіки, які пов'язаний з наданням туристичних послуг, сприяє розбудові соціальної та виробничої інфраструктури у туристичних центрах, збільшує надходження валюти.

Враховуючи це уряд має сприяти співпраці України з країнами ЄС – що зробить туристичну галузь високоприбутковою, яка задовольнить попит внутрішнього та міжнародного туризму високоякісними послугами.

#### **Список використаних джерел:**

1. Василюха Н. В. Розвиток ринку туристичних послуг у контексті розвитку транскордонного співробітництва / Н. В. Василюха // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2010. – Вип. 3 – С. 160 -165.
2. Гонтаржевська Л. І. Ринок туристичних послуг в Україні / Л. І. Гонтаржевська. – Д. : Східний Видавничий дім, 2008. – 180с.
3. Дубовик Б. Досвід міжнародної співпраці в рамках євро регіонів. Перспективи України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.uspishnaukraina.com.ua>.
4. Європейський Союз: політика, економіка, право : навч. посіб. / за ред. Н. В. Антонюк, М. М. Микієвича. – Львів, 2005. – 532 с.

**Куш А. М.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

В сучасних умовах найважливішим фактором успішного функціонування підприємства є трудові ресурси. Ефективність використання персоналу в значній мірі залежить від його мотивованості, зацікавленості в трудовому процесі. А в умовах розвитку науково-технічного прогресу існує ще й потреба спонукати персонал займатися інноваційною діяльністю, оскільки успішне впровадження інновацій є запорукою лідерства. При цьому вплив інновацій на

економічний розвиток України майже не відчувається. Українські підприємці в більшості випадків запроваджують нововведення, які вже були випробувані та доказали свою ефективність за кордоном. Це пояснюється тим, що більшість українських підприємців абсолютно не зацікавлені в довгострокових проектах через значний ризик неповернення коштів.

Мотивація являє собою перш за все прагнення певної людини до конкретної дії, в якій вона відчуває потребу, але не здатна приступити до неї і здійснити самостійно [1]. Поряд з тим, мотивація праці представляє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх стимулів, котрі спонукають людину до трудової діяльності та надають цій діяльності направленість, яка орієнтована на досягнення поставлених цілей, уособлює в собі бажання працівника задовольнити свої потреби, покращити своє соціально-економічне становище.

На більшості вітчизняних підприємств України працівники не мають основоположної мотивації щодо здійснення ефективної діяльності, вони не хочуть брати на себе відповідальність за прийняття та реалізацію управлінських рішень, не розуміють об'єктивної потреби в досягненні єдності особистих інтересів та інтересів підприємства.

Аналіз вітчизняної практики управління кадровим потенціалом показує, що нині творча праця недостатньо заохочується, саме тому триває виїзд перспективних працівників (віком до 50 років) за кордон.

Зарубіжні підприємства застосовують різні форми матеріального і морального стимулювання. Велика увага приділяється заохоченням і підтримці прагнення працівників до постійного навчання та підвищення кваліфікації, заохочення суміщення професій та експериментаторства в різних підрозділах фірми шляхом надання додатковий матеріальних і фінансових ресурсів, Преміювання винахідників і раціоналізаторів, створення умів для «командної» роботи працівників, обміну інформацією між ними.

Згідно з результатами досліджень, проведених різними професійними порталами, для українців, що працюють, головними було виділено наступні мотивуючі фактори:

- 1) заробітна плата (розмір, регулярність, виплати премій та бонусів);
- 2) віддача від роботи (цікавість роботи, похвала керівництва);
- 3) колектив (загальна атмосфера в колективі, спільний відпочинок);

- 4) наявність соціального пакету (оплата відпусток та лікарняних, медична страховка, оплата компанією навчання, різноманітні абонементи);
- 5) зручність (зручне робоче місце, розташування підприємства);
- 6) гнучкий графік роботи;
- 7) корпоративні заходи.

Таким чином мотиваційні фактори у загальному вигляді можна розділити на два види: матеріальні та соціально-психологічні. Для успішного проведення мотиваційних заходів повинні бути задіяні обидва види факторів. При цьому кожне підприємство самостійно обирає для себе їх найбільш прийнятне поєднання.

Вітчизняні підприємства повинні враховувати, що поглиблення інтеграції економіки України у світове співтовариство змусить їх конкурувати з закордонними компаніями не тільки на товарних ринках, але й на ринку робочої сили. Якщо національні підприємства будуть зволікати з розробленням систем мотивації персоналу, адекватних тим, що використовують зарубіжні компанії, вони будуть й надалі втрачати найбільш кваліфікованих і талановитих працівників, а відповідно, й здатність до інноваційної діяльності.

Головною проблемою мотивації працівників в Україні є недосконалість системи мотивації на підприємствах, недостатнє фінансування заходів, спрямованих на удосконалення мотивації персоналу, а також те, що на підприємствах не приділяють належної уваги самій мотивації. [3]

У більшості випадків використовуються лише деякі елементи системи мотивації. Така система не має комплексного характеру, оскільки зазвичай ці елементи не поєднані між собою і використовуються окремо. Ще одним недоліком даної системи мотивації є те, що вона має короткостроковий характер, не націлений на майбутнє.

Матеріальне стимулювання в системі мотивації на українських підприємствах хоча і досить поширене, проте через відсутність його прямої залежності від результатів роботи його ефективність є не значною.

До того ж керівники часто не звертають увагу на стан психологічного клімату в колективі, не враховують індивідуальні особливості кожного працівника і, таким чином, не можуть правильно визначити чинники, які впливають на ефективність праці конкретної людини. В результаті керівник не в змозі правильно побудувати систему мотивації на підприємстві.



Таким чином, в нинішніх умовах, що склалися в Україні, проблема розробки ефективної системи мотивації набула важливого значення, оскільки вирішення багатьох важливих завдань, що стоять перед суспільством, можливе лише за умови наявності належної мотиваційної основи, яка здатна спонукати персонал підприємства до ефективної діяльності. Що стосується стимулювання інноваційної діяльності працівників, то вирішення даної проблеми має ключове значення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бугуцький О. А. Фактори розвитку мотивації праці / О. А. Бугуцький // Економіка АПК. – 2009. – №7. – С. 78.
2. Віноградська О. М. Мотивація персоналу як чинник зростання інноваційного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Віноградська, В. С. Шевченко, Н. С. Віноградська. – Режим доступу : <http://eprints.kname.edu.ua/30352/1/40.pdf>
3. Пахулюк М. О. Проблеми мотивації праці на промислових підприємствах України / М. О. Пахулюк, Л. О. Нікіфорова // Проблеми формування нової економіки XXI століття. – 2010. – №3. – С.94.

**Литвин К. М., Смирнова Т. А.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ (на прикладі ресторанів швидкого харчування)**

Одним з провідних завдань ресторанів швидкого харчування є процес здійснення систематизованих та впорядкованих видів діяльності, метою яких є досягнення необхідного рівня конкурентних переваг на стратегічних напрямках діяльності підприємства.

Лідерські позиції світових гігантів у даній сфері, таких як KFC, Burger King, Wendy's, Nord See та інших багато в чому обумовлені саме вдалим вибором стратегії, яка включає в себе: стратегію зростання; стратегію франчайзингу; стратегію розташування і будівництва ресторанів; стратегію асортименту продукції; стратегію організації роботи; стратегію продажів, маркетингу і збуту.

Важливе значення для ефективного забезпечення конкурентоспроможності підприємства має обґрунтування і вибір пріоритетів. При встановленні пріоритетів

забезпечення конкурентоспроможності підприємства можна використати такі підходи: підхід, який ґрунтується на пріоритетних чинниках, результатах різних видів діяльності в сфері забезпечення конкурентоспроможності підприємства, та підхід, який передбачає визначення пріоритетних видів діяльності [1].

Відповідно до першого, поширеного в зарубіжній теорії і практиці підходу, встановлюється рейтинг чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для харчового підприємства такими факторами можна вважати:

- стійкий рівень якості продукції,
- високий рівень виробництва,
- швидка доставка продукції,
- надійна доставка продукції,
- низька ціна продажу продукції,
- гнучкі зміни конструктивних рішень,
- гнучкі зміни обсягів виробництва,
- послуги сервісу.

Великий досвід керівної ланки у найкращих мережах швидкого харчування, а також наявність потужностей для встановлення якихось нових елементів покращення системи обслуговування з технічної точки зору забезпечують відомим брендам переваги з якими вони з легкістю можуть увійти на ринок будь-якої країни.

Забезпечення високих стандартів якості продукції, глибоке розуміння актуальних проблем та чітке уявлення про передумови забезпечення конкурентоспроможності, тобто передумови, які здатні забезпечити стійкі конкурентні позиції на ринку допомогли відомим фаст-фуд брендам впродовж десятиліть зробити собі ім'я і статус, завдяки чому вони посіли провідне місце в галузі.

Окрім того велику роль грають у формуванні попиту рекламна діяльність, PR, та стимулювання збуту. З цих елементів виробнику необхідно вибрати таку структуру, яка б дала можливість використати найважливіші переваги кожного. Основними завданнями маркетингової діяльності ресторани швидкого харчування ставлять формування іміджу, підвищення рейтингу підприємства, торгової марки, інформування про характеристики продукції, стимулювання попиту (наприклад, через впровадження сезонних новинок кухні), повідомлення про різноманітні акції, тощо. Якість процесів залежить від виконавців, засобів

виробництва, інформації. На кількісні показники процесу впливають організаційні, технічні, екологічні, економічні, правові, соціальні та психофізіологічні чинники (наприклад, смако-харчові особливості у певних регіонах світу, або соціальний статус населення тієї чи іншої країни). Регулювання якості та вартості сервісу є також пріоритетним видом діяльності. Важливе значення тут мають вибір раціональних шляхів та засобів постачання продукції, обґрунтування способів та видів складування продукції, організація потоків руху продукції, забезпечення ефективної взаємодії всіх суб'єктів збутової системи.

На думку опитаних керівників підприємств галузі фаст-фуд, до основних пріоритетів забезпечення конкурентоспроможності ресторану можна віднести управління якістю процесів і продукції та управління витратами на якість. Значну увагу слід приділити вдосконаленню систем маркетингового просування продукції, роботи сервісних служб, розробленню та використанню стандартів підприємств на продукцію та процеси виробництва

При вивченні проблеми забезпечення конкурентоспроможності необхідно враховувати технічні, економічні, організаційні та інші питання. На практиці велика кількість харчових підприємств питання забезпечення конкурентоспроможності зводять до вирішення суто технічних проблем [2]. Такі ж важливі аспекти забезпечення конкурентоспроможності, як формування стратегії, організаційні, соціальні та психологічні особливості, враховуються недостатньо, що суттєво знижує ефективність робіт із забезпечення стабільності позицій підприємства на ринку.

Саме тому лідерські якості на ринку фаст-фуд займають ті підприємства, що змогли якомога краще поєднати політику роботи з клієнтами і технологічні інновації у сфері швидкого харчування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Jack, R. Meredith. The management of operation / R. Jack. – N.-Y.: John Wiley and Sons, Inc, 1992. – 320 p.
2. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: монографія / Л. І. Піддубна. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 368 с.

## ЗМІСТ

### ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В ІНТЕГРАЦІЙНИХ УМОВАХ

<i>Grzegorz Mazurek</i> Virtual, Virtualization and Virtual Environment .....	3
<i>Gromtseva Dariya</i> Peculiarities of Services Management on the Example of Medical Institutions.....	5
<i>Gviniashvili T. Z., Zlydnieva V. Yu.</i> An Improvement of Stocks Management by Means of ABC Analysys .....	8
<i>Vlasenko M.</i> Improvement of Corporate Governance in Ukraine .....	10
<i>Артем'єв Б. М., Куценко В.Й.</i> Визначення економічного потенціалу підприємства.....	13
<i>Батулін Є. І., Смирнова Т. А.</i> Удосконалення функції контролю у ресторанному бізнесі в сучасних умовах господарювання .....	15
<i>Бессонова А. І., Рожков В. О.</i> Економічна оцінка трудового потенціалу підприємства та розробка заходів з підвищення ефективності його використання .....	18
<i>Бібік М. Р., Гринько Т. В.</i> Передумови формування ефективної політики управління оборотними активами підприємства .....	20
<i>Вернидуб Ю. А., Бикова В. Г.</i> Методичні підходи до оцінки прибутковості діяльності підприємства .....	23
<i>Водоп'янова О. Е.</i> Можливості удосконалення операційної діяльності підприємства.....	26
<i>Галаган Д. В., Скрипник Н. Є.</i> Сутнісно-змістова еволюція соціально-економічної категорії «трудовий потенціал».....	28
<i>Голей Ю. М., Шаманська О. Є., Собко Ю. І.</i> Вплив гендерної політики на ефективність управлінської діяльності .....	31
<i>Голобородько Т. В., Янченко Н. Д.</i> Попередження конфліктів як сучасна тактика розвитку конфліктостійкості організації .....	33
<i>Горбунов О. О., Власенко М. О.</i> Розвиток малого бізнесу в Україні в умовах євроінтеграції.....	36
<i>Гордієнко А. В., Лихачова Я. Р., Смирнова Т. А.</i> Використання принципів ризик-менеджменту в умовах невизначеності зовнішнього середовища .....	38
<i>Гриценко О. А., Вовк І. А.</i> Особливості менеджменту віртуальних організацій .....	41
<i>Джінджоян В. В.</i> Сучасні вимоги до основних складових системи інформатизації підприємств .....	43
<i>Джінджоян В. В., Бердніков С. В.</i> Удосконалення інформаційних аспектів управлінських процедур на підприємстві.....	46

<i>Дмитренко Б. Д.</i> Управління ефективністю матеріально-технічного забезпечення діяльності підприємств.....	49
<i>Долгополова К. О.</i> Стратегічне управління маркетинговою політикою підприємства в умовах конкурентного середовища.....	51
<i>Євсевська Л. В.</i> Оцінка трудового потенціалу підприємства .....	54
<i>Слець О. П., Мілаєнко Я. Є.</i> Зміст матеріально-технічного забезпечення підприємства.....	56
<i>Єфімова С. А.</i> Механізм управління інноваційним потенціалом підприємства.....	59
<i>Запхляк І. Б., Василик І. І., Шевченко М.</i> Перспективи впровадження концепції реінжинірингу в бізнесі як спосіб удосконалення системи управління.....	61
<i>Зінеєва А. І.</i> Формування і розвиток системи мотивації персоналу організації .....	64
<i>Кальницька М. О.</i> Коучинг як метод управління персоналом .....	66
<i>Камуліна А. Ю., Бикова В. Г.</i> Підходи до управління доходами підприємства в умовах розвитку ринкових відносин.....	69
<i>Клименко А. Р.</i> Шляхи збільшення доходу промислового підприємства в сучасних умовах .....	72
<i>Колодязний І. М., Власенко М. О.</i> Вплив інтеграційних процесів на сучасні підприємства.....	74
<i>Колосов А. Н.</i> Вопросы структурирования продукции IT-предприятий .....	77
<i>Колосова К. А.</i> Щодо вибору інструментів підтримки економічного стану підприємства в інтеграційних умовах .....	79
<i>Кондратенко М. С., Грабчук О. М.</i> Перспективи малого бізнесу у процесі інтеграції України до ЄС .....	82
<i>Корж І. П.</i> Вплив інфляційних процесів на підприємницьку діяльність.....	84
<i>Кочеткова Ю.</i> Теоретичні підходи до впровадження стратегічного управління на сучасних підприємствах.....	87
<i>Кравченко Т. В., Смирнова Т. А.</i> Перспективы развития рынка IT-специалистов Украины в условиях глобализации.....	90
<i>Кривцун С. В., Кучеренко С. К.</i> Напрями підвищення продуктивності праці на підприємстві в кризових умовах господарювання .....	91
<i>Кулькова Є. Ю.</i> Співпраця України та європейського союзу у сфері туризму.....	94
<i>Куц А. М.</i> Проблеми мотивації інноваційної діяльності підприємств України .....	96
<i>Литвин К. М., Смирнова Т. А.</i> Забезпечення конкурентних переваг підприємств харчової галузі в сучасних умовах господарювання (на прикладі ресторанів швидкого харчування) .....	99

Наукове видання

Мови видання: українська, російська, англійська

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ – 2015:  
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ  
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць  
Міжнародної науково-практичної конференції  
(Дніпропетровськ, 23–24 квітня 2015 р.)

У дев'яти 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 Біла К. О.

Здано до друку 23.04.15. Підписано до друку 24.04.15.  
Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Спосіб друку – плоский.  
Ум. друк. арк. 5,57. Тираж 100 пр. Зам. № 0415-06.

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