

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 3. Актуальні проблеми розвитку управлінських систем:  
досвід, тенденції, перспективи

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. 3 : Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи. – 2015. – 108 с.

ISBN 978-617-645-200-3

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 978-617-645-200-3 (Т. 3)

© Авторський колектив, 2015

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

**Марченко Г. В., Смирнова Т. А.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІТ-ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

В останні роки ринок ІТ-індустрії розвивається швидшими темпами ніж будь-який інший. Не дивлячись на економічну ситуацію, він залишається гнучким і потребує подальшого розвитку, що є гарною тенденцією, яку необхідно підтримувати починаючи перш за все з мікрорівня з підприємства.

Тема даної роботи полягає у виявленні особливостей керування підприємством у ІТ-галузі, а саме кадровими ресурсами.

Це дуже актуальний і важливий напрямок у розвитку підприємства, оскільки персонал, це той каркас на якому тримається будь-яке підприємство. Необхідно брати до уваги, що кожна сфера має свої особливості, які необхідно вивчати, оцінювати та використовувати у менеджменті для власних цілей. Зокрема, розглядати одразу цілу галузь і рівняти всі її підрозділи, не варто. Це спричинить багато непорозумінь між керівництвом і персоналом. HR-менеджери та менеджери середньої ланки повинні мати різні підходи до програмістів, тестерів програмного забезпечення (інженерів з забезпечення якості), системних адміністраторів та інших не лише за досвідом роботи, а за середовищем розробки або програмного забезпечення, в якому вони працюють. Крім того, більшість досвідчених ІТ-працівників вже не здивуєш гарною зарплатою, тим паче, що підприємствам теж не доцільно саме таким чином боротися за кваліфікований персонал. Тому необхідно звертати більше уваги на те, щоб зацікавити персонал у даному проєкті та задачах, які з ним пов'язані. Це дуже важливо, бо особливо програмісти мають не лише аналітичний склад розуму, а й творчий характер. Це є елементом креативності, якої якраз зараз не вистачає на вітчизняних підприємствах. Вони можуть працювати на будь-яких проєктах

з однаково гарною заробітною платою, тому після цього фактору одразу постає питання про ідею проекту. Також все більше персоналу цікавляться і цінують компанії, які надають різного типу цінні бонуси: важко доступні та необхідні курси, різні фахові підписки, а також особливо ціниться оплата сертифікації працівникам, які того бажають. Це гарний фактор, у якому виграють обидві сторони (компанія та персонал), але щоб запобігти відтік кадрів, компанію може у контракт включити умову про час відпрацювання після отримання сертифікації або будь-які інші на власний розсуд.

По відношенню до малокваліфікованих кадрів існує ряд допоміжних заходів, на меті яких є підвищення ефективності праці. Так наприклад, SoftServe, найбільш успішна ІТ-компанія України, надає, щойно найманим працівникам, можливість працювати з наставником (Career Advisor), який допомагає адаптуватися у компанії в перші місяці роботи і успішно завершити випробний термін [4]. Досвід свідчить про те, що це дійсно працює, і більший відсоток працівників залишається працювати після випробного терміну ніж у інших компаніях.

Оскільки український ринок лише розвивається у цьому напрямку, необхідно уважно розглядати всі аспекти діяльності, своєчасно досліджувати зовнішнє середовище цього бізнесу і більше використовувати міжнародний досвід у напрямку розвитку персоналу.

### **Список використаних джерел:**

1. Бонусы в IT-компаниях: результаты опроса [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dou.ua/lenta/articles/bonus-it>
2. Ромашкова А. В. Портрет украинского IT-HR/рекрутера [Електронний ресурс] / А. В. Ромашкова. – Режим доступу : <http://dou.ua/forums/topic/11323>
3. ТОП-25 крупнейших IT-компаний Украины, июль-2014: рост в условиях кризиса – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dou.ua/lenta/articles/top-25-july-2014>
4. Join Professionals (SoftServe) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://softserve.ua/ru/company/presentation>

**Марченко О. В., к. т. н. Куценко В. Й.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**УПРАВЛІННЯ СОБІВАРТІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА  
В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Актуальність теми дослідження пояснюється тим, що в сучасних умовах господарювання собівартість продукції підприємства є одним із найважливіших економічних показників його функціонування.

Собівартість продукції виражає у грошовій формі всі витрати, які понесло підприємство під час виробництва і реалізації своєї продукції.

Проблемам управління собівартості присвячені праці багатьох вчених-економістів, зокрема Бойчик І., Бондар І., Грещак М., Іваненко В., Житна І., Коваль В., Ткаченко М., Шегда А., Опря А., Несвет В., Пахомов В. та ін.

Процес управління собівартістю продукції підприємства як один із головних складових управління підприємством спрямований на вирішення багатьох важливих завдань, серед яких, на нашу думку, необхідно зазначити наступні: визначення резервів економії та шляхів підвищення ефективності витрат виробництва та обігу; виявлення тенденції у зміні розміру та структури собівартості продукції, та оцінку впливу окремих факторів на рівень собівартості продукції та витрат обігу; обґрунтування розміру собівартості продукції на плановий період; організація контролю за ходом господарської діяльності підприємства; підготовка інформаційної бази для прийняття управлінських рішень у сфері калькування цін та формування виробничою програми. [1]

Значення зниження собівартості продукції для підприємства з економічних та соціальних позицій полягає:

- по-перше, у зростанні величини прибутку, який залишається у розпорядженні підприємства, тобто є можливість не тільки простого, але і розширеного відтворення;

- по-друге, у появі більшої можливості для матеріального стимулювання робітників і вирішення багатьох соціальних проблем колективу підприємства;

- по-третє, у поліпшенні фінансового стану підприємства і зниженні рівня ризику банкрутства;

– по-четверте, у можливості зниження ціни реалізації на свою продукцію, що дозволяє значною мірою підвищити конкурентоздатність продукції і збільшити обсяг продажів [2].

До елементів процесу управління собівартістю продукції підприємства належать: організація обліку витрат виробництва та обігу; аналіз собівартості продукції; нормування витрат матеріальних та трудових ресурсів; планування собівартості продукції; визначення шляхів та розробка заходів щодо зменшення собівартості та підвищення ефективності витрат виробництва та обігу. При цьому усі елементи процесу управління собівартістю продукції тісно пов'язані між собою і утворюють відповідну систему управління.

За умов прийняття ефективних та обґрунтованих управлінських рішень стосовно підвищення ефективності господарської діяльності підприємства треба спиратися на проведений економічний аналіз витрат та собівартості продукції, тому що від її рівня залежать рентабельність окремих видів продукції та фінансові результати діяльності підприємства в цілому. Через це питанням аналізу собівартості продукції необхідно приділяти значну увагу та проводити постійний аналіз з метою оперативного та ефективного управління витратами підприємства в цілому та собівартістю продукції зокрема.

Доцільно зазначити, що факторами зниження собівартості продукції є: підвищення технічного рівня виробництва, зокрема упровадження нової прогресивної технології, підвищення рівня механізації та автоматизації виробничих процесів; розширення масштабів використання й удосконалення техніки і технології, що застосовується; краще використання сировини та матеріалів; поліпшення організації виробництва і праці, тобто удосконалення управління виробництвом і скорочення витрат на нього; упровадження наукової організації праці; поліпшення використання основних виробничих фондів; поліпшення матеріально-технічного забезпечення; скорочення транспортно-складських витрат тощо; зміна обсягу виробництва, що зумовлює відносне скорочення умовно-постійних витрат у результаті зростання обсягу виробництва; зміна структури, асортименту та поліпшення якості продукції. [3]

Отже, собівартість продукції є найважливішим узагальнюючим показником економічної ефективності її виробництва, в якій відбиваються всі сторони господарської діяльності підприємства (ступінь технологічного оснащення ви-

робництва та освоєння технологічних процесів; рівень організації виробництва і праці, ступінь використання виробничих потужностей; економічності використання матеріальних і трудових ресурсів і інші умови і чинники, які характеризують виробничо-господарську діяльність. Від рівня собівартості залежать фінансові результати діяльності підприємства, темпи розширеного виробництва та фінансово-економічний стан.

### Список використаних джерел:

1. Бондар І. Ю. Управління витратами виробництва та собівартістю. Продукції: навч. посіб. / І. Ю. Бондар, В. І. Пахомов. – К. : Київ. держ. торг.-екон. ун-т, 2000. – 65 с.
2. Распопова В. А. Шляхи зниження собівартості продукції підприємства [Електронний ресурс] / В. А. Распопова, Т. В. Глобець. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/13\\_NPN\\_2010/Economics/65012.doc.htm](http://www.rusnauka.com/13_NPN_2010/Economics/65012.doc.htm)
3. Мехеда Н. Г. Про актуальність проблеми зниження собівартості продукції [Електронний ресурс] / Н. Г. Мехеда, О. В. Коломієць. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/4\\_SND\\_2011/Economics/7\\_78526.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_SND_2011/Economics/7_78526.doc.htm)

**Матвійчук Д. В., Рябик Г. Є.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

На сьогоднішній день Україна знаходиться на порозі кардинально нових змін щодо Європейського вектора розвитку. Реалії часу вимагають в тому числі принципового реформування існуючих систем мотивації праці на вітчизняних підприємствах. Пов'язано це, перш за все, з тим, що актуальність та нагальність вирішення нових пріоритетних задач, які постають перед нашою державою в умовах активізації процесів європейської інтеграції, потребує не тільки оновлення всіх управлінських ланок на підприємстві, а й формування нового кадрового корпусу професіоналів, здатних вирішувати складні соціально-економічні та політико-правові проблеми.

Актуальність обраної теми дослідження обумовлюється тим фактом, що в сучасних умовах у керівників підприємств та кадрових служб виникають певні проблеми, пов'язані з мотивацією і стимулюванням персоналу, регулюванням діяльності працівників, а також із практичним застосуванням трудового

законодавства. Таким чином, у період фінансової кризи і зниження фонду оплати праці на вітчизняних підприємствах дослідження сучасних підходів до формування системи мотивації персоналу на підприємстві відповідає не тільки вимогам економічної теорії, а й потребам господарської практики.

Дослідженню процесу мотивації праці в теоретичному та практичному аспектах присвячені роботи відомих зарубіжних та вітчизняних науковців: О. Віханського, В. Врума, Ф. Герцберга, О. Кузьміна, А. Маслоу, М. Мескона, Л. Портера та ін.. Однак, критичний огляд наукових досліджень з даної проблеми свідчить, що деякі методологічні та теоретичні питання залишаються не в повній мірі дослідженими.

Досвід передових економік країн світу доводить, що жодну із задач управління у будь-якій сфері діяльності неможливо реалізувати без зацікавленості в її вирішенні працівників. Нехтування мотиваційним фактором у сфері праці призводить до зниження показників продуктивності праці, якості продукції, трудової дисципліни на кожному конкретному підприємстві і до кризи в господарській системі в цілому. В загальному розумінні, мотивація – це процес свідомого вибору працівником того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників [1, с. 178]. Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність і спрямованість на досягнення організаційних цілей. Основною метою процесу мотивації виступає отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства [2, с. 209].

Ринкові відносини в економіці і господарській діяльності підприємства вимагають підвищення ефективності праці всіх працівників. Для цього на кожному підприємстві повинна бути розроблена організаційно-функціональна структура системи економічного і соціального стимулювання високоефективної роботи підприємства. Запропонована система мотивації містить у собі ряд найважливіших факторів, що дозволяють задовольнити широкий спектр потреб працівників і сприяти розвитку в ньому якостей, необхідних для успішного функціонування підприємства. Як основні елементи цієї системи можна виділити наступні: система оплати праці, ріст персоналу, підвищення якості



персоналу і гармонійний розвиток особистості, соціальні гарантії, надання пільг, участь у власності і керуванні, поліпшення умов праці та ін. [3, с. 210].

В цьому аспекті реалізація новітніх систем стимулювання праці є необхідною передумовою переходу від суто економічної моделі мотивів і стимулів до методик, що використовують позаекономічні, соціальні, духовні та інші фактори впливу на рівень трудової активності людини. Комплексна система мотивації та оцінки результатів праці персоналу підприємства має широкі можливості для покращення результативності роботи як окремого працівника, так і всього колективу підприємства в цілому [4, с. 13].

Серед типових проблем підприємств, пов'язаних з низькою мотивацією персоналу, можна виділити наступні: висока плинність кадрів; висока конфліктність; низький рівень дисципліни; неякісна праця; слабкий зв'язок результатів праці виконавців і заохочення; відсутність умов для самореалізації потенціалів співробітників; низька ефективність дій керівників на підлеглих; збої у виробничому процесі; слабка перспектива кар'єрного зростання; низький професійний рівень персоналу; організаційні недоліки [1, с. 180].

Таким чином, забезпечення прискореного еволюційного розвитку в умовах конкуренції у вирішальному ступені буде визначатися тим, на скільки повно в системі внутрішньо-фірмового менеджменту будуть розв'язані задачі роботи з персоналом, переорієнтації мислення працівників підприємства, прагнення до раціональних нововведень і ризику, готовність до змін, творчого освоєння майбутнього, формування управлінської компетенції та ділового поведіння, добору і виховання працівників, здатних на високому професійному рівні проводити стратегічні зміни і будувати своє майбутнє.

### Список використаних джерел:

1. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №6. – С. 178–181.
2. Поліщук Д. І. Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві / Д. І. Поліщук, Я. Д. Качмарик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.8. – С. 209–213.
3. Мягих І. М. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України / І. М. Мягих // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 9. – С. 210–211.
4. Андріанова В. В. / Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства / В. В. Андріанова, Е. С. Ібрагімов // Культура народів Причорномор'я. – 2012. – № 222. – С. 11–15.

**Мельникова Г. М., Власенко М. О.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ВИРОБНИЧИХ ФОНДІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Даний етап розвитку економіки України характеризується крім загострення політичної ситуації в країні, ще й складною економічною ситуацією. Довготривалий занепад виробництва призвів до того, що лєвова частка вітчизняних промислових підприємств має в розпорядженні вцент зношені як фізично, так і морально основні виробничі фонди. Основні фонди (засоби) є визначальною складовою усієї виробничо-господарської діяльності підприємства. Від підвищення ефективності їх використання залежить не тільки доля конкретного господарюючого суб'єкта, а й розвиток економічної системи України.

Проблему пошуку резервів підвищення ефективності використання основних фондів підприємства досліджували і описали у своїх роботах такі економісти, як С. Ф. Покропивний, В. І. Мацибора, В. К. Збарський, І. О. Чорна, І. О. Борисюк, та інші. Значний внесок у дослідження даної проблеми зробили і такі вчені, як: Брова О. Г., Лєонова Л. О., особливо слід відмітити праці А. Поддерьогіної, Я. Манівчука, В. А. Ткаченка, В. В. Бабича та ін.

В них відзначається важлива роль аналізу фактичного стану та структури основних виробничих фондів в процесі господарювання підприємства, а також розглядаються найважливіші фактори, що впливають на рівень ефективності їх використання та обґрунтовується необхідність постійного його аналізу та пошуку шляхів підвищення. Разом з тим, залишається цілий ряд проблем, які потребують подальших досліджень.

В економічній літературі існує багато пояснень терміна «основні засоби». С. Покропивний визначає основні засоби як засоби праці, які мають вартість; функціонують у виробництві тривалий час, у своїй незмінній споживчій формі, а їх вартість переноситься конкретною працею на вартість продукції, що виробляється (на виконані роботи або послуги), частинами в міру зношення [5].

У Податковому кодексі України існує інше визначення основних засобів. «Основні засоби» – це матеріальні активи, у тому числі запаси корисних копалин, наданих у користування ділянок надр (крім вартості землі, незавершених

капітальних інвестицій, автомобільних доріг загального користування, бібліотечних і архівних фондів, матеріальних активів, вартість яких не перевищує 2500 грн, невиробничих основних засобів і нематеріальних активів), що призначаються платником податку для використання у його господарській діяльності, вартість яких перевищує 2500 грн і поступово зменшується у зв'язку з фізичним або моральним зносом та очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких з дати введення в експлуатацію становить понад один рік (або один операційний цикл, якщо він довший за один рік) [4].

На думку В. Бабича, основні засоби підприємства – це сукупність матеріально-речових цінностей, що діють у натуральній формі протягом тривалого часу як у сфері матеріального виробництва, так і в невиробничій сфері й вартість яких поступово зменшується у зв'язку з фізичним та моральним зносом [2].

Ефективність основних засобів являє собою отриманий ефект, що співвідноситься з витраченими ресурсами. Підвищення ефективності полягає в досягненні найбільших результатів при відповідному рівні розвитку продуктивних сил у порівнянні з витратами праці, використаними на створення суспільного продукту. Від ефективності використання залежать збільшення обсягів виробництва та отримуваних прибутків. Отже, проблема підвищення ефективності стає однією з найважливіших у процесі аналізу та дослідження роботи підприємства.

Для того щоб підприємство було прибутковим, необхідно приділяти увагу кількісному та якісному вдосконаленню основних виробничих фондів, але одним із найважливіших факторів удосконалення виробництва залишається підвищення ефективності вже існуючих засобів праці.

Дослідження ефективності використання діючих основних засобів показують, що існує два шляхи її підвищення:

1) інтенсивний шлях характеризується підвищенням завантаження устаткування та збільшенням рівня використання їхньої потужності;

2) екстенсивний шлях полягає у збільшенні тривалості роботи, скороченні цілозмінних і внутрішньо-змінних втрат робочого часу, підвищенні коефіцієнта змінності. Саме збільшення часу роботи устаткування, його повне завантаження, кваліфікований догляд і ремонт є економічно виправданими.

Великим резервом збільшення продуктивної роботи виробничого устаткування є максимально можливе скорочення його простоїв, що спричинюється:

неузгодженістю пропускнуої спроможності окремих цехів і дільниць; незадовільною організацією технічно-профілактичного обслуговування та ремонту устаткування; відсутністю робітників тих чи інших професій; перебоями у забезпеченні виробами, оснащенням, пристроями, підйомно-транспортними засобами тощо [3].

На наш погляд, однією з важливих проблем ефективного використання основних фондів є відмова більшості підприємств від системи планово-попереджувальних ремонтів та перехід на стратегію ремонту «за технічним станом» з контролем параметрів, що визначають стан устаткування.

### **Список використаних джерел:**

1. Азаренков Г. Ф. Економічний аналіз : навч. посіб. / Г. Ф. Азаренков, З. Ф. Петряєва, Г. Г. Хмеленко. – Ч. 3. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2004. – 248 с.
2. Бабич В. В. Бухгалтерський учет на підприємствах малого бізнесу в Україні / В. В. Бабич, Е. І. Свидерський. – 2-е изд., испр. и доп. – К. : ОНПІ Либра, Укр. ИНТЗИ, 1992.
3. Економіка підприємства: уведення в спеціальність : навч. посіб. / за наук. і заг. ред. В. А. Ткаченка. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – С. 99.
4. Податковий кодекс України / Редакція від 03.02.2013 – п.п. 14.1.138.
5. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : в 2 т. / С. Ф. Покропивний. – К. : Хвиля-Прес; Донецьк : Пошук, 1995. – Т. 1.

**Мішутіна О. О.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Якість є важливим інструментом у боротьбі за ринки збуту. Саме якість забезпечує конкурентноздатність товару. Вона складається з технічного рівня продукції і корисності товару для споживача через функціональні, соціальні, естетичні, екологічні властивості. При цьому конкурентну здатність визначається сукупністю якісних і вартісних особливостей товару, що можуть задовольняти потреби споживача, а також витратами на придбання і споживання відповідного товару. Безумовно, підвищення якості отримане з витратами. Однак, вони окупляються завдяки отриманому прибутку [3].

Проблеми управління якістю продукції на підприємствах розглядається в наукових працях: А. В. Гличева, Л. В. Дейнека, А. О. Заїнчковського, В. Є. Москалюка, Т. Л. Мостенської, І. В. Опьонова, О. О. Орлова, Н. В. Павліхи, В. І. Павлова,

В. В. Прядка, В. П. Руденко, П. Т. Саблука, М. П. Сичевського, М. І. Шаповала та інших науковців. Дослідження проблем системного управління якістю, побудови ефективної системи якості на підприємстві та виявлення значення міжнародних стандартів якості серії ISO в управлінні даною системою і впливі на діяльність підприємства потребують подальшого дослідження. Система якості підприємств легкої промисловості має стратегічне значення, оскільки впливає не лише на економічний розвиток країни, а й впливає на життя та здоров'я населення.

Для відродження економіки України необхідно поліпшити якість і конкурентоспроможність продукції, створити умови для повного розкриття потенціалу підприємств, досягнення ділової досконалості, надавати всіляку підтримку та сприяти розвитку сфери управління якістю [3].

Тобто забезпечення поліпшення якості повинне стати завданням загальнодержавної ваги, а основним шляхом його розв'язання – державна підтримка сучасних методів управління якістю та діловою досконалістю, розроблення і впровадження систем управління якістю та докільям відповідно до стандартів ISO серії 9000 та 14000, принципів всеохоплюючого управління якістю, визнаних у Європі та в світі [2].

Всі ці недоліки у сфері якості не можуть залишитися осторонь, тому можна запропонувати основні шляхи підвищення якості та конкурентоспроможності продукції. Головними напрямками підвищення конкурентоспроможності продукції є:

- виробничо-технічні (вдосконалення проектування, використання найсучаснішої техніки і технології, вхідний контроль якості сировини, матеріалів і комплектуючих, поліпшення стандартизації);
- організаційні (вдосконалення організації виробництва праці, методів технічного контролю, підвищення кваліфікації кадрів, дотримання технологічної і виробничої дисципліни, забезпечення загальної культури виробництва);
- економічні (система прогнозування і планування якості встановлення прийнятних для виробника і споживача цін, економічне стимулювання виробництва високоякісної продукції);
- соціальні (правильна кадрова політика, створення належних умов праці і відпочинку, мотивація праці, активізація людського чинника).

Потрібно зауважити важливий момент, що необхідність покращення шляхів управління якістю продукції в сучасних умовах передбачено наступними обставинами:

- 1) потреби науково-технічного прогресу;
- 2) зміна споживчих інтересів населення;
- 3) нестача або обмеженість природних ресурсів;
- 4) підвищення значення матеріального стимулювання в ринкових умовах, коли кожна людина, яка краще працює, може придбати за свою зарплату більш високоякісний товар;
- 5) розвиток зовнішньої торгівлі [1].

В умовах ринкових відносин кожне підприємство має орієнтуватися на досягнення максимальних результатів своєї діяльності, а наявність на ринку конкуренції значно знижує можливості підприємства в досягненні поставленої мети. В такому випадку підприємство має створювати та підтримувати суттєві переваги перед конкурентами, основні з яких спрямовані на виробництво продукції високої якості, здатної як найкраще задовольняти потреби споживачів. Це обумовлює необхідність відводити на підприємствах велику увагу цим питанням, орієнтуючись на світовий досвід створення сучасних систем управління якістю продукції.

У зв'язку з цим велика увага приділяється вирішенню питань по якості, що дає змогу примножувати якісні характеристики та властивості продукції. Ця проблема є актуальною для всіх підприємств нашої держави [1].

Отже, стратегічним напрямком успішного функціонування підприємств в сучасних економічних умовах є створення ефективних шляхів підвищення якості продукції та процесу їх формування на підприємстві, які дозволяють підвищити необхідний рівень споживчих характеристик продукції. Таким чином, особливої актуальності набуває дострокове підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі формування ефективних шляхів управління якістю продукції.

#### **Список використаних джерел:**

1. Манів З. О. Економіка підприємства : підручник / З. О. Манів, І. М. Луцький. – К. : Знання, 2006. – 580 с.
2. Кардаш В. Я. Стандартизация и управление качеством продукции / В. Я. Кардаш. – К. : Вища школа, 2011. – №7. – 189 с.
3. Кафель П. Перешкоди впровадження систем управління якістю на підприємствах / П. Кафель, Т. Сікора // Організація і управління. – 2011. – №4. – С. 8–12.

**К. э. н. Могилевская О. Ю.**

*Киевский международный университет (Украина)*

**ПРОБЛЕМЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ  
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ БИЗНЕСА**

Возросшая роль конкуренции создает достаточно жесткие условия функционирования хозяйствующего субъекта в экономической системе. Отличительным моментом современного развития корпораций является глобализация их деятельности. Создание крупных и сложных по организационной структуре хозяйственных субъектов, которые превратились в промышленно развитых странах в основу экономического развития, происходит путем интеграции капитала, различных видов деятельности, производственных фондов и технологий. Развитие организационных форм крупного бизнеса и системы управления ими можно расценивать в качестве своеобразной апробации различных компонентов маркетинг-менеджмента в структурах различной степени централизации на разных этапах развития экономической системы.

В последнее время наблюдается тенденция расширения деятельности компаний, занятых в отечественном производстве. Господствовавшая традиционная стратегия роста хозяйствующих субъектов, нацеленная на сокращение издержек за счет уменьшения численности персонала, объема выполняемых операций, децентрализации управления, импульсивно сменяется стратегией экспансии. Важнейшие достижения менеджмента последних лет, такие как: гибкость, мобильность, экономичность, не отвечают современным макроэкономическим условиям функционирования промышленных корпораций.

Большинство из крупнейших корпоративных слияний сегодня можно расценивать как очередную волну объединений и поглощений. При таком подходе результативность объединения хозяйствующих субъектов достигается эффектом синергизма. В экономической литературе под интеграцией понимается организационно-экономическое слияние двух или более элементов в единое целое, приобретающее по сравнению с арифметическим сложением частей более высокое качество. Необходимо учесть, что процесс перераспределения границ хозяйствующих субъектов в рамках слияний и поглощений имеет

потенциал значительного сокращения непроизводственных затрат и повышения эффективности деятельности компании за счет использования инновационных методов и технологий корпоративного управления. При этом учет международной конъюнктуры позволяет смотреть на последствия слияний, как на обострение конкуренции на мировых рынках.

По нашему мнению, под интеграцией следует понимать заключение на добровольной основе соглашений, предусматривающих определенное объединение экономических ресурсов предприятий путем развития кооперации и специализации производства, научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок. При этом важнейшими отличительными чертами интеграции промышленных предприятий являются повышение эффективности использования производственного потенциала за счет взаимовыгодного объединения маркетинговых технологий, производственных и человеческих ресурсов при решении проблем инновационного развития.

Интеграция в рыночной экономике обусловлена стремлением к усилению конкурентоспособности предприятия и необходимостью снижения издержек производства. Широкие возможности корпоративной организации хозяйственной деятельности позволяют моделировать межфирменные отношения, используя множество вариантов создания интегрированных структур, а в качестве основных возможностей необходимо выделить следующие:

- отсутствие ограничений в области деятельности, свобода выбора форм и методов сотрудничества предприятий;
- расширение кредитно-инвестиционных возможностей и перспектив инновационного развития бизнеса;
- повышение конкурентного статуса за счет возможностей участников интегрированного производства;
- возможность вовлечение ресурсного потенциала партнеров для реализации совместных производственных проектов;
- обеспечение обмена информацией о конъюнктуре рынка, возможность гибкого и эффективного использования торговой марки;
- организация активного лоббирования интересов собственного производства в государственных учреждениях на различных уровнях управления.

Процесс интеграции очень важен для инновационного развития промышленного сектора отечественной экономики. Промышленные предприятия отличаются



высокой наукоемкостью, высокотехнологичным производством и объективно относятся к числу наиболее прибыльных отраслей народного хозяйства, определяя уровень развития экономики страны в целом. Промышленные корпорации обеспечивают высокий процент занятости трудоспособного населения, продукция предприятий данной отрасли играет решающую роль в реализации достижений научно-технического прогресса во всех областях народного хозяйства. В связи с этим, на наш взгляд, невозможно существование современного промышленного комплекса без широко развитой системы интеграционных связей.

На сегодняшний день в мировой практике накоплен большой опыт создания и развития интегрированных структур. Структура и характер интегрированных объединений определяются индивидуально, на основе учета состояния производства и рынка, но, прежде всего, спецификой роли финансовых организаций в вопросах корпоративной собственности и использованием современных технологий маркетинг-менеджмента предприятий.

**К. е. н. Моргулець О. Б.**

*Київський національний університет технологій та дизайну (Україна)*

### **МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВНЗ**

Більшість вітчизняних ВНЗ сьогодні переживають управлінську кризу, причиною цього є невідповідність існуючої системи управління новим умовам господарювання. Традиційне управління освітніми закладами сформувалося у радянський період, для якого характерна відсутність ринку і конкуренції освітніх послуг, стабільне фінансування з боку держави та перевищення попиту над пропозицією. Нині ситуація змінилася – ВНЗ стали суб'єктами ринкової економіки, з принципово новими проблемами, серед яких вагоме місце займає комерційна складова діяльності. Інтеграція у світовий освітній простір також висуває нові вимоги до системи управління ВНЗ.

Аналіз процесів управління освітньою системою в період трансформації показує, що однією з причин кризи стала невідповідність нових форм і змісту управління моделі, що склалася протягом десятиліть. ВНЗ зіткнулися зі значними

проблемами адаптації до нового соціально-економічного середовища. Система управління ВНЗ не склалася як специфічна діяльність, яка характеризується власною структурою, механізмами і процесами. Не з'явилися у вишах й кваліфіковані професіонали-управлінці. Позначається також й те, що існуючі моделі університетського управління багато в чому обумовлені спадщиною минулого. Створені в інших умовах, радянські виші не були зорієнтовані на досягнення економічного результату шляхом найкращого задоволення споживчого попиту та досягнення мінімального рівня витрат. Вони були націлені насамперед на виконання державних планів. Звідси завищена чисельність персоналу, низька «продуктивність», неконкурентоспроможність фахівців («виробленої продукції») тощо. Якщо в стабільній плановій економіці ці фактори не грали значної ролі і нівелювалися на загальнодержавному рівні, то в кризових умовах вони різко погіршили становище вишів [1].

В результаті класична система управління ВНЗ стала неефективною, а бажання за будь-яких умов зберегти фінансову стабільність тільки завдає шкоди якості освітньої та науковій діяльності. Навчальні підрозділи замість того щоб опікуватися якістю результатів своєї діяльності, змушені вирішувати питання фінансової самоокупності, в чому вони не є компетентними. Вимушена комерційна діяльність вишів погано накладається на традиційну структуру управління.

Разом з тим, реформування системи управління ВНЗ набуває особливої актуальності в зв'язку з прийняттям нового Закону України «Про вищу освіту», за яким ВНЗ отримали значну автономію в академічних, фінансових та організаційних питаннях. Це забезпечило право вишів самостійно формувати бажану систему управління, обирати методи й інструменти управління та нести повну відповідальність за результати своєї діяльності.

Усвідомлюючи необхідність реформування, деякі ВНЗ уже почали модернізувати власну систему управління, проте за відсутності досвіду та чіткого розуміння проблеми і шляхів її вирішення, ці зміни проходять безсистемно і не приносять очікуваних результатів. Все це змушує керівників вишів шукати шляхи і випробовувати сучасні інноваційний підхід до вдосконалення системи управління.

Таким чином, з'явилася потреба в новій ідеології управління і конкретних практиках, що дозволяють ефективно управляти ВНЗ в умовах несформованого ринку освітніх послуг та впровадження інновацій.

Разом з тим, ставши суб'єктами ринку основна мета ВНЗ не змінилася, виші повинні служити задоволенню потреб особистості в інтелектуальному, культурному і моральному розвитку, а також задоволенню соціально-економічних потреб суспільства, науково-технічний і соціальний прогрес якого неможливий без всебічно освічених і професійно підготовлених фахівців усіх рівнях.

Останнім часом на розвиток управління вітчизняної системи вищої професійної освіти починають впливати принципово нові виклики, раніше характерні для розвинених країн. До них прийнято відносити високу динамічність ситуації, зростання конкуренції на ринку освітніх послуг, процеси глобалізації, зміну системи вимог до вищої освіти з боку споживачів, дефіцит кваліфікованих кадрів тощо. В таких умовах портрет «успішного» вишу почав змінюватися. Типовими стали такі риси, що поступово виділяють і формують нову управлінську парадигму:

1) висока активність і випереджальний розвиток практично по всіх напрямках діяльності, що в першу чергу стосується формування обґрунтованої стратегії розвитку, повноцінного входження в Болонський процес, збільшення обсягу та якості діяльності, а також поліпшення системи внутрішнього управління. Для кращих вишів характерна не реакційна поведінка на зміну ситуації, а випереджальна;

2) превалювання стратегічного підходу до управління розвитком вишу, в тому числі домінування стратегічних цілей, системне планування інновацій, послідовна відмова від малоефективних і неперспективних напрямів діяльності, орієнтація у своєму розвитку на кращий вітчизняний та зарубіжний досвід;

3) збереження стратегії диверсифікації лише в зонах, в яких у вишу є стійкі конкурентні переваги, а також послідовний перехід до стратегій диференціації, лідерства за іміджем і якістю надаваних послуг;

4) розвиток на основі принципу дотримання балансу інтересів із зовнішніми контрагентами, а також між різними рівнями управління вишу [2].

Об'єктивним фактором змін, що відбуваються у сфері управління вищою освітою, є процеси глобалізації. В галузі вищої освіти процес глобалізації проявляється в формуванні єдиного інтегрованого міжнародного освітнього простору, що сприяє вільному руху інтелектуальних ресурсів, створенню спільних міжнародних навчальних програм і проектів, виникненню інтеграційних діалогових процесів у вищій школі.

Результатом змінених умов у сфері вищої освіти можна вважати високу конкуренцію окремих вишів за лідируючі позиції в якості освіти, прагнення до економічної ефективності та статусної рентабельності, переорієнтація інститутів освіти на споживача – державу, здобувачів, роботодавців. У цих умовах з'являється необхідність розширення джерел фінансування. Практики-управлінці в освітній сфері роблять висновок про те, що, чим більше існує джерел фінансування, тим більш стійким буде положення ВНЗ в ситуації стрімко мінливого зовнішнього середовища [3].

В умовах ринкового реформування умовно можна визначити дві основні моделі поведінки ВНЗ. За моделі консервативної поведінки виш в чомусь інерційний: він зберігає переважно сформовані зв'язки і вирішує виникаючі проблеми традиційним чином, а якщо це неможливо, чекає вирішення їх на державному рівні. Основою моделі активного пристосування є ставка на власні сили, причому не стільки на власні ресурси, скільки на вміння самостійно спрогнозувати розвиток ситуації і, не чекаючи допомоги держави, прийняти відповідні кроки [1].

Таким чином, на сьогоднішній день актуальною є проблема формування інноваційного управлінського середовища у вишах, під яким розуміється створення необхідних умов для розробки та впровадження новацій. Головне, що все більшою мірою відрізняє управління ВНЗ в сучасних умовах, – це прагнення до інновацій і зміна управлінської парадигми заснованої на автономії вишу. Без цього жоден виш в умовах конкурентного середовища вижити не зможе.

### **Список використаних джерел:**

1. Дрезинский К. С. Совершенствование управления вузами в условиях рыночного реформирования российской экономики : автореф. дисс. ... канд. экон. наук.: 08.00.05/ К. С. Дрезинский. – СПб. : СПГУЭИФ, 2008. – 18 с.
2. Титова Н. Л. Стратегии развития российских вузов: ответы на новые вызовы / под науч. ред. Н. Л. Титовой. – М. : МАКС Пресс, 2008. – 668 с.
3. Гайнутдинова И. М. Модели управления высшей школой в условиях глобализации и международной интеграции: предпринимательский университет / И. М. Гайнутдинова // Вестник Военного университета. – 2010. – № 1 (21). – С. 21–25.

**К. е. н. Мохонько Г. А., Ніколаюк В. В.**

*Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут» (Україна)*

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ**

Сучасні процеси соціально-економічної трансформації в Україні в умовах посилення невизначеності середовища зумовлюють низку об'єктивних змін у функціонуванні вітчизняних підприємств. Економічною необхідністю стає орієнтація системи управління підприємства на забезпечення збалансованого розвитку всіх сторін його діяльності, що створить базис для підвищення економічної міцності підприємства, вирішення екологічних та соціальних проблем.

Загально визнано, що в даний час найбільш прийнятною методологією управління розвитком підприємства є методологія управління проектом, або проектне управління, яке дозволяє підвищити ефективність, результативність і гнучкість всього підприємства.

Управління проектами – це ефективна управлінська технологія, введена і перевірена на практиці не тільки багатьма найбільшими світовими компаніями, а й муніципальними, регіональними властями. Близькими за змістом (а в ряді випадків і синонімами) поняттю «управління проектами» є поняття «проектно-орієнтоване управління».

Проектно-орієнтоване управління (Project-oriented enterprise management (РОЕМ)) є центральною концепцією управління для організацій, діяльність яких здійснюється у вигляді безперервного виконання безлічі проектів [3]). Вся діяльність розбивається на програми, спрямовані на досягнення конкретних цілей підприємства, а вже в рамках програм виконуються окремі проекти. Кожен проект, по суті, автономний, а можливість його існування визначається виключно критеріями відповідності стратегічним цілям підприємства і забезпечення необхідної норми рентабельності. Це в першу чергу відноситься до проектно-орієнтованим підприємств (підприємства зі своїми повноваженнями, які виконують діяльність за визначеними пріоритетами завдяки управлінню проектами, програмами, портфелями) [2].

Впровадження проектно-орієнтованого управління підприємством, як інструменту забезпечення стійкого розвитку підприємства, відбувається в умовах

жорсткої конкуренції – коли продукти запускаються на ринок за відносно короткі терміни, коли кожен продукт виробляється під конкретного клієнта, коли необхідно виконувати одночасно велику кількість складних проектів, коли конкуренти володіють кращими технічними можливостями.

Отже, проектно-орієнтоване управління стійким розвитком підприємства – управлінський підхід, при якому окремо взяті завдання забезпечення стійкого розвитку, які вирішуються в рамках функціонування підприємства, розглядаються як окремі проекти в рамках єдиної цільової програми.

Зміна системи управління підприємства на проектно-орієнтовану відкриває перед ним широкі можливості для забезпечення стійкого розвитку [3; 4]:

- дозволяє гнучко і швидко змінювати структуру підприємства: виходити на нові ринки з новими продуктами, виводити зі складу підприємства неефективні структури;
- підвищує рентабельність проектів, за рахунок зниження витрат на виконання і управління проектами, а значить підвищує ефективність бізнесу в цілому;
- забезпечує виконання тільки вигідних для підприємства проектів;
- істотно підвищує результативність незадіяних безпосередньо в проектній діяльності підрозділів;
- дозволяє максимально оптимізувати портфель проектів і зорієнтувати його на цілі і стратегії підприємства;
- знижує ризики і невизначеність при виконанні нових для підприємства проектів;
- забезпечує більш ефективну і продуктивну роботу підприємства завдяки виробленню кращих поведінкових принципів у менеджменту і виконавців проектів;
- дозволяє виконувати більшу кількість проектів за той же час, за рахунок оптимізації розподілу ресурсів;
- збільшує конкурентоспроможність підприємства.
- збільшує гнучкість і динамічність компанії,
- децентралізує відповідальність функціональних керівників і забезпечує готовність компанії до організаційних змін.

В той же час застосування проектно-орієнтованого підходу управління в забезпеченні стійкого розвитку підприємств містить недоліки [1]: можлива

конкуренція ресурсів між проектами підприємства; обмеженість ресурсів підприємства; підвищення необхідності координації проектів в забезпеченні стійкого розвитку підприємства; обмеженість ресурсів межами проекту та можливе відставання від графіку робіт.

Таким чином, з метою забезпечення стійкого розвитку підприємствам доцільно використовувати проектно-орієнтований підхід до управління, який збільшує гнучкість і динамічність підприємства, децентралізує відповідальність ініціаторів, учасників і власників проектів. У процесі реалізації проектів використовуються знання, навички, методи, засоби і технології, спрямовані на вирішення різних проблем підприємства за допомогою здійснення послідовності систематичних процедур їх усунення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дорошук Г. А. Проектно-орієнтований підхід в управлінні організаційними інноваціями / Г. А. Дорошук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/20300/1/51-254-258.pdf>
2. Коляда О. П. Портфельне планування у процесі реалізації стратегії розвитку вищого навчального закладу: автореф. дис. ... канд. техн. наук: спец. 05.13.22 – Управління проектами та програмами / О. П. Коляда. Н. В. Кічук. – К., 2011. – 24 с.
3. Проектно-ориентированное управление [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://wiki.vspu.ru/workroom/pi51/частьлекции\\_222222](http://wiki.vspu.ru/workroom/pi51/частьлекции_222222)
4. Сеницын Е. В. Проектно-ориентированное управление предприятием [Електронний ресурс] / Е. В. Сеницын // БрайнКрафт. – Режим доступу: <https://sites.google.com/a/braincraft.ru/braincraft/specialnye-predlozenia/poem>

**Нікітіна Г. В.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **АНАЛІЗ ІНОЗЕМНИХ МОДЕЛЕЙ СИСТЕМ МОТИВАЦІ ПРАЦІ ТА ПЕРСПЕКТИВ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Перехід України до ринкової економіки змусив вітчизняні підприємства діяти в конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свою «нішу» на ринку товарів та послуг, опанувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. Це потребує збільшення внеску кожного працівника в досягнення цілей підприємства, тому проблема

мотивування працівників на підприємствах України набула важливого значення. Адже лише створена належна мотиваційна основа здатна спонукати працівників підприємств до ефективної діяльності.

Вперше термін «мотивація» запровадив у науковий обіг А. Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої причини» в 1900–1910 рр. Поняття «мотивація» в своїй еволюції пройшло певні історичні етапи – від політики «батога і пряника» (покарання і винагороди) до «концепції людських ресурсів» (сприйняття працівника як ключової фігури на виробництві, від якої залежать кінцеві результати виробничої діяльності) [1].

Розмаїття поглядів на мотивацію підтверджує, що це складний процес, ефективність якого оцінюється за результатами діяльності підприємства. Для успішного керування поведінкою людей у процесі їх трудової діяльності дуже важливо мотивувати працівників до праці. Мотивування – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей або цілей організації [2].

Мотивування полягає в спонуканні персоналу до ефективної, сумлінної діяльності для досягнення цілей підприємства, тобто у визначенні потреб персоналу, розробленні систем винагороди за виконувану роботу, використанні різних форм оплати праці, застосуванні стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності. Керівник підприємства повинен розуміти, що ні прекрасно складені плани, ні досконала структура організації самі по собі не спонукають людей до роботи. Саме ефективна система мотивування покликана забезпечити високоякісне й сумлінне виконання працівниками підприємства своїх обов'язків.

Формуючи систему мотивування працівників на вітчизняних підприємствах, доцільно скористатися світовим досвідом. Із всього розмаїття моделей систем мотивації праці можна виділити, як найхарактерніші, японську, американську, французьку, англійську моделі.

Японська модель мотивування персоналу основана на трьох факторах: професійна майстерність, вік, стаж роботи. Вік і стаж є основою для визначення традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці – базою для обчислення трудової тарифної ставки, яка називається «ставкою за кваліфікацію». Використання трудової ставки унеможливорює автоматичне



підвищення заробітної плати без підвищення кваліфікації працівника та зростання його трудового внеску, що посилює мотивацію до праці.

Американська модель мотивування праці ґрунтується на матеріальних стимулах. Найпоширеніші різноманітні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями та різноманітні форми преміювання. Гнучкість системи оплати праці досягається завдяки періодичній атестації працівників, на основі якої встановлюється їх рівень оплати праці на наступний період. Зарплата переглядається, як правило, в перший рік роботи кожних три місяці, після року роботи – раз на півроку або рік.

Французька модель мотивування працівників містить дві складові формування системи оплати праці: індексацію заробітної плати залежно від вартості життя та індивідуалізацію оплати праці. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції реалізується урахуванням рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника.

У Великобританії існують дві модифікації системи оплати праці, що залежать від прибутку підприємства: грошова, основу якої становить регулярна доплата відповідної частки прибутку до встановленої заробітної плати, і акціонерна, яка передбачає часткову оплату у вигляді акцій. Крім того, заробітна плата на деяких підприємствах Великобританії не є стабільною, а залежить від прибутку підприємств.

Аналізування моделей мотивації трудової діяльності розвинених країн показало, що система мотивування праці не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Сьогодні основним мотивуючим чинником працівників вітчизняних підприємств є бажання мати гарантовану заробітну плату. При цьому ні інтенсивність, ні якість праці до уваги не беруть, переважає бажання мати спокійну роботу з невеликим, але гарантованим заробітком, а не інтенсивну роботу з високою оплатою.

### **Список використаних джерел:**

1. Бондар В. Д. Теоретичні засади мотивації в контексті підвищення ефективності державного управління / В. Д. Бондар // Ефективність державного управління : зб. наук. праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України / за заг. ред. І. Р. Залуцького. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2006. – № 11. – С. 11–17.

2. Кузьмін О. Є. Менеджмент : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Л. С. Ноджак, О. Г. Мельник. – Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 152 с.
3. Алексеева Н. Ф. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників машинобудівних підприємств / Н. Ф. Алексеева, І. С. Приходько // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. – 2012. – Вип. 3 (74). – С. 174–178.
4. Субоч К. П. Економічний механізм мотивації творчої праці: сутність та складові / К. П. Субоч // Ученые записки Таврического национального университета имени В. И. Вернадского. – Серия «Экономика и управление». – 2011. – №1. – Т. 24 (63). – С. 214–222.
5. Соколенко В. А. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці / В. А. Соколенко, А. С. Клиженко // Вісник НТУ «ХП». – 2013. – №69(1042). – С. 83–87.

**Олійник Є. В.**

*Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського  
(Україна)*

## **СВІТОВИЙ ДОСВІД СТВОРЕННЯ КЛАСТЕРІВ АВТОМОБІЛЕБУДІВНИМИ КОМПАНІЯМИ**

Україна має лише декілька автомобілебудівних підприємств, а тому їх значення для розвитку національного господарства, особливо в контексті реалізації стратегії імпортозаміщення має важливе значення. Однак ці підприємства, як й інші машинобудівні підприємства являють собою нереформовану, немодернізовану частину економіки та потребують впровадження сучасних форм організації виробництва та господарювання в цілому.

Дієвою формою активізації розвитку автомобільних підприємств можуть і повинні стати кластери. Кластери це географічні форми концентрації взаємопов'язаних компаній та установ в конкретній області. Базисний принцип створення кластерів – це партнерство, тобто забезпечення спільної протидії тій динаміці, яка спостерігається в зовнішньому оточенні. Чим ширшим є таке партнерство з точки зору учасників, тим більш високим є рівень конкурентоспроможності тієї території, де вони знаходяться.

Метою дослідження стало узагальнення досвіду зарубіжних автомобільних підприємств з кластеризації своєї діяльності.

Основні учасники глобального ринку автомобільної продукції є багатонаціональними фірмами, які створили навколо себе потужні кластери – сотні підприємств, які не лише беруть участь у забезпеченні діяльності головної

компанії матеріальними агрегатами, комплектуючими, а й створюють інновації, забезпечують систему підвищення кваліфікації кадрів, тощо.

Переважає більшість кластерів створювалось за регіональною ознакою – близькість до підприємства – виробника кінцевої продукції. Однак з часом почав переважати функціональний підхід. У реальній економіці мають місце приклади обох підходів до формування кластерів. Так, Дженерал Моторз поєднує 24 бренди, Даймлер Крайслер – 12, Форд Мотор – 9, Тойота – 4 підрозділи, які в результаті інтеграції стали частиною цілісної компанії. У Російській Федерації відбулася ще більш масштабна кластеризація. Так, до продуктової лінійки «Групи ГАЗ» входять легкові та вантажні автомобілі, автобуси, дорожньо-будівельна техніка, бензинові та дизельні двигуни, автомобільні комплектуючі та інші запасні частини. І якщо провідні компанії світу, за рахунок сформованих кластерів беруть участь у конкуренції на світовому ринку, то російське підприємство хоча б вирішує проблеми забезпечення внутрішнього виробництва. Український автопром представлений обмеженою кількістю підприємств, які мають цілу низку системних проблем та намагаються їх вирішувати самостійно, без використання світового досвіду створення кластерів.

Потенціал для створення кластерів мають як самі підприємства, так і регіони, де вони знаходяться – потужні промислові міста.

Вивчення світового досвіду створення кластерів в автомобілебудуванні дає можливість стверджувати, що вони забезпечують:

- підвищення рівня інноваційно-інвестиційної активності ;
- необхідні темпи відтворювальних процесів всіх виробничих ресурсів;
- залучення до участі у кластерах науково-дослідних інститутів та спрямування їх діяльності на створення сучасних розробок для галузі;
- виникнення вторинних ефектів активізації господарської діяльності в регіоні;
- підвищення рівня конкурентоспроможності всіх учасників кластера.

**Опришко А. В.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

З розвитком ринкових відносин у виробничій системі підприємства трудові ресурси виступають найбільш важливим елементом забезпечення виробництва продукції, її збуту і реалізації інших функцій діяльності підприємства. Отже, ефективне функціонування підприємства неможливо без вибору цілей формування і використання трудових ресурсів відповідно до потреб виробничої системи підприємства і вирішення задачі оптимального розподілу ресурсів. Одним із критеріїв ефективності управління трудовими ресурсами є підвищення продуктивності праці. В ринкових відносинах важливе значення набуває раціональне управління трудовим потенціалом підприємств, встановлення оптимальних трудових пропорцій. Проблема використання та управління трудовими ресурсами є актуальною на даному етапі економічного розвитку, особливо в аспектах формування, розподілу та використання трудових ресурсів як головної продуктивної сили суспільства.

На сьогоднішній день проблемами використання, формування, управління, функціонування трудових ресурсів займалися відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, такі як Портер М., Грішнова О. А., Акулов М. Г., Давидюк Т. В., Абалкін Л. І., Василенко В. С., Струмилін С. Г. та ін. Проте, не зважаючи на велику кількість публікацій і досліджень вчених, сьогодні не вирішеними залишаються питання стосовно ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Одним з найважливіших чинників, який впливає на ефективність виробництва і на рівень продуктивності, є трудовий потенціал персоналу. Отже, роль ефективного використання трудових ресурсів у результатах діяльності підприємства величезна. Кожен співробітник володіє певним набором соціально-психологічних і професійно-особистісних характеристик, які визначають його здатність до праці і впливають на ефективність його діяльності. Існує багато тлумачень стосовно визначення «трудова ресурси» (табл. 1).

Виходячи з вищесказаного, найбільш точним визначення трудових ресурсів є – чисельний склад працівників, що володіє такими кількісними та якісними

характеристиками, використання яких дозволяє забезпечити реалізацію поточних завдань і стратегії розвитку підприємства

**Таблиця 1. Визначення терміну «трудові ресурси»**

№ п/п	Автор	Визначення
1	Грішнова О. А.	Частина працездатного населення, яка володіє фізичними і розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності [1]
2	Акулов М. Г.	Частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності [2]
3	Черненко Т. В.	Працездатна частини населення країни, яка володіє необхідним фізичним та інтелектуальним розвитком, здатна виробляти матеріальні блага і послуги [3]
4	Дарченко Н. Д.	Частина населення країни, яка відповідно до свого фізичного розвитку, розумових здібностей і знань здатна працювати в економіці [3]
5	Василенко В. С.	Частина населення країни, яка, маючи відповідні психофізіологічні, фізичні та інтелектуальні якості, здатна виробляти матеріальні та духовні блага й послуги, тобто здійснювати корисну діяльність [2]

Формування трудових ресурсів має важливе значення, оскільки є засобом ефективного використання засобів виробництва, а значить, і елементом зростання продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства. Можна виділити такі шляхи підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства, а саме:

1. Розвиток структури виробництва, застосування новітніх технологій для більш ефективної роботи спеціалістів, постійне вдосконалення трудової системи з урахуванням побажань працівників підприємства.

2. Стимулювання працівників до праці за рахунок економічних та соціальних чинників, у вигляді підвищення заробітної плати, матеріальної допомоги, а також створення сприятливого клімату у колективі.

3. Постійна підготовка працівників та їх можлива перекваліфікація, а також залучення нових висококваліфікованих спеціалістів для більш продуктивного розвитку підприємства.

4. Удосконалення роботи з персоналом (забезпечення умов для особистої ініціативи працівників, облік їх професійних навичок і професійних особливостей,

будівля здорової робочої атмосфери в колективі, технічне оснащення робочих місць).

Запровадження всіх вище перерахованих заходів дає можливість якісно та ефективно використовувати трудові ресурси підприємства, а також стимулювати працівників у роботі. Отже, трудові ресурси є одним із найважливіших чинників, який впливає на ефективність діяльності підприємства. Саме трудовий потенціал є важливим елементом організації підприємства, показником його ефективності й економічного розвитку. Високі результати діяльності будуть свідчити про те, що підприємство має продуктивний і правильно організований персонал. Тому, щоб досягти максимального прибутку, насамперед потрібно забезпечити відповідні умови працівникам і створити позитивну атмосферу на підприємстві.

#### **Список використаних джерел:**

1. Грیشнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / А. О. Грیشнова. – К. : Знання, 2010. – 535 с.
2. Куньовська О. Й. Шляхи підвищення ефективності управління трудовими ресурсами на підприємстві / О. Й. Куньовська // Економіка, управління, фінанси. – 2014. – С. 67–70.
3. Киренкова В. М. Аналіз забезпеченості сільськогосподарських підприємств трудовими ресурсами / В. М. Киренкова // Економічні науки. – 2014. – №2. – С. 49–55.

**Панухник Я. Г.**

*Тернопільський національний технічний університет*

*імені Івана Пулюя (Україна)*

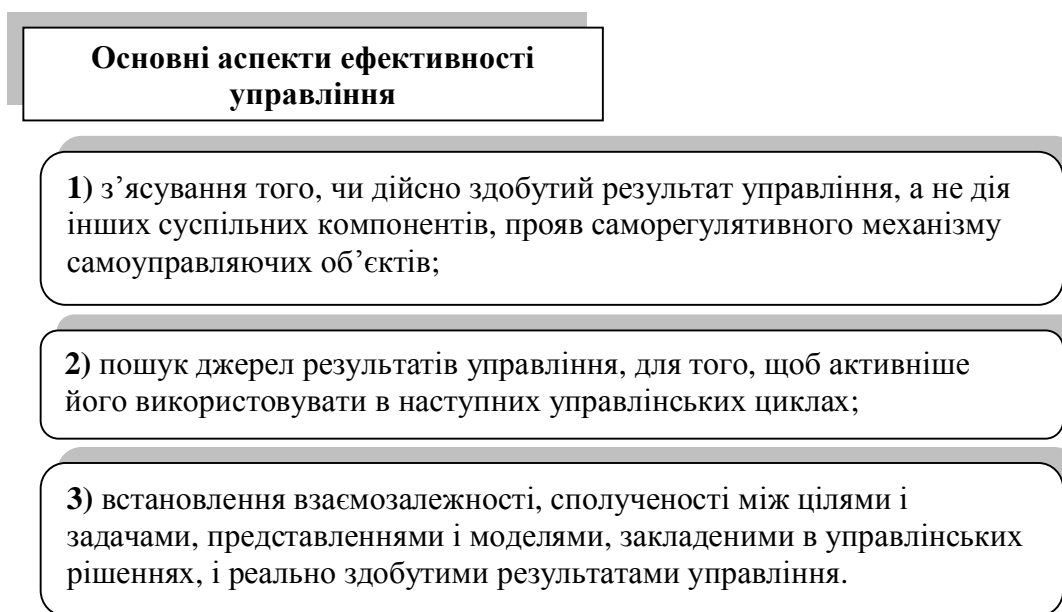
#### **ДО ПИТАННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МЕДИЧНОГО ПРИЛАДОБУДУВАННЯ**

На даний час ефективно налагоджений процес управління підприємствами є надзвичайно важливим для вітчизняної економіки. Адже саме від нього залежить подальший розвиток промисловості та її фінансово-економічний стан в сучасних умовах.

Всебічна підтримка розвитку вітчизняної галузі медичного приладобудування є однією з найважливіших задач, виходячи з політичної та економічної ситуації, що склалися в Україні.

Проте, варто пам'ятати, що ефективне управління – це складна система, що відображає сукупність дій усіх ланок менеджменту підприємства, всіх складових управління, а також, окремих виконавців. Крім, того, на ефективність управління підприємств впливає різноманітна сукупність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

У загальному, ефективність управління включає три основні аспекти, які відображено на рис. 1.



**Рис. 1. Аспекти ефективності управління**  
(сформовано автором на основі джерела [1])

Дослідження ефективності управління підприємствами медичного приладобудування здійснено на прикладі представників цієї галузі у м. Тернополі – приватного підприємства «Галіт» (надалі – ПП «Галіт») та компанії «Тернопільське казенне експериментальне протезно-ортопедичне підприємство» (надалі – ТКЕПОП).

Серед основних показників, що у достатній мірі характеризують ефективність управління на досліджуваних підприємствах, проаналізовано наступні:

- 1) зміни показника собівартості реалізованої продукції;
- 2) динаміку отриманого прибутку (збитку).

Оцінку динаміки показників собівартості реалізованої продукції та отриманої суми прибутку ПП «Галіт» та ТКЕПОП відображено на рис. 2 [2; 3].

Дослідивши отримані зміни показників, що мають безпосередній вплив на стан ефективності управління підприємствами, виявлено наступні аспекти:

1) ПП «Галіт»:

Протягом 2011 року сума собівартості реалізованої продукції складала 31907 тис. грн, а сума чистого прибутку – 1583 тис. грн.



**Рис. 2. Динаміка показників собівартості реалізованої продукції та отриманого прибутку ПП «Галіт» та ТКЕПОП за 2013-2011 роки, тис. грн**

За 2012 рік ситуація дещо змінилася. Сума показника собівартості продукції складала 31976 тис. грн, що є на 69 тис. грн (0,22 %) більше за суму 2011 року. Сума ж отриманого прибутку істотно скоротилася (-1481 тис. грн. або на -93,56 %) порівняно показником минулого року та складала всього 102 тис. грн.

У 2013 році фінансово-економічна ситуація мала такий зміст: показник собівартості становив 32161 тис. грн, тобто на 640 тис. грн (2,00 %) більше, ніж у 2012 році. Сума ж отриманого прибутку дорівнювала 813 тис. грн, та є більшою на 711 тис. грн або на 697,06 %, у порівнянні із даними минулого року.

2) ТКЕПОП:

За 2011 рік сума показника собівартості реалізованої продукції складала 5406 тис. грн, а сума прибутку – 482 тис. грн.

Протягом 2012 року сума собівартості зросла до 9117 тис. грн (3711 тис. грн або 68,65 %), відносно показника 2011 року. Що ж стосується зміни суми отриманого прибутку на даному підприємстві (1273 тис. грн), то тут також відбулася істотне збільшення, а саме – на 791 тис. грн або на 164,11 %, у порівнянні із даними 2011 року.

За 2013 рік собівартість продукції скоротилася на -1621 тис. грн (-17,78 %), порівняно з 2012 роком та складала 7496 тис. грн. Сума ж отриманого чистого



прибутку, порівняно із показником 2012 року теж значно скоротилася (-688 тис. грн або -54,05 %) та склала 585 тис. грн.

Отже, оцінку ефективності управління для даних підприємств можна здійснити через співвідношення прийнятих управлінських рішень та здобутих результатів фінансово-господарської діяльності, що визначаються динамічно зростаючою сумою чистого прибутку протягом усього аналізованого періоду.

#### **Список використаних джерел:**

1. Рудьєв А. О. Менеджмент : посібник / А. О. Рудьєв, С. О. Буткевич [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://pidruchniki.com/15890315/menedzhment/efektivnist\\_menedzhmentu\\_organizatsiyi](http://pidruchniki.com/15890315/menedzhment/efektivnist_menedzhmentu_organizatsiyi)
2. Офіційний сайт ПП «Галіт»: Фінансова звітність [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ftp.galit.te.ua>
3. Фінансова звітність Тернопільського казенного експериментального протезно-ортопедичного підприємства протягом 2013–2011 років.

**Письменний Р. І., д. е. н. Хамініч С. Ю.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ**

В умовах розвитку ринкових відносин в Україні основою діяльності кожного товаровиробника є досягнення максимального прибутку, що є основою для забезпечення розвитку підприємства, поліпшення показників його діяльності, технічного переозброєння та модернізації виробництва, досягнення стійких конкурентних переваг підприємства на ринку. Наведені обставини обумовлюють важливість управління витратами на підприємстві.

Сьогодні витрати є важливим аспектом конкурентоспроможності, економічної стійкості та ефективності роботи підприємства. Підтримка оптимального рівня витрат є основною умовою виживання та розвитку підприємства. Управління витратами – найважливіший інструмент досягнення підприємством високого економічного результату.

Різні аспекти організації управління витратами підприємства привертати до себе увагу багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, зокрема:

І. Бланка, І. Бойчика, А. Градова, М. Грещака, В. Колота, О. Кузьміна, А. Наливайко, С. Покропивного, Ю. Цал-Цалко та ін.

В наш час ефективно управління витратами – це шлях до досягнення підприємством високих економічних результатів. Це складний, багатоаспектний та динамічний процес, що включає управлінські дії, ціллю яких є досягнення високого економічного результату.

Так, І. Є. Давидович визначає управління витратами як динамічний процес, який включає управлінські дії, мета яких полягає у досягненні високого економічного результату діяльності підприємства через виконання всіх функцій, які властиві управлінню будь-яким об'єктом [1].

На думку О. В. Крушельницької управління витратами – це складний багатоаспектний та динамічний процес, що включає управлінські дії, метою яких є досягнення високого економічного результату діяльності підприємства; система принципів та методів розробки і реалізації управлінських рішень, заснованих на використанні об'єктивних економічних законів [2].

А. І. Ясінська вважає, що управління витратами полягає у цілеспрямованому впливові на витрати для зміни їхнього складу, структури або поведінки у зв'язку зі зміною умов виробничо-господарської діяльності підприємства [3].

Управління витратами можна охарактеризувати як процес цілеспрямованого формування витрат за їх видами, місцями та носіями і постійного контролю рівня витрачання ресурсів, стимулювання економії. На підприємствах управління витратами є важливим засобом побудови системи обліку витрат з врахуванням тактичних і стратегічних цілей керівництва. Воно передбачає систематичний моніторинг фактичних витрат та їх поведінки під дією як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, прийняття рішення щодо покращення структури собівартості продукції тощо.

Основні принципи управління витратами вироблені практикою і зводяться до наступних основних моментів: системний підхід до управління витратами; єдність методів, що практикуються на різних рівнях управління витратами; управління витратами на всіх стадіях життєвого циклу виробу – від створення до утилізації; органічне поєднання зниження витрат з високою якістю продукції (робіт, послуг); недопущення зайвих витрат; широке впровадження ефективних методів зниження витрат; вдосконалення інформаційного забезпечення про

рівень витрат; підвищення зацікавленості виробничих підрозділів підприємства у зниженні витрат.

Дотримання даних принципів створює базу економічної конкурентоспроможності підприємства, завоювання ним передових позицій на ринку.

Оперативний вибір дій, що коректують, у сфері управління витратами потребує повсякденного відстеження і зіставлення витрат не лише за окремими продуктами, ринками, клієнтами, але і за всіма бізнес-процесами підприємства, операціями і замовленнями, що знижує придатність традиційних методів обліку витрат і обумовлює їх невідповідність потребам керівництва в управлінській інформації. У зв'язку з цим необхідність створення і постійного вдосконалення механізму управління витратами потребує пошуку наукових підходів до вибору методів і способів цілеспрямованої дії на процес формування витрат у ході виробництва.

Таким чином, перевагами ефективного управління витратами можуть виступати наявність своєчасної, достовірної та повної інформації про собівартість окремих видів продукції та їхні позиції на ринку порівняно з продукцією конкурентів; наявність ресурсів для гнучкого ціноутворення; прийняття управлінських рішень з використанням лише релевантної інформації; організація виробництва продукції, конкурентної щодо витрат цін. Управління витратами на сьогодні вийшло за межі традиційного впливу на витрати лише в процесі виробництва та поширилося на всі можливі витрати, які виникають або потенційно можуть з'явитися у фінансово-господарській діяльності підприємства.

### Список використаних джерел:

1. Давидович І. Є. Управління витратами : навч. посіб. / І. Є. Давидович. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 320 с.
2. Крушельницька О. В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах / О. В. Крушельницька // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 1. – С. 125–129.
3. Ясінська А. І. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах / А. І. Ясінська // Вісник Національного університету Львівська політехніка. – 2007. – № 14 (594). – С. 357–360.

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

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Сучасні процеси формування та ефективного використання трудового потенціалу зумовлюють такі умови, за яких більшість підприємств може втратити контроль за станом свого трудового потенціалу та процесами його формування й використання. Так, падіння обсягів виробництва, криза неплатежів, затримка у виплаті заробітної плати та її низький рівень обумовлюють погіршення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їхнього морального, мотиваційного й творчого потенціалів, що, в свою чергу, заважає проведенню реструктуризації виробництва, впровадженню новітніх інноваційних технологій та виробництву конкурентоспроможної продукції.

Одним із найпріоритетніших напрямів розвитку економіки України виступає залучення невикористаного інструментарію з детального аналізу людського фактора у виробництві, у тому числі й досліджень, які спираються на визначення особливостей управління трудовим потенціалом підприємства.

Проблемам дослідження теоретичних аспектів управління трудовим потенціалом підприємств присвячені праці багатьох вітчизняних та закордонних вчених-економістів, зокрема І. З. Должанського, О. І. Драгана, С. В. Дубінського, В. М. Ковальова, Н. С. Краснокутської, О. В. Крушельницької, Є. В. Лапіна, І. М. Рєпіна, О. П. Сологуб, О. С. Федоніна, А. В. Черепа, Р. С. Чорного та ін.

Трудовий потенціал являє собою інтегральну оцінку кількісних та якісних характеристик, здібностей і можливостей економічно активного населення, які реалізуються в межах і під впливом системи відносин [4].

Трудовий потенціал залежить від демографічних, професійно-кваліфікаційних, соціально-економічних факторів і складається з багатьох компонентів: здоров'я; освіта; моральність, мотивованість і уміння працювати в колективі; творчий потенціал; активність; організованість; професіоналізм; ресурси робочого часу [1].

В управлінні трудовим потенціалом виникає низка проблем, починаючи з підбору кадрів і закінчуючи перевіркою покладених на них завдань. В числі

цих проблем є оцінка рівня використання трудового потенціалу, яка створює передумови ефективного управління ним та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому. Управління трудовим потенціалом необхідно розглядати як сукупність функціональних, інструментальних завдань щодо активізації людського фактору.

Виокремлюють декілька поглядів щодо управління трудовим потенціалом. Одні автори досліджень розрізняють організаційну, економічну та соціальну, а інші – економічну, соціальну та технічну ефективність управління персоналом. На нашу думку, доцільним є поєднання вищезазначених складових в єдину цілісну систему управління персоналом.

Так, система управління трудовим потенціалом передбачає ряд цілей та функцій між якими існує певна відмінність. Цілі організації системи управління відображають бажаний стан в майбутньому, даний стан конкретно, їх офіційно затверджують і узгоджують з керівництвом, а цілі виконують три функції: управління, координація і контроль. [3]

Зазначимо, що мета системи управління персоналом визначає конкретні потреби працівників, які повинні бути задоволені адміністрацією. З іншої сторони, ця мета визначають характер і умови трудової діяльності, що забезпечує адміністрація. Відповідно, ефективність системи управління персоналом полягає саме у відсутності розмежування між вище зазначеними цілями.

Виділяють наступні функції системи управління персоналом: чітке визначення і реалізація стратегічних і тактичних цілей організації; прогнозування ситуації на ринку праці і в колективі; аналіз наявного кадрового потенціалу і планування його розвитку з урахуванням перспективи; мотивація персоналу; оцінка і навчання кадрів; сприяння адаптації працівників до нововведень; створення сприятливих умов в колективі тощо. [2]

Отже, процес управління персоналом можна представити у вигляді узгоджених рішень направлених на досягнення головної цілі функціонування організації шляхом формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків в процесі прийняття і реалізації управлінських рішень.

Таким чином, для покращення управління трудовим потенціалом підприємства необхідно: розподілити працівників підприємства на однорідні групи

за професійними, кваліфікаційними, статево-віковими та іншими критеріями; створити систему факторів, що зумовлюють інтенсивність праці та її результативність у розрізі окремих трудових сегментів підприємства; оцінити результати діяльності підприємства у розрізі різних систем структуризації з проведенням факторного аналізу їх розміру; провести оцінювання трудового потенціалу певних сегментних груп працівників підприємства; проаналізувати розмір та факторні залежності трудового потенціалу груп працівників, а також розробити по кожному з виявлених істотних чинників системи заходів щодо управління ними.

### **Список використаних джерел:**

1. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблудська, О. О. Решетняк. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 400 с.
2. Управління трудовим потенціалом : навч. посіб. / Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грیشнова О. А. та ін. – К. : КНЕУ, 2005. – 403 с.
3. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2003. – 316 с.
4. Якуба М. М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації / М. М. Якуба // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – №7. – С. 302–305.

**Полубан В. П.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА В УПРАВЛІННІ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ**

У сучасних реаліях політика управління дебіторською заборгованістю вважається неактуальною. Більш традиційні підходи акцентували на управлінні дебіторською заборгованістю набагато більше уваги, що відповідає також і західній практиці управління підприємствами. Однак західна практика управління дебіторською заборгованістю не пов'язується з оптимізацією обмежених ресурсів, що залучаються у виробництво.

Поняття дебіторської заборгованості проаналізовано у працях багатьох науковців, як і особливості управління нею на підприємствах. Зокрема відомими є праці наступних вчених: А. М. Гаджинського, Н. Л. Зайцевої, Є. С. Стоянової, І. А. Бланка та інших.

Управління дебіторською заборгованістю на підприємстві тісно пов'язується із його кредитною політикою. Не існує єдиної кредитної політики для всіх підприємств. Різні підприємства по своєму практикують власну кредитну політику, спираючись на економічні, політичні, географічні, організаційні та інші фактори.

Дебіторська заборгованість за своїм змістом – це сума боргу підприємства від інших юридичних осіб. Дебіторська заборгованість при безготівкових розрахунках являє собою результат об'єктивного процесу господарської діяльності підприємства і уособлює його ставлення до кредитування дебіторів.

За характером утворення дебіторська заборгованість поділяється на нормальну і невиправдану. Невиправдана дебіторська заборгованість, та яка виникла в результаті порушення розрахункової і фінансової дисципліни, виникнення нестач і розкрадань. Нормальна заборгованість підприємства обумовлена ходом виконання виробничої програми підприємства.

Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей є однією з характеристик фінансової стійкості підприємства та ефективності фінансового менеджменту. У практиці фінансової діяльності багатьох підприємств складається ситуація, яка робить не вигідним зниження дебіторської заборгованості без зміни кредиторської (зобов'язань). Зменшення дебіторської заборгованості знижує коефіцієнт покриття (ліквідності), підприємство набуває ознак неплатоспроможності і стає вразливим з боку держорганів і кредиторів.

Зростання дебіторської заборгованості буває не лише при розширенні обсягів діяльності, а й при уповільненні оборотності у зв'язку з погіршенням стану розрахунків. Дебіторська заборгованість характеризує відволікання коштів з обороту даного підприємства. В управлінні підприємством часто трапляються випадки, коли кредиторська заборгованість значно перевищує дебіторську. Причина цього часто полягає у більш низькій швидкості обертання кредиторської заборгованості порівняно з дебіторською. Менший обсяг дебіторської заборгованості порівняно з кредиторською може бути наслідком неплатоспроможності покупців.

Є багато способів зменшення дебіторської заборгованості. Одним з головних способів є своєчасне здійснення всіх процедур документообігу з контрагентами, а саме виставлення рахунків організаціям, які отримали товар або послугу

і повинні оплатити її найближчим часом, а також здійснення контролю оплати зазначених рахунків. У сучасній практиці фінансового менеджменту також використовують практику продажу зобов'язань дебіторів, факторинг. При цьому виникають додаткові транзакційні витрати для підприємства, але якщо вони не перевищують рівень рентабельності всіх активів, то продаж заборгованості має фінансовий сенс.

При різноманітних ситуаціях, які можуть статися на підприємстві, інколи буває необхідним забезпечити зростання дебіторської заборгованості, що в майбутньому сприятиме збільшенню обсягу від реалізації. Зростання дебіторської заборгованості також може бути сприятливим, коли змінюється система розрахунків підприємства з дебіторами, впроваджуються різні форми товарного кредиту, відтермінування сплати за спожиту продукцію тощо. Водночас слід пам'ятати, що сповільнення обороту коштів завжди негативно впливає на рентабельність діяльності підприємства. Зростання дебіторської заборгованості як наслідок кредитної політики підприємства є альтернативою «цінових воєн» підприємства на високо конкурентних ринках і несе менше фінансових втрат, даючи можливість захопити додатковий сегмент.

Таким чином, дебіторська заборгованість – дуже важливий чинник ефективності діяльності підприємства, отже, кредитна політика є необхідним структурним елементом фінансової політики підприємства. Напрями управління дебіторською заборгованістю підприємства можуть бути абсолютно протилежними і залежати від його тактичних цілей.

### **Список використаних джерел:**

1. Басовский Л. С. Економічний аналіз: Комплексний економічний аналіз господарської діяльності підприємств / Л. С. Басовский. – Львів : ИНФРА-М, 2010. – 222 с.
2. Бауерокс Д. Е. Фінанси / Д. Е. Бауерокс, Д. Е. Клосс. – К. : ИНФРА-М, 2012. – 640 с.
3. Береза С. Л. Класифікація дебіторської заборгованості / С. Л. Береза // Вісник ЖІТІ. – 2007. – 207 с.
4. Добринська В. В. Дебіторська заборгованість. Шляхи управління / В. В. Добринська. – К. : Брандесс, 2011. – 143 с.
5. Дебіторська заборгованість [Електронний ресурс]: П(с)БО 10 (зі змінами і доповненнями) – Затверджене Наказом Міністерства фінансів України від 08.10.1999 р. № 237. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>



Пуць Д. Ю.

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ І ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТОМІСТКОСТІ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ**

Витрати є невід'ємною частиною будь-якого бізнесу, без них підприємство не зможе ні розвиватися, ні просто працювати. Однак для забезпечення рентабельності потрібно, щоб витрати були ефективними, тобто кожна витрачена гривня приносила прибуток. Витрати підприємства повинні бути високопродуктивними.

Теоретичні основи й методичні аспекти підвищення ефективності діяльності підприємства на основі зниження витратомісткості виробництва продукції висвітлено у багатьох науковців, таких як Ананькіна Е. А. [1], Врублевский Н. Д. [2], Цал-Цалко Ю. С. [3] та інші.

Розгляд теоретичних основ підвищення ефективності діяльності підприємства на основі зниження витратомісткості виробництва продукції є підґрунтям покращення процесу управління витратами підприємства, його фінансового результату.

Зниження витрат виробництва продукції з економічної точки зору має наступне значення [1, с. 14]:

- це збільшення прибутку, отже, і розмірів відрахувань у фонди економічного стимулювання;
- це зростання прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства, отже, з'являється можливість не тільки простого, а й розширеного відтворення;
- це можливість для матеріального стимулювання працівників і вирішення багатьох соціальних проблем колективу підприємства, що є в свою чергу фактором підвищення продуктивності праці;
- це поліпшення фінансового стану підприємства, і, як наслідок, зниження ступеня ризику банкрутства;
- це можливість зниження продажної ціни на свою продукцію, що дає змогу значною мірою підвищити конкурентоспроможність продукції, збільшивши обсяг продажів і прибуток.

Величина витрат виробництва визначається як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Внутрішні чинники повністю залежать від діяльності підприємства, зовнішні ж навпаки, не залежать від його роботи.

До внутрішніх факторів зниження витрат виробництва належать: ефективність використання виробничих ресурсів підприємства та обсяг виробництва і реалізації продукції.

Виконавши якомога повний аналіз витрат виробництва, вивчивши їх динаміку і структуру, можна говорити про пошуки шляхів і резервів їх зниження.

До основних джерел зниження витрат виробництва відносяться [2, с. 194]:

- зниження витрат сировини, матеріалів, палива, енергії;
- зменшення розміру амортизаційних відрахувань;
- зменшення адміністративно-управлінських витрат.

Конкретними заходами зниження витрат підприємства можуть бути:

- використання конструкції виробу, яка вимагає мінімальних матеріальних витрат;
- використання ресурсозберігаючих технологій виготовлення продукції, що вимагає мінімальних трудових, матеріальних і енергетичних витрат;
- організація виробництва, що забезпечує підвищення ступеня завантаження устаткування;
- використання передової техніки, нових технологій;
- організація ефективною і раціональною організаційною структурою і системою управління виробництвом, що забезпечує скорочення витрат на управління;
- ефективна система внутрішньовиробничих регулювання, що сприяє економії всіх видів ресурсів підприємства;
- організація праці, спрямована на зниження витрат робочого часу, що забезпечує високу продуктивність праці і економію витрат праці;
- забезпечення високого рівня технологічної дисципліни на виробництві, що направлено на підвищення якості продукції та виключення витрат на брак;
- планування, облік, контроль і аналіз процесу управління витратами.

Найбільш ефективним з напрямків зниження витрат виробництва є механізація і автоматизація виробництва, розробка та застосування прогресивних, високопродуктивних технологій, заміна та модернізація застарілого обладнання. Однак, використовуючи тільки заходи щодо удосконалювання застосовуваної

техніки і технології не можна отримати належного економічного ефекту, необхідно також організувати роботу з поліпшення організації виробництва і праці [3, с. 78], управління тощо.

Загалом слід враховувати, що підприємство не в силах вплинути на зовнішні фактори, підвищення ефективності його діяльності можна забезпечити за рахунок більш ефективного використання внутрішніх ресурсів. Таким чином, зниження витратомісткості виробництва продукції є одним із найбільш важливих напрямів менеджменту підприємства.

### Список використаних джерел:

1. Ананькина Е. А. Управление затратами : конспект лекцій / Е. А. Ананькина, Н. Г. Данилочкина. – М. : ПРИОР, 2008. – 64 с.
2. Врублевский Н. Д. Управленческий учет издержек производства : теория и практика / Н. Д. Врублевский. – М. : Финансы и статистика, 2012. – 352 с.
3. Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства : навч. посіб. / Ю. С. Цал-Цалко. – К. : ЦУЛ, 2002. – 656 с.

**Репна О. І., Власенко М. О.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНИ У ВІТЧИЗНЯНОМУ БІЗНЕС-ПРОСТОРИ**

Дедалі більше людей здійснює покупки за допомогою інтернет-магазинів. Якщо десять років назад в Україні таких магазинів було дуже мало і через них в основному купувалася різноманітна побутова та комп'ютерна техніка, то наразі кількість магазинів значно збільшилася, а їх асортимент розширився. Фактично можна говорити, що в Україні сформувалася галузь електронної комерції [1].

Сьогодні в Україні функціонує близько 8 тис. інтернет-магазинів, серед яких сформувалися такі потужні гравці, які можуть конкурувати зі звичайними магазинами. Зокрема, інтернет-магазин «Розетка» з оборотом у 130 млн дол. [2], який почав свою діяльність у 2001 р. з продажів електроніки та побутової техніки і на сьогодні є найбільш популярним інтернет-магазином, у якому можна купити майже все, крім харчових продуктів і побутової хімії.

На кінець 2012 р. обсяг продаж через інтернет-магазини в Україні склад близько 1,6% від загального обсягу роздрібною торгівлі (майже 1,6 млрд дол.) [3].

Однак ця цифра все ще у 4 рази менша за середньосвітовий показник, тому можна говорити про потенціал подальшого зростання цієї сфери в Україні.

Перед будь-яким інтернет-магазином (або web-вітриною) стоять чотири основні завдання: постійне залучення нових клієнтів, перетворення нових клієнтів на постійних, зміцнення довіри до компанії та її торгової марки (просування бренду), поліпшення взаємодії з наявними партнерами по бізнесу та залучення нових партнерів.

Найбільш важливим завданням є залучення нових клієнтів, оскільки обізнаність про інтернет-магазин у потенційних покупців є мінливою у часі. З одного боку, на покупців впливають рекламні акції, маркетингові програми та інші зусилля компанії, спрямовані на збільшення відвідуваності сайту та утримання відвідувачів. З іншого боку, в протилежному напрямку діє час (обізнаний про проект користувач може просто забути про його існування), дії конкурентів та інші фактори.

Для нормальної роботи інтернет-магазину необхідна складна інформаційна система бек-офісу, яка дозволяє менеджерам швидко і оперативно змінювати зміст сайту інтернет-магазину, а також інтегрувати інтернет-магазин зі складськими базами даних, бухгалтерськими програмами та службою доставки.

Така система дозволяє вносити зміни в каталог товарів відповідно до зміни асортименту або цін, міняти оформлення сайту, оновлювати новини та тематичні посилання, відстежувати наявність товарів на складі, виписувати бухгалтерські та супровідні документи до замовлення, управляти замовленнями. Недоліком таких систем є їх висока вартість.

Доступність створення сайтів призводить до того, що у більшості інтернет-проектів існує величезна безліч конкурентів. Тому, для безперебійної роботи інтернет-магазину необхідно ретельно досліджувати ринок товарів. Необхідно постійно планувати, розробляти і проводити маркетингові, рекламні та PR-компанії, аналітичні дослідження ринку, вивчати переваги і побажання користувачів Інтернету. По мірі розширення вітчизняної Інтернет-аудиторії і проникнення Інтернет-технологій у діяльність нових фірм, Інтернет буде займати все більш важливе місце у розвитку вітчизняного бізнесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Скіцько В. І. Інтернет-магазин як логістична система / В. І. Скіцько // Моделювання та інформаційні системи в економіці. – 2013. – Вип. 88. – С. 218–234.

2. Аксенов Ю. В начале большого взрыва. Топ-15 интернет-компаний [Електронний ресурс] / Р. Судольский, Ю. Аксенов. – Режим доступу : <http://forbes.ua/magazine/forbes/1336514-v-nachale-bolshogo-vzryva-top-15-internet-kompanij>
3. Клюка А. Исследование рынка электронной коммерции в Украине [Електронний ресурс] / А. Клюка. – Режим доступу : <http://ain.ua/2013/04/11/120835>

**Рибаков О. Є.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ**

Основним напрямком з впровадження економічних методів управління на вітчизняних підприємствах є застосування методів економічного обґрунтування вибору управлінських рішень. Розглянемо даний напрямок більш докладно.

Кінцева мета системи менеджменту – збільшення прибутку за рахунок підвищення конкурентоспроможності товару, розширення ринку його збуту і забезпечення стійкості роботи фірми. Поліпшення фінансового стану фірми можна досягти за рахунок підвищення якості товару (чим вище якість, тим вище ціна), реалізації політики ресурсозбереження, збільшення програми випуску конкурентоздатного товару, організаційно-технічного і соціального розвитку фірми. Будь-які заходи щодо поліпшення цих сторін діяльності відображаються на зростанні прибутку фірми – виробника товару. У споживача товару головними критеріями є якість товару, його ціна і витрати на споживання. Ці особливості прояву ефективності розвитку системи менеджменту в сферах виробництва і споживання товару вимагають застосування різних методик розрахунку економічного ефекту при уніфікованих принципах підходу до розрахунків.

До принципів економічного обґрунтування відносяться:

- облік чинника часу;
- облік витрат і результатів щодо життєвого циклу товару;
- застосування системного підходу;
- застосування комплексного підходу;
- забезпечення багатоваріантності технічних і організаційних рішень;
- забезпечення порівнянності варіантів по вихідній інформації;
- облік факторів невизначеності і ризику.

Розглянемо докладніше деякі з цих принципів.

Сутність фактора часу полягає в тому, що інвестор, вклав свої кошти в який-небудь захід, через кілька років отримає більшу суму. Вирахувавши з цієї суми початкові вкладення, отримаємо прибуток від вкладень.

Застосування комплексного підходу до розрахунку економічного ефекту виражається в тому, що поряд з розрахунком прямого економічного ефекту від реалізації технічних новинок необхідно враховувати побічні, складні за методом розрахунку соціальний та екологічний ефекти від збільшення (поліпшення) показників екологічності та ергономічності нового об'єкта. До цих показників відносяться скорочення шкідливого впливу на повітряний басейн, ґрунт, воду, природне середовище, підвищення рівня автоматизації управління, зниження показників радіоактивності, рівня шуму, вібрації та ін. Ці показники повинні забезпечувати збереження життя (здоров'я) людини і охорону навколишнього природного середовища.

Забезпечення багатоваріантності технічних і організаційних рішень є одним з найважливіших принципів менеджменту. Без аналізу міжнародного досвіду, безпосередніх конкурентів нічого братися за справу, витратити даремно капітал. Інвестори (приватні або державні) в умовах ринкових відносин, жорсткої конкуренції повинні не сім, а сто разів відміряти (за допомогою комп'ютера), перш ніж відрізати. Важко, але ринок не терпить шапкозакидацького менеджменту. Можна ще раз згадати співвідношення 1: 10: 100: 1000, де один долар – економія на прийнятті спрощеного рішення на стадії його формування, а 10, 100, 1000 – втрати на наступних стадіях життєвого циклу рішення. До реалізації приймається варіант з найбільшим економічним ефектом.

Порівнянність варіантів розрахунку по вихідній інформації забезпечується шляхом приведення їх до одного обсягом (як правило, за новим варіантом), до одних термінах, рівнем якості, умов застосування. На практиці не завжди одночасно виявляються всі перераховані чинники. Деякі з них наводяться в порівняний вид шляхом застосування для всіх варіантів однієї і тієї ж математичної моделі розрахунку.

Для забезпечення необхідних якості та ефективності процесу розробки, прийняття та реалізації управлінського рішення рекомендується враховувати деякі особливості.

1. Імпульсом управлінського рішення є необхідність ліквідації, зниження актуальності або вирішення проблеми, тобто наближення в майбутньому реальних параметрів об'єкта (явища) до бажаних, прогнозованих.

2. Для вирішення проблеми необхідно відповісти на наступні питання: що робити (об'єкт)? як робити (технологія)? для кого (споживачі)? за якою ціною? З якими параметрами? з якими витратами? в якій кількості? в які терміни? де? кому (виконавці)?

3. Основні вимоги до якості інформації для прийняття управлінського рішення: своєчасність, достовірність, надійність, комплексність, адресність, правова коректність, багаторазовість використання, висока швидкість збору і обробки, можливість кодування, актуальність.

4. До основних параметрів якості управлінських рішень варто відносити: показник ентропії, ступінь ризику вкладення інвестицій, ймовірність реалізації рішення, ступінь адекватності теоретичної моделі фактичним даним.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М., 1989. – 45 с.
2. Финансы в управлении предприятием / под ред. А. М. Ковалевой. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 259 с.
3. Гончаров В. И. Менеджмент предприятия / В. И. Гончаров. – Мн. : Изд-во МИУ, 2005. – Ч. 2. – 624 с.

**Різник Н. О., Плівако С. О.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Головною задачею сучасного етапу розвитку економіки є опанування підприємцями та керівниками ефективними методами управління підприємством, зокрема, прибутком в процесі здійснення підприємницької діяльності, адже маса і норма прибутку – потужний важіль динамічного розвитку виробництва.

Метою доповіді є довести, що прибуток є однією з найважливіших категорій в економіці, дослідити теоретичні основи організації підприємств щодо підвищення прибутковості, а також чітко розмежувати та описати чинники, резерви і шляхи підвищення рівня прибутковості суб'єктів господарювання.

Прибуток є формою доходу підприємця, який вклав свій капітал з метою досягнення певного комерційного успіху, проте він характеризує лише ту частину доходу, яка «очищена» від затрат, понесених на здійснення цієї діяльності. Узагальнюючим фінансовим показником діяльності підприємства є його балансовий прибуток – загальна сума прибутку підприємства від усіх видів діяльності за звітний період, включаючи прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг), в тому числі продукції допоміжних і обслуговуючих виробництв, основних фондів, нематеріальних активів, цінних паперів, валютних цінностей тощо.

З метою аналізу та забезпечення ефективного управління формуванням прибутку розрізняють декілька видів прибутку підприємства: маржинальний, валовий, операційний, від звичайної діяльності та чистий. Відповідно до чинних в Україні положень (стандартів) бухгалтерського обліку, загальний прибуток підприємства складається з прибутку, отриманого підприємством від звичайної діяльності та від надзвичайних подій.

Для того щоб рівень прибутковості покращувався на підприємстві повинні проводитися заходи тільки в наступному порядку: організаційні (удосконалення виробничої структури, удосконалення організаційної структури управління, диверсифікація виробництва, реструктуризація виробництва тощо) – технічні (оновлення техніко-технологічної бази, переозброєння виробництва, вдосконалення виробів, що виробляється) – економічні важелі та стимули (удосконалення тарифної системи, форми і системи оплати праці, прискорення обігу оборотних коштів тощо). Якщо почати проводити зміни не в такому порядку, то позитивні зрушення у ефективності діяльності будуть малопомітними або відсутніми взагалі.

Для того щоб збільшити прибутковість, необхідно у той же самий час збільшити і заробіток (при цьому намагаючись не збільшувати витрати) або одночасно збільшувати заробіток і зменшувати витрати.

Нижче наведено три альтернативи для збільшення прибутковості, які необхідно детально розібрати і які є дуже актуальними:

1. Збільшення цін при збереженому значенні витрат. Заробіток може бути збільшений кількома шляхами:

- підняттям цін на ваш продукт;
- підняттям рівня продажів;
- збільшенням різниці між ціною і собівартістю товару.



Встановлені ціни можуть переглядатися один або два рази на рік, але збільшувати ціну на товар необхідно в умовах збереження конкурентоспроможності. Іншим важливим критерієм, який необхідно враховувати перед підвищенням цін, є тип продукту або проданої послуги. Існують такі категорії, до яких покупці відносяться лояльно і готові заплатити трохи більше за них, лише б якість і смак товару залишалися на висоті. До такої категорії належить харчова промисловість. У той же самий час в такій галузі послуг, як телекомунікації, навіть маленьке підвищення цін тягне за собою наслідки.

2. Зниження витрат або собівартості при збереженому значенні заробітку. Другою альтернативою є зниження суми загальних витрат. Це може бути досягнуто зменшенням собівартості товару. Введення в експлуатацію продукції високих технологій, тобто конвеєрів, які ефективно вирішують цю проблему. Іншим важливим інструментом у зниженні загальних витрат є впровадження нових методів управління, таких як спільна діяльність. Ретельно вивчайте експлуатаційний цикл для контролю вливань грошових коштів та зниження ризику виробництва надлишкової продукції. Приміром, багато підприємств – лідери вирішують проблему підвищення ціни на вироблений товар шляхом зменшення кількості виробленої продукції. Але не забувайте про те, що зменшення собівартості товарів або послуг не повинно вплинути на погіршення їх якості.

3. Одночасне збільшення цін та зменшення собівартості. Це може бути досягнуто шляхом масового виробництва. Принцип економіки, зумовлений зростанням масштабу виробництва, може призвести до бажаної мети.

Отже, на кожному підприємстві повинні передбачатися планові заходи щодо збільшення прибутку. У загальному плані ці заходи можуть бути такі, як збільшення випуску продукції, поліпшення якості продукції, продаж зайвого устаткування та іншого майна або здача його в оренду, зниження собівартості продукції за рахунок більш раціонального використання матеріальних ресурсів, виробничих потужностей і площ, робочої сили і робочого часу, диверсифікація виробництва, розширення ринку продажу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Немцова Л. Н. Анализ тенденций развития машиностроения Украины за 2008–2009 гг. / Л. Н. Немцова, В. О. Козлюк, Е. И. Шипилло. – Д. : ДНУЭТ, 2010. – 345 с.
2. Филимоненко О. С. Финансы предприятия : учеб. пособ. / О. С. Филимоненко. – К. : Кондор, 2007. – 240 с.

**Ровинская Н. Ю.**

*Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского  
«Харьковский авиационный институт» (Украина)*

## **ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ НА БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КОМПАНИИ**

Промышленность Украины была и остается на сегодняшний день базовым элементом экономики государства. Это утверждение обусловлено тем, что 35% ВВП обеспечивает промышленное производство. Однако в этой отрасли наблюдается спад, одной из причин которого является износ основных фондов, который составляет около 70%. Такие показатели свидетельствуют о том, что отечественная промышленность нуждается в технологической модернизации.

Преобразования производственных мощностей повлечет за собой организационные изменения. Организационные изменения – это устройство нового организационного механизма, соответствующего характеру изменений внешней и внутренней среды.

В современной теории организации существует четыре вида организационных изменений [1]:

- технологические – повышение эффективности производства товаров и услуг, изменения основной производственной функции, изменения управленческих и сервисных технологий;
- продуктовые изменения в продуктовых линиях или услугах, связанные с изменениями в потребностях и предпочтениях потребителей;
- структурные изменения, связанные с иерархией, структурами организации (децентрализация управления, изменения системы оплаты труда, системы оценки качества работы, введение новых правил);
- культурные изменения в нормах, отношениях, убеждениях, поведении сотрудников организации.

К основным моделям организационных изменений относят [2]: трехступенчатую модель изменений Курта Левина; проектный подход Балока и Баттена; восемь шагов Коттера; модель согласования Надлера и Тушмана; управление переходом – фазовая модель Уильяма Бриджеса; обучающая модель изменений Prosci.

В. М. Распопов в своей работе «Управление изменениями» приводит типологию организационных изменений. Представим ее в табл. 1 [3].

Таблица 1

Фактор	Тип организационных изменений
От источников воздействия	- порожденные факторами внешней среды; - порожденные факторами внутренней среды организации
Вероятности событий	- непредвиденные (спонтанные); - планомерные (целенаправленные)
Глубины временного действия	- стратегические; - тактические; - оперативные; - стабилизационные
От подхода к управлению	- эволюционные (постепенные); - революционные изменения (координальные, быстрые, предполагающие полное обновление)

Указанные подходы описывают логику и последовательность (порядок) осуществления изменений. Но они не отображают своего воздействия на нематериальные характеристики бизнеса, в частности на бизнес-модель компании, что может привести, как к фундаментальным трансформациям, так и к утере компании. Данное наблюдение свидетельствует о необходимости создания методологии управления организационными преобразованиями с сохранением концепции бизнес-модели.

#### Список использованных источников:

1. Щербакова Т. В. Управление изменениями : учеб. пособ. / Т. В. Щербакова. – Н. Новгород : ННГАСУ, 2013. – 78 с.
2. Сайт международного бюро управления изменениями [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ibcm.biz/Biblioteka>
3. Распопов В. М. Управление изменениями : учеб. пособ. / В. М. Распопов. – М. : Магистр : Инфра-М, 2012. – 336 с.

**Саламаха А. І.**

*Херсонський державний університет (Україна)*

**СТРАТЕГІЧНІ ШЛЯХИ РОЗВИТКУ  
СУДНОБУДІВНОЇ СФЕРИ ХЕРСОНЩИНИ**

Стрімке поширення стратегічного управління на підприємствах в сучасних умовах спричиняє необхідність перегляду підходів до розробки стратегічного набору, під яким розуміють систему стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку його функціонування та розвитку, а також рівень його претендування на місце і роль у зовнішньому середовищі [2].

Стратегічне управління підприємством включає: визначення місії, формування стратегічних цілей і задач, порівняльний аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства і його конкурентоспроможність; оцінку існуючих і перспективних напрямків підприємницької діяльності; вивчення зовнішнього середовища, визначення перспективних напрямів бізнесу, розробку стратегічних планів і конкретних задач [4].

Процес формування стратегії розвитку підприємства розглядається з цих позицій як послідовна операціоналізація на загальну, ділову (бізнес-стратегію) та портфель функціональних субстратегій. При цьому стратегії домінуючим елементом повинно бути стратегічне мислення, яке спрямовує підприємство до постійного творчого пошуку, втілення новаторських ідей в усіх аспектах діяльності [1].

Оскільки мова йде про стратегічний розвиток підприємств, на перший план виступають питання раціонального використання наявних потенціалів підприємства (виробничого, кадрового, фінансового, інноваційного, маркетингового) при реалізації його загальної стратегії, а також формування ефективного механізму узгодження складових стратегічного набору підприємства. Всі складові потенціалу підприємства взаємопов'язані поміж собою, тому при розробці стратегічного набору слід приділяти належну увагу кожному виду потенціалу [1].

Пріоритетним напрямом розвитку промисловості на Херсонщині є відновлення суднобудування. Суднобудування є дуже важливою галуззю важкої промисловості, яка багато в чому впливає на конкурентоспроможність країни, визначає її престиж та перспективи розвитку.

На херсонських суднобудівних підприємствах передбачений повний виробничий цикл: від серійного будівництва суден до їх ремонту. Найбільші підприємства галузі: ПАТ «Херсонський суднобудівний завод», Херсонський державний завод «Палада», Херсонський державний завод суднового обладнання та суднової арматури «Судмаш». Сучасні судноремонтні плавучі доки, що випускаються Херсонським заводом «Палада», експортуються в багато країн світу.

На період 2015–2017 роки найбільші очікуються обсяги виробництва на [3]:

- ПАТ «Херсонський суднобудівний завод» – 253,3 млн грн, що складає 30,2 % від районної Програми;

- Херсонський державний завод «Палада» планує завершити будівництво плавучого понтона, збільшити обсяги виробництва на 25,1 % (Програма складає 42,6 млн грн);

- ВАТ «Херсонський судноремонтний завод ім. Куйбишева» – Програма наступного року складатиме 18,5 млн грн.

Завдяки проведеній спільній роботі обласної державної адміністрації та керівників провідних суднобудівних підприємств області у листопаді 2014 року ТОВ «Смарт Маритайм Груп» і Kirgan Holding SA підписали контракт на будівництво двох корпусів буксирів-кантовщиків проекту T2440 на потужностях Херсонського суднобудівного заводу. Також, Херсонським державним заводом «Палада» розпочато будівництво залізобетонних причалів для перевалки зерна загальною вартістю 1,1 млн дол. США для вітчизняної компанії СП «НІБУЛОН» (м. Миколаїв) та залізобетонного причалу вартістю 1,5 млн дол. США для СК «Алвіта» (м. Севастополь) [5].

Для підприємств Херсонської області стратегія розвитку є одним із найважливіших напрямів стратегічного розвитку підприємством, діяльність якого характеризується високим рівнем нововведень, ступенем ризику та здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

В цілому, нові стратегії забезпечення конкурентоспроможності повинні переорієнтувати вітчизняні підприємства зі шляху екстенсивного росту на якісно новий, інноваційний шлях, який дозволить вистояти у кризовий період і забезпечить надійну основу для успіху та ринкового домінування на період майбутнього зростання економіки [6].

**Список використаних джерел:**

1. Барабась Д. О. Конкурентні стратегії підприємства / Д. О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України : наук. збірник. – К. : КНЕУ, 2000. – Вип. 2-3. – С. 201–208.
2. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник / О. І. Ковтун. – Львів : Новий Світ – 2000, 2009. – С. 71–79.
3. Офіційний сайт Херсонської обласної державної адміністрації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.khoda.gov.ua/ua/strategiya-razvitiya-2020obl/gosudarstvennaya-strategiya-regionalnogo-razvitiya-na-period-do-2020-goda>
4. Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рульєв. – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 312 с.
5. Херсон – офіційний сайт міста [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.city.kherson.ua/news\\_detail/hersonski-sudnobudivniki-pochinayut-noviy-proekt](http://www.city.kherson.ua/news_detail/hersonski-sudnobudivniki-pochinayut-noviy-proekt)
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

**Семендяєва О. П., Власенко М. О.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
АБО ЖІНКИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Необхідність дослідження гендерних аспектів менеджменту обумовлена динамічним залученням жінок до управління економікою. Гендер (англ. *gender* – «стать», від лат. *genus* – «рід») – соціально-біологічна характеристика, через яку визначаються поняття «чоловік» і «жінка», психосоціальні, соціокультурні ролі чоловіка і жінки як особистостей, на відміну від статі, яка позначає біологічні відмінності.

В умовах становлення ринкової економіки в Україні значно розширюється дрібний і середній бізнес, в якому керівниками стають жінки. Ця тенденція відповідає процесам, що відбуваються в країнах з розвиненою ринковою економікою, де жінки очолюють приблизно 30 % малих і середніх фірм. Передбачається, що в недалекому майбутньому ця частка складе 50 % підприємств. Особливого значення набуває питання про роль і місце жінки в системі менеджменту для таких видів діяльності як готельне і ресторанне господарство, туризм, оптова і роздрібна торгівля, обслуговування, де частка жінок досягає 90 % [1]. Таким чином, аналіз демографічної ситуації та сучасних тенденцій розвитку економіки дозволяють прогнозувати подальше зростання жіночого компонента в економіці, і зокрема, в управлінні. Участь жінок в управлінні підприємствами має свої особливості [2].

По-перше, мотивація трудової діяльності жінки має певні відмінності. Відома п'ятирівнева піраміда потреб А. Маслоу в гендерному аспекті зазнає значних коректур на кожному ступені. Так, наприклад, жінки мають рухливу мотиваційну структуру, вони можуть реагувати з великими відмінностями. Наприклад, якщо жінка відчуває себе соціально захищеною, щаслива в шлюбі, родині, то вона надає менше значення своїм відносинам з колегами і, як правило, не прагне до лідерства в організації. Проте, вона ж може прагнути ствердження самостійного статусу в цілях самоактуалізації і підтвердження власної «повноцінності». Життя чоловіка наповнене проблемами кар'єри і роботи, він високо цінує позародинні відносини, наприклад, спілкування в колі колег або друзів. Позиція жінки змінюється, якщо вона самотня або працює через матеріальну необхідність.

По-друге, жінка емоційніша, і ця риса особливо характеризує жіночий стиль управління. У різних ситуаціях реакція жінки-керівника відрізняється від реакції чоловіка: емоційно вона більш яскрава і багатша. Жінка «близько до серця» приймає все, що пов'язано з роботою. Жінка більше схильна «програвати» ситуацію, переживати можливий перебіг подій. При ухваленні рішень жінка-менеджер частіше покладається на свої відчуття, інтуїцію, знамениту жіночу логіку, вона схильна поводитися як цілісна особистість, чуйна до більшості аспектів проблеми, що мають для неї також і емоційне значення. Але внаслідок підвищеного рівня емоційності жінка більш образлива, болючіше реагує на критику, грубість що не дозволяє їй завжди бути об'єктивною і поводитися конструктивно. Зайву емоційність вважають серйозним недоліком жіночої моделі управління, оскільки вона є джерелом несправедливості і невпевненості, причиною багатьох конфліктів.

По-третє, у взаєминах із зовнішнім середовищем жіночий стиль управління відрізняється великою гнучкістю, ситуативністю, умінням адаптуватися до обставин, що склалися. Відмова від скарг на неможливість перетворень і пошуку винуватих дає можливість жінці-керівникові успішно діяти в рамках заданих обмежень.

По-четверте, визначальною особливістю жінки-керівника є допитливість. У більшості випадків вона реалізується в позитивному напрямі як прагнення розширювати свій кругозір через спілкування, встановлення нових контактів,

збір додаткової інформації. Проте нерідко ця риса приводить до збору і розповсюдження недостовірних відомостей (чуток, пліток) і їх використання при ухваленні рішень, що неминуче знижує їх якість.

По-п'яте, в екстремальних ситуаціях жінка демонструє не стратегію страху і уникнення, а активного протистояння. Внутрішнє чуття допомагає жінці успішно діяти в кризових ситуаціях. Використовуючи різні моделі поведінки, жінка знаходить оптимальні шляхи, в умовах що склалися.

Жінки в ситуаціях ризику здатні формувати адекватні стратегії, що відрізняються, з одного боку, усвідомленою обережністю, а з іншого необхідним рівнем ризику і навіть авантюризму, що допомагає організації виживати в умовах невизначеності пострадянського бізнесу. Менша амбітність і небажання досягати перемоги «за будь-яку ціну» дозволяють жінці діяти в складних обставинах навіть ефективніше, ніж чоловікові.

Вищевикладене підтверджується дослідженням В. Слімс, яке показує, що жінки-керівники мають порівняно вищий рейтинг серед підлеглих. Вони проявляють себе як заповзятливі, сильні, гнучкі, стабільні та неймовірно працездатні. Разом з викладеними психологічними особливостями жінок-керівників важливе значення, на наш погляд, мають чинники, що складають об'єктивне підґрунтя для розширення участі жінок в управлінні, це високий освітній потенціал, демографічна і соціальна ситуація в країні. Вказані чинники є додатковим доказом високого управлінського потенціалу, який мають жінки і який може відкрити для України нові можливості економічного розвитку.

Є надія, що саме Україна з її національним менталітетом і традиційною пошаною до жінки-матері, берегині та трудівниці шукатиме і знаходитиме нові гендерні моделі управління заради свого майбутнього процвітання.

### **Список використаних джерел:**

1. Женщины-руководители зарабатывают меньше мужчин [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://finance.bigmir.net/career/45183-Zhencshiny-rukovoditeli-zarabatyvajut-menshe-muzhchin>
2. Пампуха Л. О. Гендерні аспекти ефективного менеджменту / Л. О. Пампуха // Вісник національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Філософія. Психологія. Педагогіка. – 2009. – № 1 (25). – С. 95–99.



Серкова Г. М.

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЮ КОМПАНІЄЮ  
НА ЗАСАДАХ АУТСОРСИНГУ**

Ефективність функціонування енергетичної компанії будь-якого масштабу і призначення в значній мірі обумовлена злагодженістю і оперативністю роботи всіх її виробничих ланок. В цих умовах доцільною є модель побудови бізнесу в енергетиці на основі використання аутсорсингу, на який можуть бути передані як профільні (основні) бізнес-процеси, до яких належать виробництво, передача, розподіл і реалізація електричної і теплової енергії, так і допоміжні бізнес-процеси (ремонт і технічне обслуговування обладнання, транспортні послуги тощо).

Енергетичним компаніям властива висока фондомісткість виробництва, а умовно-постійні витрати складають вагомую частку в структурі собівартості їх продукції і послуг. В такій ситуації необхідно знижувати питому вагу умовно-постійних витрат, чого можна досягти як за рахунок зниження їх фактичної величини, так і за рахунок переведення частини умовно-постійних витрат на змінні. Передача допоміжних підрозділів, завантаженість яких є нерівномірною, на аутсорсинг і дозволить вирішити це завдання.

На аутсорсинг, в першу чергу, слід переводити ремонтні роботи. На нашу думку, повна передача ремонтних робіт в енергетиці стороннім організаціям є неправильною, враховуючи, що якість виконуваних робіт більшістю енергоремонтних компаній відповідає оцінці «низький рівень» через намагання штучно прискорити терміни виконання робіт і збільшити кількість замовлень. Виконання ремонтів господарським способом також має свої недоліки. Зокрема, у мовах постійного скорочення витрат на ремонтні роботи [2] відділ закупівель вимушений купувати більш дешеві запчастини і обладнання, що негативно відбивається на якості ремонтів. Ефективним вирішенням цієї проблеми є укладання довгострокового ремонтного договору на 2-3 роки з аутсорсером, який має переваги в аспектах якості виконуваних робіт і термінів виконання замовлень, оскільки вигоди від укладання саме довгострокового договору матиме як замовник, так і виконавець [3]. Ремонтна організація одержить довгострокове

замовлення і зможе сконцентрувати свої зусилля на його виконанні. Замовник, в свою чергу, отримає висококваліфікованого виконавця, зацікавленого у якісному виконанні ремонтних робіт, оскільки термін 2-3 роки буде достатнім для виявлення недоліків в роботі і вирішення питань претензійного характеру. При цьому ми рекомендуємо при виборі аутсорсера орієнтуватися не лише на рівень скорочення виробничих витрат, але й на інші показники виконання робіт. Оскільки стратегія вибору найменшої ціни часто не відповідає стратегії управління якістю, то при виборі організації також слід враховувати якість і терміни виконання робіт, досвід, репутацію, стабільність, гнучкість потенційних аутсорсерів. Лише усебічна оцінка дозволить одержати бажаний результат і прийнятну вартість робіт. В якості альтернативного варіанту енергетична компанія може здійснювати частину ремонтних робіт самостійно, тим самим мотивуючи ремонтні організації до поліпшення пропозицій і оптимізації власної діяльності. Така стратегія має позитивно вплинути на розвиток конкурентного ринку в енергетиці.

Крім ремонтної діяльності в сучасних умовах істотним фактором розвитку енергетики є ефективне функціонування ІТ-інфраструктури. Проте вітчизняні енергетичні компанії у цій сфері суттєво поступаються компаніям країн Європи, Північної Америки, Японії. Однією з причин цього є надто низький рівень розвитку телекомунікаційного сектору. Енергетичним компаніям доволі складно відстежувати розвиток сучасних інформаційних технологій. А, оскільки інформаційно-обчислювальне обслуговування не належить до ключових бізнес-процесів, то має сенс в певних умовах використовувати аутсорсинг. Основними стимулами до переходу можуть бути зниження витрат на утримання підрозділу інформаційного обслуговування, підвищення якості послуг і забезпечення інформаційної безпеки.

При прийнятті рішення щодо використання аутсорсингу важливу роль відіграє і розмір енергетичної компанії. Так, великі компанії можуть дозволити собі створити або придбати спеціалізовану ІТ-компанію. Середні і малі підприємства такої можливості не мають, тому для них доцільніше мати у своєму складі невеликий ІТ-відділ, що буде займатися поточним забезпеченням діяльності, а питання розробки і впровадження програмного забезпечення, виконання різних ІТ-проектів слід передати аутсорсеру.

Підсумовуючи викладене, можна дійти таких висновків.

По-перше, модель побудови енергетичного бізнесу на основі аутсорсингу може сприяти більш ефективному використанню основних фондів, зниженню виробничих витрат, підвищенню продуктивності праці, поліпшенню фінансового стану підприємств.

По-друге, при передачі допоміжного підрозділу з нерівномірною або сезонною завантаженістю на аутсорсинг умовно-постійні витрати, необхідні для його утримання, трансформуються в умовно-змінні витрати, що дає змогу корегувати їх рівень залежно від попиту на продукцію та послуги енергетичної галузі.

По-третє, при виведенні того чи іншого виду діяльності на аутсорсинг необхідно укласти довгострокові контракти з надійними виконавцями, зацікавленими у тривалому взаємовигідному співробітництві.

По-четверте, в цілому доволі складно визначити загальні тенденції поширення аутсорсингу в галузі; характер аутсорсингових відносин буде залежати від подальших перетворень в енергетиці, розвитку ринкових відносин і міри державного регулювання.

#### **Список використаних джерел:**

1. Рубановская С. Г. Организационно-управленческие резервы повышения эффективности и оптимизации структуры энергетического производства / С. Г. Рубановская // Региональная экономика: теория и практика. – 2008. – № 23. – С. 68–74.
2. Георгиев В. О. Аутсорсинг электроремонтного цеха / В. О. Георгиев [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.remel.ru/files/remel001.pdf>
3. Некрасова Е. М. Проблемы адаптации концепции «бережливого производства» в современной энергокомпании / Е. М. Некрасова // Актуальные проблемы развития экономики современного предпринимательства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.econference.ru/blog/conf04/126.html>

**Скоробогата В. В.**

*Херсонський державний університет (Україна)*

## **ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ**

В Україні, як і в багатьох інших країнах пострадянського простору, відбувається серйозна трансформація соціально-економічної системи. У пошуках важелів більш ефективного розвитку часто аналізуються лише економічні фактори, методи управління або інші чисто раціоналістичні питання. Не враховується або мало враховується той факт, що суб'єктом господарювання є людина. На її трудову поведінку, ефективність діяльності могутній вплив здійснюють ціннісні орієнтації, переконання, вірування, традиції, тобто фактори культури.

В Україні визначають корпоративну культуру як систему взаємин, побудованих компанією відносно зовнішнього оточення і внутрішнього середовища. Інші – як ряд постійно присутніх заходів, що визначають ідеологію компанії як для ринку, так і для співробітників. Та все ж, як правило, говорять про два типи корпоративної культури: один формується компанією в особі керівництва свідомо, інший сформований персоналом спонтанно.

У теорії і практиці менеджменту використовується загальноприйнята типологія корпоративних культур. Відповідно до неї виділяють [1]:

1. Ринкову культуру. Вона базується на пануванні вартісних відносин.
2. Бюрократичну культуру. Її природа ґрунтується на системі влади.
3. Технічну культуру, що мають успішний досвід технічних і технологічних розробок.

Великого значення розвитку корпоративної культури, як можливості залучення найкращого персоналу, надають американські компанії. Консультанти Томас Дж. Пітере і Роберт Х. Уотермен у процесі аналізу «наддосягнень» 62 американських фірм з'ясували :

- 88% серед високоприбуткових фірм мають спеціальні підрозділи, які відповідають безпосередньо за впровадження моральних цінностей;

- 74% популяризують програму цінностей установи для залучення та переманювання найкращих кадрів;

- 65% фірм мають програми поєднання цих цінностей із заходами для підвищення рентабельності;

- 58% фірм розробляють спеціальні програми культурної роботи серед персоналу.

У компаній із середнім і низьким рівнем прибутку відповідні показники були нижчими майже вдвічі, а деякі відсутні взагалі.

Характеризуючи розвиток корпоративної культури в Україні, за результатами соціологічних досліджень можна говорити про таке [2]:

- 55% сучасних українських керівників вважають, що в ідеалі корпоративна культура має бути на підприємстві;

- 40% наших підприємців намагаються сформувати її за допомогою західних технологій;

- 35% визнають потребу в ній, але для цього в них не вистачає ні часу, ні ресурсів;

- 25% узагалі вважають її непотрібною.

За даними вітчизняних фахівців [3], співвідношення усвідомлено і не усвідомлено сформованих культур у компаніях нашої держави й іноземних компаніях приблизно таке: – вітчизняні компанії (вітчизняний менеджмент без значного впливу з боку західних партнерів): 20 % – усвідомлено сформована культура; 80% – існуюча, але практично не усвідомлювана; – західні компанії (іноземний менеджмент і вітчизняний менеджмент): 70% – усвідомлено; 30% – не усвідомлено; – західні компанії (тільки вітчизняний менеджмент, досить сильні корпоративні традиції): 50 на 50; – східні компанії: 90% – усвідомлено; 10 % – не усвідомлено.

Оскільки в державі відсутня своя національна традиція формування корпоративної культури, на жаль, у більшості підприємств корпоративна культура виражається в деформованій економічною кризою, радянській культурній традиції виробництва.

Важливо врахувати, що успіх українських підприємств повинен будуватися на основі об'єднання культури та сучасних інструментів менеджменту. Якщо певний менеджмент-інструментарій ми можемо запозичити у передових компаній світу, то традиційна культура виробництва має бути максимально наближеною до сучасних вимог.

Багато українських дослідників [1] стверджують, що в сучасній Україні підприємництву катастрофічно не вистачає культури, що забезпечує високу

соціальну відповідальність, ефективність, динамічність, адаптивність виробництва до потреб споживача. Відсутність своєрідного кодексу підприємницької етики, що є системою принципів і умов цивілізованого ведення справ, зумовлює низький рівень культури підприємств.

### **Список використаних джерел:**

1. Корпорації: управління та культура : монографія / Воронкова А. Е., Баб'як М. М., Коренев Е. Н. та ін. ; за заг. ред. А. Е. Воронкової. – Дрогобич : Вимір, 2012. – 376 с
2. Дудин А. Корпоративная культура / А. Дудин // Менеджмент і менеджер. – 2013. – № 4. – С. 37–42.
3. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні / Л. Савчук, А. Бурлакова // Персонал. – 2013. – №5. – С. 5–13.

**К. е. н. Скрипник Н. Є., Войтенко А. О.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Однією з гострих і значущих для сталого соціально-економічного розвитку України є проблема збереження і зміцнення трудового потенціалу. Збереження трудового потенціалу – це подолання причин його руйнування, попередження виникнення загроз його розвитку та стабілізація його позитивних кількісно-якісних характеристик. Розвиток трудового потенціалу – це процес переходу в більш досконалий стан, який забезпечує його якісне та кількісне відтворення, найповнішу реалізацію та ефективне використання. Він передбачає демографічний, психофізіологічний, інтелектуальний, культурний розвиток населення для формування його економічної активності.

В роботах вчених досліджуються різні аспекти розвитку трудового потенціалу підприємств. Такими вченими як Воронкова А. Е., Баб'як М. М., Коренев Е. Н., Мажура І. В. досліджується вплив культури підприємства на формування й розвиток трудового потенціалу [4]. Питанням мотивацій трудового потенціалу, як впливу з метою його розвитку присвячені роботи Ткаченка Н. Е. [5]. Питанням раціонального управління й оцінки трудового потенціалу присвячені роботи Воронкової В. Г. [2].

Трудовий потенціал працівника – це його можлива трудова дієздатність, його ресурсні можливості в галузі праці [6]. Трудовий потенціал підприємства залежить від трудового потенціалу кожного працівника та кадрового забезпечення виконання стратегічних завдань. Відповідно, і механізми впливу мають бути спрямовані на формування постійної зацікавленості підприємств у розвитку трудового потенціалу кожного працівника, збереження кадрів та їх поповнення.

Основним чинником розвитку трудового потенціалу особистості є підвищення її освітнього рівня, постійне оновлення знань. Кожній людині, незалежно від посади, яку вона займає, має бути надана можливість для подальшої освіти та кар'єрного зростання. Тому, дуже важливо створити умови для заохочення підприємств витратити кошти на підвищення кваліфікації та освітнього рівня працівників. Частково ця проблема вирішується законодавчо, шляхом дозволу на включення до валових витрат оплати підготовки та перепідготовки працівників у вищих навчальних закладах України за профілем діяльності підприємства [1, с. 5].

Керівники підприємств повинні замислитись про необхідність розв'язання стратегічних завдань з підготовки кадрів, які забезпечать стабільний розвиток у майбутньому, бо від кваліфікації персоналу залежить не тільки продуктивність праці, а й ефективність використання всіх видів ресурсів.

На рівні підприємств та організацій першочерговими потребами працюючих є забезпечення гарантії зайнятості, високий рівень оплати праці, привабливість роботи, можливість подальшого професійного зростання, робота в безпечних умовах праці, забезпечення захисту трудових прав.

Рівень задоволеності працівників своєю роботою є головним важелем ефективності праці і прямо впливає на збереження, розвиток та ефективне використання трудового потенціалу[3].

Використання отриманих знань у роботі – це важливий показник рівня реалізації трудового потенціалу, що є чинником його збереження і розвитку. Тобто через застосування професійних надбань у трудовій діяльності можливе зростання інтелектуального рівня, набуття досвіду і професіоналізму праці.

Відомо, що чим вищий трудовий потенціал підприємства, чим вищі потенційні можливості найнятої робочої сили, тим складніші задачі можуть розв'язуватися

колективом (відносно випуску продукції, її якості, швидкості освоєння нових її видів, ефективності виробничо-господарської діяльності і т.д.). Проте наявність таких переваг зовсім не свідчить про те, що головна задача управління персоналом – максимальне нарощування трудового потенціалу[3].

Розвиток трудового потенціалу також потребує інвестицій, тому особливого значення набуває фінансовий механізм, який відображає взаємовідносини з приводу формування, розподілу та використання фінансових ресурсів. Таким чином, фінансово-економічний механізм стимулювання розвитку трудового потенціалу має будуватись на основі логіки реагування суб'єктів господарювання на дію фінансово-економічних важелів впливу.

Трудовий потенціал як ресурс відіграє провідне значення, оскільки від компетентності, кваліфікованості, навиків і досвіду людей залежить ефективне та раціональне використання інших ресурсів. Крім того, лише трудовий потенціал, виступаючи самостійним ресурсом з одного боку, є носієм іншого ресурсу – підприємницького хисту (інтелектуальних здібностей).

Отже, трудовий потенціал підприємства вимагає програм з розвитку й підтримки висунутих з боку працедавців власних компетенцій. Розвиток трудового потенціалу має здійснюватися як з боку персоналу, так і з боку підприємства. Чималі зусилля підприємців мають бути спрямовані на формування якісного складу персоналу підприємства, його стабілізацію та розвиток, ефективну мотивацію і формування у працівників зацікавленості в результатах праці.

### **Список використаних джерел:**

1. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
2. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент : навч. посіб. / В. Г. Воронкова. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 192 с
3. Дробязко Л. В. Вплив внутрішніх чинників на збереження та розвиток трудового потенціалу підприємства / Л. В. Дробязко // Особливості реалізації державної кадрової політики в Україні. – 2009. – Вип. 2 (25).



К. е. н. Скрипник Н. Є., Ревенко О. В.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Як свідчить зарубіжний досвід, ринкова економіка вимагає від підприємства бути ефективним і конкурентоспроможним, що в умовах кризи стає дедалі складніше. Збиткове підприємство не має шансів на виживання. Тому саме отримання прибутку підприємством є визначальним критерієм його діяльності та найбільш загальною характеристикою результативності діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання. Таким чином в умовах різкого зниження фінансових результатів діяльності підприємств України за останні роки, найбільш актуальною є проблема збитковості суб'єктів господарювання країни, що потребує негайного розв'язання.

Данні Державного комітету статистики дали змогу визначити темпи росту підприємств, які одержали збиток та їх відсоток до загальної кількості підприємств за 2005–2013 рр. (рис. 1) [2].



Рис. 1. Збитки підприємств України за 2005–2013 рр.

З виконаних досліджень можна зробити висновки, що з кожним роком збитки підприємств за 2005–2013 рр. зростали, крім 2010–2011 рр. Це є дуже

негативною тенденцією, хоча питома вага збиткових підприємств у загальній кількості за досліджуваний період змінювалась несуттєво, найбільший відсоток збитків у загальній кількості підприємств був у 2010 р. – 41%.

Безумовно, в умовах ринкової економіки кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства, що призводить до падіння прибутку та навіть до збитків. Але, якщо підприємство неефективне в цілому, економічна криза набуває затяжного характеру і може закінчитися його банкрутством. У зв'язку з цим система управління підприємством потребує впровадження сучасних підходів до управління прибутком фірми.

Таким чином, для вирішення даного питання пропонуємо систему організаційного управління прибутком підприємства, яка базується на формуванні більш ефективних структурних підрозділів компанії – центрів відповідальності. Вихідним моментом створення системи управління прибутком, на основі виділення центрів відповідальності, є персоніфікація відповідальності за прийняти рішення. Для кожного з центрів відповідальності визначаються цілі, складаються плани, ведеться облік результатів, оцінюється діяльність керівників і співробітників.

Центр відповідальності – це структурний підрозділ, або група підрозділів, які: здійснюють операції, кінцева ціль яких – оптимізація прибутку; спроможні безпосередньо впливати на прибутковість діяльності всього підприємства; відповідають перед вищестоящим керівництвом за реалізацію встановлених цілей та дотримання рівній витрат в межах встановлених лімітів.

Головний принцип управління по центрам відповідальності – центр відповідальності відповідає тільки за ті витрати и (або) прибуток, а в більш широкому розумінні, за ті показники, на які можуть впливати його керівники протягом визначеного періоду [1].

Залежно від сфери впливу керівника структурного підрозділу розрізняють три види центрів відповідальності [1]:

1. Центр витрат – це підрозділ, керівник якого контролює витрати центра, але не контролює доходи та інвестиції.

2. Центр прибутку – це підрозділ, керівник якого контролює витрати та доходи центра, але не контролює інвестиції у власні активи.

3. Центр інвестицій – це господарська одиниця, керівник якої одночасно контролює витрати, доходи й інвестиції.

Управління прибутком на підставі організації центрів відповідальності безпосередньо торкається роботи внутрішніх структурних служб та підрозділів підприємства, які забезпечують розробку, прийняття управлінських рішень відносно окремих аспектів формування, розподілу та використанню прибутку, та несуть відповідальність за результати цих рішень. Мета використання методики управління прибутком по центрам відповідальності – оцінка, прогнозування та досягнення оптимального прибутку, рентабельності та ефективності діяльності центрів фінансової відповідальності і підприємства в цілому [1].

Отже, система управління прибутком має бути органічно інтегрована із загальною системою управління підприємством, оскільки прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності підприємства прямо або опосередковано впливає на рівень прибутку, який у свою чергу є основним джерелом фінансування розвитку підприємства та зростання доходів його власників і працівників.

#### **Список використаних джерел:**

1. Костромина Д. В. Управление затратами и прибылью предприятия на основе организации центров финансовой ответственности / Д. В. Костромина // Финансовый менеджмент. – 2004. – №4. – С. 27–36.
2. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>

**Д. е. н. Соловйова Н. І., Головка А. А.**

*Херсонський державний університет (Україна)*

### **МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Інтегрована система планування і прогнозування має на меті всеосяжне дослідження об'єктивної економічної дійсності, враховуючи стохастичну природу всіх тенденцій і закономірностей розвитку. Головною умовою ефективного планування економічного розвитку підприємства більшість вчених визнає вибір цілей його діяльності [1; 2]. Виходячи із цілей, обирається інструментарій стратегічного планування. Представимо перехресну актуалізацію цілей і методів стратегічного планування на підприємстві у табл. 1.

Таблиця 1

Цілі підприємства	Сутність цілі	Методи стратегічного планування
Господарсько-економічна	Висока ефективність виробничої системи, випуск суспільно необхідної продукції	Метод екстраполяції, динамічні факторні моделі, дерева цілей
Виробничо-технологічна	Випуск продукції високої якості, розвиток виробничих потужностей	Динамічні факторні моделі, динамічне програмування
Науково-технічна	Ефективна інноваційна політика підприємства	Екстраполяція факторів, нечіткоюмножинні описання
Соціальна	Забезпечення потреб працівників підприємства в матеріальній та духовній сферах	Концептуальний аналіз, колективні експертні оцінки
Екологічна	Забезпечення вимоги відтворюваності ресурсів та виготовлення екологічно безпечної (чистої) продукції	Аналіз статистичної залежності (багатомірний факторний динамічний аналіз)

Перехресна актуалізація цілей діяльності підприємства та методів стратегічного планування  
*Джерело: власна розробка*

За допомогою зазначених методів, навіть у таких неструктурованих (неформалізованих) задачах як вибір альтернатив фінансової стратегії (розробка прогностичних варіантів фінансової стратегії підприємства), визначення ступеня ризику та невизначеності (як факторів, що обумовлюють будь-яке фінансове рішення) зовнішнього середовища підприємства – прогностичні оцінки можуть приймати як якісну, так і кількісну форму вираження. Звідси, за уніфікованим для всіх факторів алгоритмом ці етапи завершуються процедурою аналізу внутрішніх і зовнішніх зв'язків з їх подальшою параметризацією. Сполучення послідовно виконуваних прогностичних процедур потребує інформаційного завершення – стратегічних формул розвитку. З цією метою у систему побудови варіантів стратегій введені методи ситуаційного і сценарного аналізу, аналіз гіпотетичних проблем майбутнього, метод дерева цілей і модуль побудови прогностичних моделей взаємодії. На кожному рівні сполучення прогностичних процедур, виходячи із наявної в розпорядженні інформації в базах знань, пропонуються варіанти методів.

Наприклад, система факторів споживацької суперпозиції (господарсько-економічна ціль підприємства) розпочинається із вибору альтернатив: «процедура аналізу об'єкту прогнозу або дослідження прогностичного фону». Це означає, що у першому випадку об'єкт прогнозування вже відомий (скажімо, сезонні споживацькі переваги), а в іншому така інформація є слабкоформалізованою

і користувач потребує глибокого дослідження щодо вибору об'єкту прогнозування. Надалі прогностичний аналіз має на меті вибір нормативного або пошукового методу дослідження. У першому випадку нормативний прогноз закінчується документальним аналізом, а у другому – продовжується обранням наступної альтернативи: формулюванням задач прогнозу на основі методу колективних експертних оцінок або застосуванням дерева можливостей. Тут спостереження за поведінкою споживача закінчується формуванням бази вторинної інформації, яка тільки тоді виводить користувача на етап вибору потрібних факторів. Багатомірний статистичний аналіз розпочинає вибір між класифікаційними моделями та динамічними факторними моделями (які до речі можуть сполучатися між собою), який врешті завершується сценарним і ситуаційним аналізом. Для інформаційної системи із функціями фінансового прогнозу дуже важливо сполучити спершу вертикаль кожного фактору, а потім горизонталь шести факторів і трьох етапів. Кожний етап і процедура прогностичного дослідження передбачає пошук тенденцій взаємодії вхідних факторів і факторів модифікації виробничої, економічної, фінансової систем підприємства.

Задачу системного стратегічного планування можна сформулювати як необхідність забезпечення організаційної та інформаційної взаємодії підсистем планування і прогнозування у відтворювальному циклі реалізації їх функцій. Таким чином, конкретні цілі стратегічного розвитку підприємства спрямовуються на прогнозну підтримку системи управління підприємством, що виражається в забезпеченні узгодженості між управлінським рішенням і знанням про його ймовірні наслідки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Тарасов А. К. Принципы стратегического управления в теории принятия решений : монографія / А. К. Тарасов. – М. : Финансы и статистика. – 2012. – 144 с.
2. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки : монографія / В. П. Горбулін, А. Б. Качинський. – К. : НІСД, 2010. – 288 с.

**Солодовник Я. Я.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ З ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Однією з передумов господарювання аграрних підприємств вважається їх ресурсний потенціал. В останні роки в сільському господарстві спостерігається зниження обсягів виробництва основних видів продукції тваринництва та рослинництва, зростає деградація земель через значну освоєність земельного фонду та екстенсивне використання продуктивних угідь.

Трудовий потенціал також використовується досить малоефективно, кризові процеси погано впливають на формування соціальної сфери села, на забезпечення звичайного життєвого рівня населення.

Аграрному підприємству потрібно мати необхідну, а іноді і найбільшу, величину ресурсного потенціалу, для того щоб забезпечувала безперебійну його роботу. З цією метою потрібно часто здійснювати контроль ефективного використання ресурсів, і обґрунтовано підходити до раціонального їх формування. У більшості аграрних підприємств формування та використання ресурсного потенціалу відбувається досить неорганізовано, без направлення та умов діяльності. Для них властиві високоякісні, кількісні та структурні диспропорції в забезпеченості ресурсами, і як підсумок, помічаємо невисоку платоспроможність даних суб'єктів господарювання. Ресурсний потенціал аграрного підприємства являє собою комплекс: фінансових, земельних, матеріально-технічних, нематеріальних, трудових ресурсів включаючи здатність працівників підприємства відмінно використовувати дані ресурси з метою досягнення цілей сільськогосподарських підприємств [1]. У сучасних умовах становлення ринкових відносин в аграрному секторі, незалежно від форм власності на засоби виробництва, структуру аграрного ресурсного потенціалу визначає не співвідношення фізичних розмірів наявних ресурсів, а частка їх сукупних параметрів у загальній величині потенціалу як окремих господарств, і галузі в цілому. У виробничій діяльності підприємства недостатня забезпеченість хоча б одним з ресурсів створює певні труднощі.

Ресурси аграрної сфери розподіляють на дві групи:

- первинні ресурси – це ті, які сформовані природою незалежно від бажання та волі людини, проте використовуються в суспільному виробництві;
- вторинні ресурси – це продукти процесу виробництва, які прямо чи опосередковано використовуються у виробництві матеріальних благ;

До першої групи віднесені трудові та земельні ресурси, до другої групи основні та оборотні матеріальні засоби, фінансові та інформаційні ресурси [2].

Ефективність використання ресурсного потенціалу спочатку залежить від системи факторів, які певним чином впливають на нього.

У такій системі розрізняють:

- економічні;
- організаційні;
- технологічні чинники впливу;

Економічні включають податкову, інвестиційну, фінансово-кредитну політику щодо аграрного виробництва. До організаційних факторів належать: структура управління, форми власності, система відповідальності і зацікавленості в результатах виробництва. До факторів технологічного впливу відносять: якісне і кількісне забезпечення аграрного виробництва матеріально-технічними засобами, технології виробництва продукції, технологічна дисципліна високоякісного та своєчасного виконання робіт [3]. У базу ресурсного потенціалу розвитку аграрного підприємства покладанні такі принципи як: системність, гнучкість, оптимальність використання ресурсів, безперервність, збалансованість, самостійність, динамізм і стійкість. Оптимізація ресурсного потенціалу здійснюється за допомогою цілеспрямованого управління. Управління ресурсним потенціалом підприємства є складним процесом, який розглядається так само як процес прийняття і здійснення управлінських рішень спрямованих на раціональне використання, збільшення та оптимізацію ресурсного потенціалу підприємства, з метою досягнення поставлених цілей і забезпечення стабільного функціонування і розвитку підприємства.

Основними завданнями управління ресурсним потенціалом є його формування використання і відтворення. Формування ресурсного потенціалу відбувається так само як процес ідентифікації, і створення напрямків підприємницьких здібностей його структуризації та побудови певних організаційних

форм, з метою стабільного розвитку і дієвого ресурсного відтворення. Використання ресурсного потенціалу підприємства здійснюється так само як процес залучення в роботу ресурсів виявлених час формування ресурсного потенціалу. Відтворення ресурсного потенціалу підприємства націлене в безперервне оновлення виробництва продукції з меншою ресурсомісткістю і високою якістю продукції є необхідною складовою загальної структури ресурсного потенціалу підприємства.

Отже, основним напрямком підвищення ефективності аграрного виробництва в умовах його інтенсифікації є раціональне формування та використання наявного ресурсного потенціалу підприємства.

### **Список використаних джерел:**

1. Новий тлумачний словник української мови [уклад. В. В. Яременко, О. М. Сліпущко] : у 4 т. – Т. 3. – К. : Аконіт, 1999. – С. 43.
2. Підлісецький Г. М. Формування ринкової системи матеріально-технічного забезпечення АПК України: наукова доповідь / Г. М. Підлісецький, Я. К. Білоусько, М. І. Герун. – К.: 2005.
3. Банєва І. О. Стан і тенденції розвитку ресурсного потенціалу аграрного сектору / І. О. Банєва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2013\\_33](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2013_33)
4. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник / В. Г. Андрійчук. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К. : КНЕУ, 2002. – 624 с.

**Стайловський Д. С., Власенко М. О.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ОЦІНКА**

XXI століття – це столітті бурхливого розвитку науки, техніки та високих технологій. Але в наш час в умовах глобалізації світового економічного простору, нестабільної економіки, в умовах світової кризи постає дуже важливе питання: яку обрати стратегію розвитку підприємства та як визначити стратегічний потенціал? Це питання задають собі багато людей які збираються відкрити своє власне підприємство або хочуть змінити напрямок його діяльності. В даній статті ми розповімо як визначити стратегічний пріоритет розвитку підприємства та як визначити його потенціал.

Потенціал – це сукупність матеріальних і трудових факторів, що забезпечують досягнення поставлених цілей системи. Для забезпечення стабільної



роботи підприємства та підвищення ефективності виробництва необхідно вибрати правильний напрямок його діяльності. Проведення комплексного аналізу внутрішнього потенціалу і зовнішнього середовища підприємства забезпечить визначення стратегічних пріоритетів розвитку [1].

Управління стратегічним потенціалом підприємства має включати такі етапи [2]:

1) формування інформаційного забезпечення та виявлення структури потенціалу підприємства:

- виділення процесів і ресурсів, що входять до складу стратегічного потенціалу, а саме: загальної системи управління, служби маркетингу, інноваційних змін та складових виробництва продукції;

- встановлення місії та цілей організації;

- оперативне управління ресурсами на основі ситуаційного ресурсно-функціонального підходу;

2) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення конкурентних переваг та слабких сторін підприємства;

3) формування методики діагностики стратегічного потенціалу: кількісна оцінка складових стратегічного потенціалу, аналіз помилок і похибок, аналіз життєвого циклу підприємства та його продукції;

4) виявлення синергетичного взаємовпливу елементів та проведення інтегральної оцінки конкурентоздатності підприємства (конкурентоспроможності продукції, конкурентних переваг та споживчої цінності);

5) формування загальної та локальних стратегій підприємства (планування поточної діяльності, стратегічне планування виробничої програми);

6) використання механізму контролінгу з метою коригування поставлених цілей;

7) моніторинг використання стратегічного потенціалу з метою забезпечення економічної стабільності підприємства.

На всіх етапах процесу управління стратегічним потенціалом підприємств виникає потреба в його оцінці, вірогідність й адекватність якої підвищує рівень обґрунтованості прийнятих управлінських рішень.

Для оцінки внутрішніх факторів стратегічного потенціалу підприємства можна використовувати методу SWOT-аналізу: аналіз галузі, в якій функціонує

підприємство, аналіз виявлених пріоритетних галузей у рамках регіональної специфіки, якісний аналіз внутрішнього потенціалу підприємства дає можливість виявити вимоги щодо стратегічного потенціалу, які будуть враховані при формуванні управлінського рішення.

Важливим етапом формування стратегічного потенціалу підприємства є діагностика і його зовнішнього середовища. Для того, щоб оцінити довгострокові перспективи розвитку, необхідно враховувати такі параметри:

- співвідношення якості і ціни;
- терміни виконання договорів поставок;
- обсяги виробництва;
- можливість застосування сучасних технологій;
- доступність кредиту [3].

Сучасне підприємство має багатоплановий характер діяльності, в зв'язку з чим на вибір стратегії впливають багато факторів, як зовнішнього так і внутрішнього середовища. Оскільки не існує єдиної стратегії для всіх підприємств, на основі проведеного аналізу кожне підприємство визначає свою стратегію самостійно. Одними з найперспективнішими заходами для підвищення стратегічного потенціалу підприємства у даний час є використання ІТ технологій та нанотехнологій. Для забезпечення ефективного, стабільного розвитку підприємства необхідно розробити ряд взаємозв'язаних стратегій, тобто сформулювати обґрунтований «стратегічний набір» на довгострокову перспективу. «Стратегічний набір» повинен забезпечити конкурентоспроможність підприємства та зайняття вигідної позиції на конкурентному ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Потенціал та розвиток підприємства / Сабадирьова А. Л., Бабій О. М., Куклінова Т. В. та ін. – О. : ОНЕУ, 2013. – 343 с.
2. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навч. літ-ри, 2005. – 352 с.
3. Маслак О.І. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємств / О. І. Маслак, Л. А. Квятковська // Регіональна економіка. – 2012. – №1. – С. 91–97.

**Степура В. А., Власенко М. О.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВИХ ПОГЛЯДІВ НА ТЕОРІЮ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Щоб досягти успіхів в будь-якій сфері, вкрай важливо організувати процес діяльності належним чином. Еволюція наукових поглядів на теоретичні основи побудови організацій як частини загальної науки про управління розроблялися на межі поєднання різних галузей знань – менеджменту, соціології, психології, юриспруденції антропології. Зміни об'єктивних умов функціонування організацій, характерні для ХХ століття, внесли чимало нового в розвиток поглядів, наукових концепцій і управлінської практики. Це викликало до життя безліч різних поглядів, що об'єдналися в наукові школи, які вивчають закономірності побудови організацій.

Існує безліч теорій, які характеризують організацію з різних сторін. Теорії, які стверджують, що існує єдиний раціональний спосіб побудови організації, називаються універсальними. Теорії, згідно яким оптимальна структура може змінюватися від ситуації до ситуації в залежності від таких чинників, як зміна технології і зовнішнього середовища, називаються ситуаційними. Загалом теорії розрізняються також за способом їх розробки [1].

Ідеї та концепції, що утворюють класичну теорію організації, розроблялися багатьма вченими і практиками. До відомих авторів, які зробили основний внесок у розвиток головних розділів теорії організації, належать: Ф. Тейлор, Л. Гілбрет, Г. Гант, М. Вебер, Р. Лайкерт, Г. Саймон, І. Ансофф.

Наукове управління – основоположною передумовою цього напрямку класичної теорії є те, що робота повинна вивчатися за допомогою наукових методів. Згідно Ф. В. Тейлору, обов'язок управлінця – збирати та аналізувати дані з робочих місць, це є основою визначення найкращого способу організації праці. За допомогою ефективної організації праці загальний результат збільшиться, а частка кожного учасника може збільшуватися без скорочення частки інших.

А. Файоль – представник напрямку адміністративної теорії організації. А. Файоль першим розглядав організацію як самостійного об'єкта дослідження, виділяючи наступні принципи управління: спеціалізація праці, єдність мети

і керівництва, принцип співвідношення централізації і децентралізації, принцип влади і відповідальності, принцип ланцюга та принцип кінцевого результату, який визначає бажані характеристики організації.

Бюрократична теорія організації – теорія створена Максом Вебером, яка гарантує передбачуваність поведінки працівників. Дана структура організації робить можливим високий рівень обліку результатів для керівництва. Сутність теорії зводиться до того, що всі завдання повинні бути спеціалізовані, виконавець несе відповідальність за їх виконання; кожна офіційне особа повинна вести справи, дотримуючись чіткої дистанції з підлеглими.

Ренсіс Лайкерт – представник школи організаційної поведінки, у своїх дослідженнях показав, що ефективна та організація, яка спонукає керівника зосередити головну увагу на прагненні створити ефективну робочу групу з високопродуктивними цілями. У цій теорії припускається, що організація будується на людських мотиваціях [2].

Теорія адміністративної поведінки – Г. Саймон у своїх роботах досліджував процеси впливу встановлених цілей на раціональну поведінку в організаціях. Критично ставлячись до класичної школи, він запропонував концепцію «адміністративного працівника», який переслідує власні інтереси, але не завжди знає, які вони, схильний прийняти адекватне рішення, а не оптимальне. Дана теорія робить акценти на важливості правил у підтримці раціональної поведінки всередині організації.

Універсальна теорія формування організацій, так звана теорія Гласієр, виділяє співіснування чотирьох підсистем (виконавча, апеляційна, законодавча, представницька) у кожній організації, кожна з яких виконує виняткові функції, і в той же час вони частково взаємодіють одна з одною. Концепція навантаження часу визначає рівень навантаження для виконання роботи. Характер роботи змінюється, якщо рухатися вгору по ієрархії [1].

У другій половині ХХ ст. американський вчений Ігор Ансофф висунув ряд нові ідеї розвитку організаційних структур управління. Розповсюдженим став динамічний підхід, основна увага в ньому зосереджується на аналізі зв'язків організації з середовищем, в якому вона діє.

Можна виділити три фази фундаментальних змін в організаціях: перша – відділення управлінських функцій від власників і перетворення управління

в професію; друга – поява командно-адміністративних організацій з високим рівнем централізації; третя – створення організацій з переважанням горизонтальних структур, інформаційних технологій, заснованих на широкому використанні спеціальних знань і системних методів прийняття рішень.

Сучасні напрями теоретичних розробок орієнтуються на новітні технології. Зараз співробітництво дедалі більше витісняє конкуренцію, що підтверджується появою нових форм організацій: альянсів, віртуальних та інтелектуальних. Теорія альянсів заснована на інтеграційних процесах в управлінні, що орієнтовані на більш ефективне використання всіх видів ресурсів, приводять до появи різноманітних форм горизонтального об'єднання організацій. Утворюються плоскі організаційні ієрархії навколо основних процесів, що мають специфічні цілі [1].

Треба зазначити, що багатолітні дослідження світових науковців є могутньою основою для створення дієвих сучасних теоретичних узагальнень про ефективну організацію діяльності. Сучасна корпоративна модель організації передбачає розширення кооперації серед постачальників, покупців та конкурентів, і тим самим зміщує уявлення про межі організації. На сучасному етапі побудови організації діяльності особлива увага приділяється проблемі всебічного розвитку людських ресурсів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник для вузов / Б. З. Мильнер. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра-М, 2000. – 480 с.
2. Богатирев М. Организационная культура предприятий / М. Богатирев. – М. : Проблемы теории и практики управления, 2005. – С. 104–111.

**К. э. н. Стоян Транев**

*Университет профессора доктора Ассена Златарова, г. Бургас (Болгария)*

#### **МЕЖДУНАРОДНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ИНТЕГРАЦИЯ – ФАКТОР ИНТЕНСИФИКАЦИИ ГЛОБАЛЬНЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ**

Глобальные общественные трансформации, которые проявляются в виде экономических, политических, научно-технических преобразований и в последние десятилетия охватывают большинство стран мира, являются определяющим фактором развития современного общества.

Исследованию процессов глобализации мировых хозяйственных связей, проявлений и последствий углубления международной экономической интеграции посвящено труды многих выдающихся ученых, таких как Г.Л. Багиева, В.М. Тарасевича, М. Вильсона, Т.М. Исаченко, И. Лукинова, В. Ключко и других.

Однако, необходимо отметить, что детального исследования требуют многие теоретические проблемы, связанные с обоснованием стратегических мероприятий по достижению конкурентных преимуществ предприятия в условиях глобальных общественных трансформаций.

Крупные общественные преобразования, которые происходят в процессе формирования единого глобального мира, охватывают все без исключения аспекты человеческой деятельности и определяют большую часть современных ориентиров социально-экономического развития государств, отдельных территорий и регионов, а также обуславливают условия бытия целых народов, слоев и отдельных личностей.

И. Лукинов [3, с. 4] считает, что решающими факторами развития общества в настоящее время выступают, не только масштабные всемирные сдвиги, связанные с возникновением нового цивилизованного уклада, но и локальные научные, технические, экономические, социокультурные изменения, которые отражаются в рамках отдельных территорий, стран или региональных наднациональных объединений. Сложные связи и закономерности, проявляющиеся на глобальном и локальном уровнях, существенно затрудняют решение многих проблем и задач, непрерывно возникающих перед человечеством в ходе глобализационных процессов.

Среди наиболее значимых факторов, способствующих углублению и расширению мировых связей В. Ключко [2, с. 52] выделяет углубление производственной специализации и расширение международного разделения труда; возникновение единственных в своем роде информационно-коммуникационных технологий; интернационализацию финансового оборота; совершенствование управленческих структур предприятий и др. По его мнению, указанные факторы влияют на перманентный рост конкуренции в мировом масштабе; стремительное развитие науки, техники и технологии, что приводит к неуклонному сокращению производственных затрат.

В исследованиях Всемирной торговой организации (ВТО) [4] отмечается стремительное углубление и расширение международного разделения труда

(МРТ), что проявляется в достаточно четком опережении роста объемов международной торговли относительно темпов увеличения мирового производства. Однако ВТО прогнозирует замедление темпов роста объемов мировой торговли в 2015 году.

Следует отметить, что многие современные ученые, изучая закономерности мировых трансформаций, утверждают о влиянии множества факторов на углубление мировых хозяйственных связей: увеличение объемов трансграничного движения капиталов и иностранного инвестирования, общего усиления конкуренции на мировых рынках ресурсов, повышение значимости интеллектуально-инновационной составляющей производительных сил в предпринимательской деятельности и тому подобное.

Следует отметить, что международная экономическая интеграция в условиях усиления планетарных процессов обязательно должна обеспечиваться концентрацией и переплетением капиталов, углублением производственной и сбытовой кооперации, опережающим развитием соответствующих институциональных основ ведения мировых хозяйственных отношений. Все это отображается в формировании общего экономического пространства, в образовании таможенных союзов, зон свободной торговли, и т. д. Высшей формой развития межгосударственных интеграционных институтов является формирование экономического сообщества, способного достичь консенсуса относительно внедрения комплекса мероприятий по унификации межгосударственного регулирования социально-экономических процессов, которые происходят на территории стран-участниц.

Сегодня общая процедура рыночного регулирования разработана в странах Северо-Восточной Азии, в арабском мире, на территории Африки и Центральной Америки. Также ведется работа по созданию латиноамериканского «Общего рынка», в состав которого войдут Бразилия, Аргентина, Парагвай и Уругвай.

Таким образом, мировые трансформации в современном обществе затронули подавляющее большинство стран и явились определяющим фактором современного этапа развития.

В дальнейшем, в контексте данной тематики следует уделить внимание увеличению объемов трансграничного движения капиталов и иностранного

инвестирования как движущих сил развития международной экономической интеграции в мировой хозяйственной среде.

### **Список использованных источников:**

1. Вильсон М. Региональные торговые соглашения и ВТО: друзья или враги? [Электронный ресурс] / М. Вильсон // Мосты. – 2008. – №6. – Режим доступа : <http://ictsd.org/i/news/10753>
2. Ключко В. Глобалізація та її вплив на країни із перехідною економікою / В. Ключко // Економіка України. – 2001. – №10. – С. 51–58.
3. Лукінов І. Східний та західний вектори політики загальносвітової трансформації / І. Лукінов // Економіка України. – 2001. – №7. – С. 4–7.
4. ВТО понизил прогноз роста объемов мировой торговли [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://bin.ua/news/foreign/world/170343-vto-ponizil-prognoz-rosta-obemov-mirovoj-torgovli.html>
5. WTO Regional Trade Agreements Database [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://rtais.wto.org/UI/publicsummarytable.aspx>

**К. е. н. Табенська О. І.**

*Вінницький національний аграрний університет (Україна)*

## **ОСНОВА УСПІШНОГО ЗДІЙСНЕННЯ ЗМІН – ПРАГНЕННЯ ПОСТІЙНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ**

Сучасна практика ведення бізнесу доводить, що економічний розвиток господарюючих суб'єктів можливий лише на основі пошуку шляхів пристосування та адаптації до зовнішнього середовища, яке якісно та швидко змінюється. Світовий досвід свідчить, що здатність генерувати і впроваджувати стратегічні зміни є найважливішим фактором ефективного функціонування та стабільного розвитку підприємств. При цьому, будь-які зміни, містять у собі протиріччя між прагненням підприємства як економічної системи зберегти стабільність, з одного боку, і необхідністю її постійного розвитку з іншого.

В умовах динамічного зовнішнього середовища для підтримки стійкої конкурентної переваги перед підприємствами постає необхідність стійкого розвитку, основою якого виступають стратегічні зміни. При цьому фокус стратегічних змін не обмежується тільки забезпеченням процесів стійкого (у т.ч. стабільного і інноваційного) або антикризового розвитку підприємства [1, с. 85–88].

Найбільш критичними і важкокерованими є людські аспекти змін, зокрема поведінкові та культурні, з якими пов'язана така особливість управління змінами,



як опір змінам. Будь-які нововведення містять певну невизначеність для працівників, тому, що пов'язані з можливим переглядом функцій, ролі, статусу, умов роботи, виробничих відносин, тощо.

Серед основних шляхів подолання опору змінам можна вважати наявність чіткої програми змін, яка доводить їх необхідність і вигідність пропагування й забезпечення привабливості концепції змін, наявність системи цільового мотивування і заохочення людей до нововведень, досягнення компромісів з тими провідними працівниками, становище яких втрачає стабільність. Основою нормального сприйняття й успішного здійснення змін є постійне навчання й розвиток персоналу, виховання почуття нового й прагнення до постійного вдосконалення [2, с. 5–10].

Також шляхами подолання опору змінам в сучасних умовах функціонування підприємства можуть бути: залучення працівників до планування та реалізації змін, що дасть змогу краще їх зрозуміти; пропонування працівниками особистих ідей щодо змін; навчання співробітників майбутнім змінам; матеріальні стимули для тих, хто запроваджує зміни; надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (введення до складу комісії з проведення організаційних змін); застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін; навчання та перекваліфікація персоналу [3, с. 71–75].

Організаційні зміни – будь-які зміни в одному або кількох елементах підприємства на будь-якій стадії його життєвого циклу, що можуть проявлятися в перетворенні потенціалу підприємства та зміні розмірів, масштабів і цілей його діяльності. Управління змінами – це процес, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що включає ініціювання змін: визначення необхідності змін, їхнє планування, організування (створення команди змін, забезпечення підтримки змін), формування системи мотивування змін, контролювання, регулювання змін та їх завершення впровадження.

Управління організаційними змінами є конкретною функцією менеджменту. Тому технологія управління ними повинна реалізуватися через загальні функції менеджменту, охоплюючи такі етапи: 1) планування організаційних змін; 2) організування колективів працівників та окремих виконавців – учасників організаційних змін; 3) мотивування працівників – учасників організаційних

змін; 4) контролювання результатів організаційних змін та регулювання відхилень і збоїв, виявлених у процесі реалізації організаційних змін [4, с. 66–72].

Першочергове значення в питаннях ефективного управління організаційними змінами надається ролі керівника та команді топ-менеджерів. Саме їх професійні вміння, ініціативність, керівний досвід і навички, здатність відчувати час та його проблеми, зв'язки із зовнішніми партнерами, лідерами та впливовими особами, спроможність впливати та вирішувати проблеми є основними чинниками якісного управління змінами в організації

Ефективність даного процесу залежить не лише від професійної майстерності керуючої підсистеми, але від професійних і якісних властивостей керованої системи. Від того, як підлеглі ставляться до своїх керівників, які настрої в колективі, як вони сприймають нове, від їхньої здатності навчатися та продуктивно реалізовувати свої здібності в цілому залежить успішність зусиль управлінської команди та кінцевий результат змін усієї організації [5, с. 19–24].

Отже, успішні зміни на підприємстві можливі за умови ефективної співпраці керівника, команди топ-менеджерів, працівників підрозділів та створення відповідних умов для подолання опору змінам. Щоб організаційні зміни були успішними, необхідне схвалення та підтримка, як кожного окремого працівника, так і колективу підприємства, в цілому.

### **Список використаних джерел:**

1. Гусева О. Ю. Розвиток підприємництва і стратегічні зміни: сутність, принципи, взаємозв'язок / О. Ю. Гусева // Сталій розвиток економіки. – 2012. – № 6. – С. 85–88. (Серія: Економіка та управління підприємствами).
2. Копитько О. О. Менеджмент змін при впровадженні проектно-орієнтованого управління в організаціях / О. О. Копитько // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – № 3 (35). – С. 5–10. – Режим доступу : <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/35/10koouo.pdf>
3. Гайдей О. О. Управління змінами на підприємстві / О. О. Гайдей // Вісник Бердянського ун-ту менеджм. і бізнесу – 2012. – № 3. – С. 71–75.
4. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві / Т. Кужда // Галицький економ. вісник. – 2013. – № 2 (41). – С. 66–72. (Серія: Загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання).
5. Савченко О. Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах / О. Р. Савченко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 3 (129). – С. 19–24. (Серія: Економічна теорія та історія економічної думки).

Д. е. н. Толпежніков Р. О.

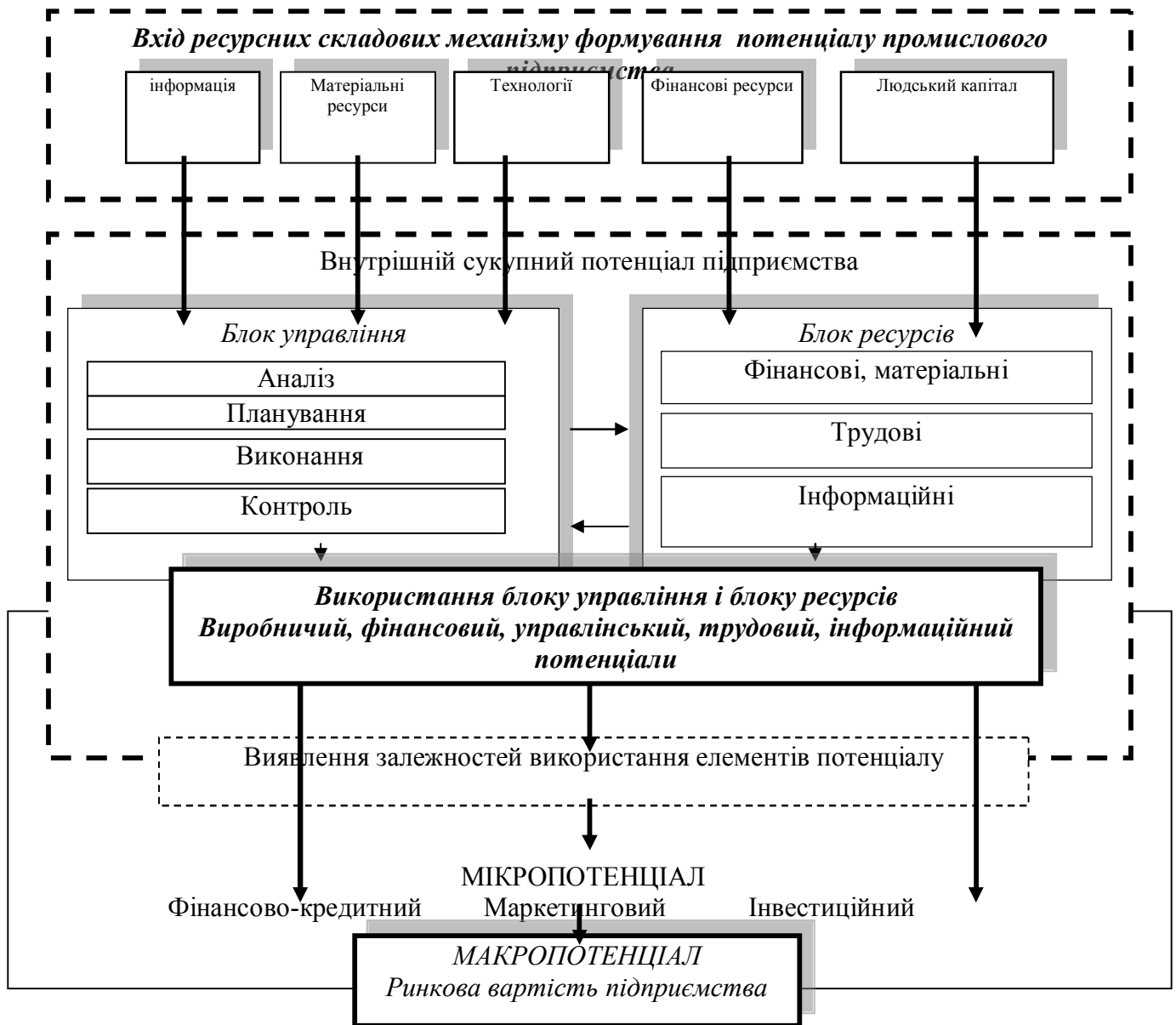
*ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» (Україна)*

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАГАЛЬНОГО МЕХАНІЗМУ  
ПРОАКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СУКУПНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ  
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

В основу методологічного забезпечення покладено визначення методологічних підходів та методів управління сукупним потенціалом і принципів, які сприяють підвищенню ефективності системи управління процесами формування та використання потенціалу підприємства. Методологічне забезпечення є важливою складовою методології управління сукупним потенціалом промислового підприємства, що представляє собою внутрішню єдність наукових теорій та ідей, механізмів, принципів, методів, моделей та алгоритмів управління виробничими процесами промисловості.

Результатами дослідження доведено, що в процесі свого функціонування підприємство чинить непрямий вплив на зовнішнє середовище. Частина елементів зовнішнього середовища, стан яких залежить від стану об'єкту та створює макропотенціал. До макропотенціалу відносяться маркетингові складові потенціалу: ринкові позиції, конкуренти, споживачі продукції підприємства, постачальники сировини і послуг, зовнішні фінансово-кредитні елементи потенціалу: показники надійності, показники вартості бізнесу. Найважливішою частиною макропотенціалу виступають зазначені показники потенціалу підприємства, необхідність зміни характеристик яких і є основною передумовою здійснення стратегічного управління потенціалом промислового підприємства. Подібні стосунки між об'єктом і окремими елементами зовнішнього середовища можуть бути прямими або опосередкованими.

Інформація, що визначає стосунки (будь-то внутрішні зв'язки або зв'язки між параметрами об'єкту і зовнішнього середовища) ґрунтується на параметрах, що зв'язують безпосередньо точки входу і виходу (чинник і результат). Для макропотенціалу точками виходу будуть параметри, що у загальному результаті визначають ринкову вартість підприємства за допомогою запропонованого механізму формування сукупного потенціалу промислового підприємства (рис. 1).



**Рис. 1. Механізм формування сукупного потенціалу промислового підприємства**

Визначено, що невикористані конкурентні переваги є резервами конкурентного потенціалу і саме вони зумовлюють здатність підприємства вчасно реагувати на змінюваність зовнішнього середовища та утримувати стійкі позиції на ринку.

На відміну від будь-яких інших видів управління, де цільовими установками виступають внутрішні параметри об'єкту, проактивне управління спрямоване на створення певного конкурентного положення підприємства на ринку, а отже, цільові установки проактивного управління – зовнішні, тобто параметри макропотенціалу, в якому параметри об'єкту виступають як невід'ємні характеристики ринкової оцінки підприємства.

Певний рівень потенціалу підприємства не є критерієм досягнення стратегічної мети, оскільки стратегічна мета формулюється набагато ширшим – це ринковою вартістю підприємства. Цільовою установкою в цьому випадку буде досягнення сприятливих для підприємства значень параметрів макропотенціалу (а не параметрів об'єкту), сукупність яких визначає ступінь досягнення поставленої стратегічної мети.

Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що потенціал розглядається як категорія, що відображає не тільки наявний стан виробничого-господарської та фінансової діяльності підприємства, а й динаміку і перспективи стратегічного розвитку суб'єкта господарювання з урахуванням існуючого стану можливостей підприємства і впливу мінливих чинників зовнішнього середовища.

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

1. Толпежников Р. О. Економічний механізм управління потенціалом промислового підприємства / Р. О. Толпежников, Ю. І. Тернавський // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. праць. – Маріуполь : ПДТУ, 2010. – Т.3 – С. 23–27.
2. Толпежников Р. А. Проактивный механизм управления потенциалом промышленного предприятия / Р. А. Толпежников // Зб. наук. праць ЧДТУ. Серія. Економічні науки : У 2 ч. – Черкаси: ЧДТУ, 2012. – Вип. 31. – Ч.ІІ. – Т.2. – С. 54–59.

**Д. е. н. Хамініч С. Ю., Бондаренко Т. Є.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ПРОБЛЕМА ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Промисловий маркетинг можна визначити як діяльність підприємств у сфері ринку товарів виробничо-технічного призначення, спрямована на просування цих товарів (ділових послуг) від підприємств, які їх виробляють до тих організацій і фірм, які купують їх для подальшого використання у виробництві або перепродажу без змін.

Метою маркетингової діяльності в даному випадку є задоволення потреб підприємства у засобах виробництва і послугах виробничого призначення. Сутність промислового маркетингу полягає у створенні для клієнтів споживчої вартості товарів і послуг, які спрямовані на задоволення потреб і досягнення

їхніх цілей. Ця ідея і складає концепцію промислового маркетингу [4, с. 56]. Актуальність даного питання досліджувалась такими науковцями: М. Портер, Є. Вінгарт, Л. Беррі, П. Егле.

Як філософія ведення бізнесу, концепція промислового маркетингу включає три основних компоненти: маркетингові дії повинні починатися і базуватися на початкових потребах клієнта-організації; орієнтація клієнта повинна проходити через всі функціональні підрозділи підприємства, включаючи конструкторсько-технологічні розробки, виробництво, збут готових товарів, фінанси; задоволення потреб користувача повинно розглядатися як засіб до досягнення довгострокових цілей по підвищенню прибутковості підприємства-виробника [3, с. 89].

Маркетингова діяльність підприємства являє собою комплекс заходів, спрямованих на:

- аналіз зовнішньої (стосовно підприємства) середовища, що дозволяє виявити фактори, що сприяють комерційному успіху або створюють перешкоди цьому. В результаті аналізу формується банк даних для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень;

- аналіз споживачів, як діючих, так і потенційних. Даний аналіз полягає в дослідженні демографічних, економічних, географічних і інших характеристик споживачів продукції, їх потреб, а також процесів придбання як нашого, так і конкуруючого товарів;

- розробка концепції створення нових товарів і/або модернізації старих, включаючи асортимент їх і параметричні ряди, упаковку [5, с. 176].

Підприємства-виробники розглядають маркетинг як засіб для досягнення цілей по кожному конкретному ринку і його сегментам з найвищою економічною ефективністю. Але це стає реальним тоді, коли виробник має можливість систематично коригувати свої науково-технічні, виробничі і збутові плани відповідно до змін ринкової кон'юнктури, маневрувати власними матеріальними та інтелектуальними ресурсами, щоб забезпечити необхідну гнучкість у вирішенні стратегічних і тактичних завдань, виходячи з результатів маркетингових досліджень. При цих умовах маркетинг стає фундаментом для довгострокового і оперативного планування виробничо-комерційної діяльності підприємства, складання експортних програм виробництва, організації науково-технічної [1, с. 205].

Отже, завдання управління промисловим маркетингом полягає у впливі на рівень, час і характер попиту таким чином, щоб це допомогло організації

в досягненні поставлених перед нею цілей. Виділяють п'ять основних підходів (концепцій), на основі котрих промислові підприємства здійснюють свою маркетингову діяльність: концепція вдосконалення виробництва; концепція вдосконалення товару; концепція інтенсифікації комерційних зусиль; концепція маркетингу [5, с. 54].

В якості основних споживачів в маркетингу виробничо-технічного призначення виступають промислові підприємства і торгові посередники. Формування попиту на продукцію виробничо-технічного призначення протікає більш складно, ніж на споживчі товари. Відносини між виробниками і споживачами товарів виробничо-технічного призначення будуються на основі раціональності, оптимальності, чіткості, своєчасності і т.п., тобто визначаються умовами, що їх диктують самим характером виробничих процесів [2, с. 237].

Організація маркетингової діяльності на будь-якому промисловому підприємстві включає в себе: формування (вдосконалення) організаційної структури управління маркетингом; підбір фахівців з маркетингу належної кваліфікації; розподіл завдань, прав і відповідальності в системі управління маркетингом; створення умов для ефективної роботи співробітників маркетингових служб; організацію ефективної взаємодії маркетингових служб з іншими структурними підрозділами підприємства. Гнучкість оргструктур управління, вміння швидко і своєчасно реагувати на різні зміни зовнішнього середовища є необхідними умовами адаптації функціонуючої організації. Виходячи з викладеного, виділяють наступні принципи організації підрозділів маркетингу: функціональна організація, географічна організація, продуктова (товарна) організація, ринкова організація і різні комбінації перерахованих принципів.

Основною причиною низької ефективності маркетингової діяльності промислових підприємств є: чи не чіткість стратегії розвитку, що забезпечує досягнення конкурентних переваг організації [1, с. 200].

Окремої розмови заслуговує й організація взаємовідносин служби маркетингу зі службою постачання, особливо, коли сировина купується за бартерними схемами і по взаємозаліком. Положення може ще більше посилитися в ситуації, коли поряд з цими відділами існує незалежний відділ реклами та виставок. У підсумку ідея створення цілісної концепції промислового маркетингу залишається в кращому випадку лише на папері [3, с. 256].

**Список використаних джерел:**

1. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер. – М. : АСТ, 2009. – 230 с.
2. Маркетинг: общий курс : учеб. пособ. / под ред. Н. Я. Калюжной, А. Я. Якобсона. – 2-е изд., испр. – М. : Омега-Л, 2010. – 476 с.
3. Ноздрева Р. Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р. Б. Ноздрева, Л. И. Цыгичко. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 345 с.
4. Рысев Н. Ю. Активные продажи /Н. Ю. Рысев. – СПб. : Питер, 2009. – 416 с.
5. Соловьев Б. А. Маркетинг : учебник / Б. А. Соловьев. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 383 с.

**Харковина О. Г.**

*Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет» (Україна)*

**ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ  
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Для розвитку підприємств України в умовах економічної кризи необхідний не тільки розвиток матеріальних активів, а й розвиток інтелектуального капіталу. Жорстока конкуренція, також стає додатковим мотиватором та каталізатором пошуку нових форм ведення господарської діяльності на підприємстві. Тому, стає зрозумілим, що ефективність функціонування підприємства та його фінансові результати залежать не тільки від рентабельності, а й від рівня розвитку інтелектуального капіталу. Інтелектуальний капітал підприємства стає головним джерелом створення нової вартості підприємства.

Значна кількість науковців займаються дослідженням інтелектуального капіталу підприємства вбачаючи, при цьому, його важливість з наукового та практичного боку. Дослідженням теоретичних аспектів щодо інтелектуального капіталу займаються як вітчизняні так і зарубіжні вчені. Серед яких, можна назвати Єременко А., Іноземцев В.Л., Ілляшенко С., Леонтьев Б., Непляха Ю., Школа В. та ін. Питаннями інтелектуального капіталу підприємства займаються Корнух О., Левченко Ю., Махамет Ю., Олійник О., Пожуєв В. та ін.

Однак, не достатня розробленість наукової бази з даної проблематики стала наслідком існування суперечливостей з приводу підходів до трактування інтелектуального капіталу підприємства серед науковців. Тому, важливим є подаліше дослідження даного напрямку.

Для розуміння підходів до сутності інтелектуального капіталу підприємства необхідно дослідити як вчені визначають інтелектуальний капітал.



Інтелектуальний капітал є складовою частиною національного багатства поряд із природними ресурсами, основними фондами, матеріальними оборотними коштами. Він задає темп і характер відновлення технології виробництва та його продукції, що потім стають головною конкурентною перевагою на ринку [4, с. 222].

Варто також зазначити, що у науковій літературі інтелектуальний капітал розглядається і як наукові кадри (інтелектуальна еліта). Тобто сутність інтелектуального капіталу в основному розглядається з позиції соціального явища, яке зводиться до здібностей людини, її знань, можливостей, які можуть трансформуватися у матеріальні блага, що стають основою для прогресивного розвитку суспільства.

На думку Непляха Ю. В. інтелектуальний капітал підприємства складається з людського, організаційного та клієнтського капіталів [5].

Професор Ілляшенко С. М. вважає, що інтелектуальний капітал підприємства – це сукупність інтелектуальних ресурсів (матеріальних і нематеріальних) і здатностей до їх реалізації, що визначають спроможність підприємства розвиватися на основі інформації і знань [1, с. 18].

Леонт'єв Б.Б. визначає, що інтелектуальний капітал підприємства по суті є вартістю сукупності наявних у нього інтелектуальних активів, включаючи інтелектуальну власність, його природні й придбані інтелектуальні здібності й навички, а також накопичені їм бази знань і корисні відносини з іншими суб'єктами [3, с. 39].

На думку Корнух О. В., інтелектуальний капітал підприємства – це категорія, що характеризує економічні відносини, які виникають з приводу формування, використання та відтворення інтелектуальних ресурсів та інтелектуальних продуктів з метою отримання додаткового доходу в процесі економічного розвитку підприємства [2].

Усі вчені розглядають інтелектуальний капітал підприємства як самостійну економічну категорію, проте використовують різні підходи до розкриття його сутності.

На нашу думку, інтелектуальний капітал підприємства – це знання, які можуть бути конвертовані в прибуток, іншими словами, це сума всього того, що знають і чим володіють працівники, що формує конкурентоспроможність організації та об'єктивно підвищує ринкову вартість компанії, який складається зі знань, досвіду її співробітників, накопичених ними при розробці продуктів і наданні послуг, унікальною організаційної структури та інтелектуальної власності.

Отже, інтелектуальний капітал підприємства більшістю вчених розглядається з позиції окремого аспекту, який розкриває або ресурсну складову, або визначає кінцевий ефект, або розкриває практичну реалізацію інтелектуального капіталу підприємства. Враховуючи це необхідно сказати, що сутність інтелектуальної діяльності підприємства полягає у сукупності практичних дій щодо формування, використання та відтворення інтелектуального капіталу підприємства в процесі його економічного розвитку.

### **Список використаних джерел:**

1. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД – Університетська книга, 2010. – 334 с.
2. Корнух О. В. Творчий процес – двигун розвитку інтелектуального капіталу підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Корнух // Ефективна економіка. – 2012. – №1. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=894>
3. Леонтьев Б. Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе. – М. : Издательский центр «Акционер», 2002.
4. Махомет Ю. В. Сутнісна характеристика та структура інтелектуального капіталу підприємства / Ю. В. Махомет // Економічний простір : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2009. – №25. – С. 221–229.
5. Непляха Ю. В. Сутність та структура інтелектуального капіталу / Ю. В. Непляха [Електронний ресурс] // Економічні науки. – 2008. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/10\\_NPE\\_2008/Economics/30011.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_NPE_2008/Economics/30011.doc.htm)

**К. е. н. Хуторської П. О., Блаживський М. В.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **РОЛЬ ІНСТРУМЕНТІВ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОГО ПЛАНУВАННЯ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Економічна теорія і практика внутрішньо фірмового планування розташовують широким спектром різних інструментів, що дозволяють вирішувати основні питання управління організацією. Під інструментами внутрішньофірмового планування треба розуміти методи планування, результатом застосування яких є створення системи планів, що визначають порядок дій і розподілу ресурсів підприємства в рамках вирішення управлінських завдань. Розвиток інструментів внутрішньофірмового планування відбувається поряд з розвитком і ускладненням економічних оточення, що вимагають все більш досконалих методів функціонування підприємств.

Планування виробництва процесів є ключовою ланкою в системі внутрішньофірмового планування підприємств. Тривалість виробничого циклу, серійність, технологічна спеціалізація і багато інших чинників впливають на внутрішнє планування, при цьому прийняті на промисловому підприємстві методи планування також впливають на організацію виробництва. Чим краще сформований портфель замовлень, чим точніше сформульовані прогнози виробництва і збуту, тим краще виробнича програма буде задавати хід виробництва [3] і тим ефективніше буде система планування.

Нові підходи в плануванні не виключають вже існуючих методів, але доповнюють їх. Співіснуючі бюджетні та перспективні плани доповнюються новими методами планування. При цьому виникнення більш досконалих методів в рамках розроблених нових концепцій управління організацією дозволяє підняти управління організацією на якісно новий рівень, що дозволяє враховувати максимальну кількість факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на діяльність організації і визначають її конкурентне становище.

У сучасних умовах господарювання на промислових підприємствах методи і моделі лінійного програмування широко застосовуються при оптимізації процесів: при розробці виробничої програми, при розміщенні замовлень між виконавцями, розподілі виробничого завдання по тимчасових інтервалах, при визначенні асортиментної політики, при вирішенні логістичних задач. Найбільш широке застосування лінійного програмування спостерігається при вирішенні задач вибору ресурсозберігаючих технологій, інвестиційних програм.

Розглянуті методи внутрішньофірмового планування змінювали своє значення в розвитку підприємств із збільшенням нестабільності зовнішнього економічного середовища. У процесі розвитку виробництва змінювалися концепції управління організацією, що призводило до зміни підходів до внутрішньофірмового планування і виникненню нового інструментарію планування. Виникла ієрархічність системи внутрішньофірмового планування, зумовлена домінуванням більш високого за значенням рівня планування та формуванням нижчестоящого плану на основі вищестоящого, внаслідок чого стали виділяти загальне планування, спрямоване на формування концепції розвитку підприємства, і оперативне планування – планування господарських операцій.

**Таблиця 1. Еволюція основних методів внутрішньофірмового планування та їх роль у розвитку організації**

Метод	Принцип застосування	Застосування методу	Роль методу в розвитку підприємства
Балансовий метод	Взаємна ув'язка ресурсів (матеріальних, трудових, грошових) і потреб у них	В даний час широко застосовується в плануванні витрат і потреб в сировині	Раціоналізація використання ресурсів, економія за рахунок зменшення надлишкових запасів і засобів виробництва
Нормативний метод	Планові завдання будуються на підставі нормативів	В даний час широко застосовується в плануванні часу, плануванні витрат	Раціоналізація виконання трудових ресурсів (дозволяють знижувати працеемність, усувати простоті, скорочувати роботи, зменшувати відхилення умов праці від норми)
Математико-статистичні методи	Побудова математичних моделей функціонування підрозділи організації	Широко застосовуються у фінансовому плануванні та плануванні інвестицій	Раціоналізація використання ресурсів, скорочення виробничого циклу, підвищення ритмічності роботи. Грають значущу роль в оцінці ефективності інвестицій, сприяють інноваційному розвитку
Методи лінійного програмування	Побудова моделі, що дозволяє оцінити залежність ефективності організації від заданих параметрів і вибрати найбільш прийнятний варіант плану	Застосовуються при виборі між різними видами сировини, технологій	Раціоналізація використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності за рахунок вибору найбільш ефективних видів сировини або технології. Грають значимі роль в оцінці чутливості стабільності підприємства до зміни різних факторів, тобто допомагають враховувати ризики

Розробка загальних планів організації вироблялася в рамках пануючих теоретичних концепцій. Оперативне планування згодом здійснювалося з урахуванням сформованих загальних цілей і планів організації. Основними значущими етапами розвитку внутрішньофірмового планування є виникнення і розвиток трьох концепцій, що суттєво вплинули на інструментарій внутрішньофірмового планування та його роль у розвитку підприємства: концепції маркетингу, концепції стратегічного управління, концепції контролінгу.

Можна впевнено стверджувати, що внутрішньофірмове планування – це не просто функція управління, що дозволяє оптимально використовувати наявні в розпорядженні організації обмежені ресурси. Це основне джерело управлінської інформації і невід'ємна частина системи управління організацією, яка впливає на всі етапи управлінського процесу.

### Список використаних джерел:

1. Алімов М. Ш. Матричні методи стратегічного планування діяльності підприємства / Алімов М. Ш., Н. С. Гічієв. – К. : Аваз, 2003. – 356 с
2. Веснин В. Р. Основы менеджмента / В. Р. Веснин. – М. : ТД «Элит 2000», 2001. – 440 с.
3. Майер Э., Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер ; пер. с нем. Ю. Г. Жукова, С. Н. Зайцева ; под ред. С.А. Николаевой. – М. : Финансы и статистика, 1993. – 96 с.
4. Мельниченко Л. Н. Эволюция маркетингового управления: основные этапы и современные тенденции / Л. Н. Мельниченко // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – №5.
5. Петрова В. В. Внутрифирменное планирование в экстремальных условиях хозяйствования: на примере промышленности Удмуртской Республики : дис. ... канд. экон. наук. 08.00.08 / В. В. Петрова. – Ижевск, 2003. – 242 с.
6. Поделинская И. А. Планирование на предприятии: учеб. пособ. / И. А. Поделинская, И. Ю. Унгаева, М. В. Бянскин. – Улан-Удэ : Изд-во ВСГТУ, 2004. – 152 с.

**К. е. н. Хуторської П. О., Дейнега К. В.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Становлення ринкової системи господарювання та розвиток конкурентних відносин між її суб'єктами в Україні вимагають впровадження одночасно керівного та керованого організаційно-економічного механізму, здатного забезпечити стабільне ефективне високоприбуткове функціонування найважливіших структурних одиниць – промислових підприємств – та мобільно інтенсифікувати відтворювальні процеси як на локальному, так і на глобальному рівнях. В умовах зростання нестабільності навколишнього середовища і складнощів ведення бізнесу підвищення якості управління ґрунтується на принципі управління результатами на основі ключових показників ефективності, що робить процес управління результатами предметним і об'єктивним. У зв'язку з цим актуалізується вирішення питання вибору найбільш важливих шляхів підвищення ефективності ринкової діяльності промислових підприємств.

Дослідженням показників підвищення ефективності роботи підприємства займалися такі відомі учені-економісти, як М. В. Афанасьєв [1], О. Б. Плоха, Л. В. Безкоровайна [2], П. Друкер [3], В. В. Пастухова, О. Є. Кузьмін, Н. Я. Петришин, І. Л. Решетнікова, Л. О. Шишмарьова, Л. М. Попова та ін.

Зацікавленість фахівців у сфері управління промислових підприємств з точки зору забезпечення ефективності їх діяльності не послаблюється з часом, а відсутність узгодженого погляду науковців щодо визначення поняття «ефективність» підприємства потребує проведення подальших досліджень у цьому напрямку. За результатами аналізу економічної літератури за даним напрямком було сформульоване визначення поняття ефективності діяльності промислового підприємства: «Ефективність – це важлива економічна категорія, яка виражається у соціально-економічному досягненні поставлених цілей підприємства (організації) та його адаптації до нестабільного середовища і характеризується співвідношенням отриманих результатів (ефекту) усіх видів діяльності (бізнес-процесів) і витрат усіх видів ресурсів, задіяних для їх здобуття, що приведені до єдиного виміру у часі» [4, с. 105].

Відомо, що безпосередня зміна об'єктивних умов виробництва, яка веде до зростання його ефективності, є фактором, а напрям змін – шляхом цього зростання. Управління факторами сприяє створенню механізму пошуку шляхів, резервів підвищення ефективності діяльності підприємств машинобудування, що потребує у свою чергу визначення їх сукупності та надання характеристик за кожним із них. Вивчення досвіду роботи підприємств та аналіз спеціальної літератури з досліджуваної проблеми надали підставу запропонувати таку сукупність напрямків змін, тобто шляхів забезпечення ефективності діяльності машинобудівних підприємств у сучасних умовах господарювання [5]:

- диверсифікація виробництва, проведення якої знижує ризик банкрутства підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища;
- забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, що створює міцний фінансовий базис для реалізації стратегії розвитку підприємства;
- ефективний маркетинг, котрий забезпечує стабільність ринкових позицій підприємства не тільки у короткостроковій, але й у довгостроковій перспективі;
- стратегічне інвестування, яке має за мету створення цінностей підприємства на основі ефективних інвестицій;
- діагностика збалансованої системи стратегічних показників діяльності підприємства, регулярне проведення якої забезпечує стійке функціонування підприємства та його розвиток у перспективі;

- ефективне управління активами підприємства, що дозволяє оптимізувати грошові потоки за рахунок оптимізації орендних відносин;
- максимальне застосування аутсорсингу, котрий є ефективним управлінським інструментом підвищення ступеня адаптованості підприємства до мінливих умов конкурентного середовища, оптимізації та підвищення ефективності бізнесу;
- застосування функціонально-вартісного аналізу – високоефективного методу зниження витрат виробництва і виявлення резервів, який можна успішно застосовувати як на етапі підготовки рішень, так й у процесі виробництва;
- моніторинг фінансового стану підприємства, регулярне проведення якого надає можливості раннього виявлення симптомів кризи, ознак імовірності банкрутства підприємства;
- проведення бенчмаркетингових досліджень, що передбачає планування діяльності підприємства на основі безперервного процесу оцінки рівня своєї продукції, послуг і методів роботи у порівнянні із підприємствами бенчмарк;
- раціональний розподіл та використання ресурсів підприємства у відповідності до завдань його бізнес-плану, що сприятиме стабільної та ефективної діяльності підприємства у мінливому бізнес-середовищі;
- формування та ефективне управління портфоліо стратегічних інвестиційних програм і проектів, що забезпечує максимальне підвищення вірогідності створення реальної цінності підприємства за допомогою програм і проектів проведення перетворень;
- аналіз драйверів створення цінності підприємства на фінансовому рівні, що дозволяє розробити ефективну систему виміру цінності підприємства для власників;
- формування та реалізація стратегії брендингу, котра сприяє просуванню товарів та послуг підприємства, формує відданість споживача, створює стійку конкурентоспроможність підприємства;
- формування та реалізація кайдзен стратегії, яка фокусується на безперервному вдосконаленні процесів виробництва, розробки допоміжних бізнес-процесів і управління, а також усіх інших аспектів життєдіяльності підприємства;
- розробка системи антимоббінгу, використання якої забезпечує ефективність праці персоналу за рахунок створення позитивного психологічного клімату у колективі;

– формування та реалізація ефективної стратегії управління персоналом, у тому разі із застосуванням технології коучингу, що сприяє професійному управлінському розвитку, високоякісній продуктивній праці персоналу підприємства на основі ефективної системи мотивації; забезпечує вирішення поставлених задач через розвиток у працівників самостійності і відповідальності за кінцевий результат.

Рух до забезпечення максимальної ефективності діяльності вітчизняних промислових підприємств припускає використання усіх факторів і шляхів у їх певному поєднанні. Проблема зводиться за сутністю до пошуку найкращих варіантів таких поєднань та їх здійсненню. При цьому, практична значущість даного науково-методичного підходу збільшується за рахунок сформованого переліку сучасних шляхів забезпечення ефективності діяльності підприємств та запропонованого алгоритму його реалізації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Афанасьєв М. В. Економіка підприємства : навч.-метод, посібник / М. В. Афанасьєв, О. Б. Плоха. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 320 с.
2. Безкоровайна Л. В. Організаційно-економічний механізм ефективної операційної діяльності підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01 / Л. В. Безкоровайна: [Харківський національний економічний ун-т]. – Х., 2006. – 20 с.
3. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты : пер. с англ. / П. Друкер. – М. : Технол. шк. бизнеса, 1993. – 192 с.
4. Управління підприємством в умовах ринку : теоретичні та практичні аспекти : монографія / Соколова Л. В., Верясова Г. М., Соколов О. Є. та ін.; за заг. ред. Л. В. Соколової. – Х. : ТОВ «Компанія СМІТ», 2012. – 312 с
5. Соколов О. Є. Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємств машинобудування / О. Є. Соколов // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» : зб. наук. праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х. : НТУ «ХПІ», 2012. – № 06 – 197 с.

**К. е. н. Хуторської П. О., Неклеса І. В.**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ЗАПАСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Вирішення проблеми ефективного розвитку та зростання виробничого потенціалу підприємств потребує створення системи управління виробництвом, в основу якої має бути покладено формування інформації про виробничі запаси



підприємства. Тому розробка та впровадження основних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств передбачає вдосконалення обліку і контролю виробничих запасів, які забезпечують менеджерів і керівників належною інформацією для прийняття управлінських рішень.

Вирішенню проблем управління запасами присвятили свої дослідження зарубіжні та вітчизняні економісти: Ф. Ф. Бутинець, П. С. Безруких, С. Ф. Голов, В. І. Єфіменко, М. С. Пушкар, Н. М. Ткаченко, І. А. Бланк, І. Б. Швець, І. А. Бондарєва, Р. З. Чейз, Н. Дж. Еквілайн, Р. Ф. Якобс, В. С. Лень, Х. Й. Фольмут та ін.

У теоретичному розумінні виробничі запаси є предметами праці, які одночасно використовуються у виробничому процесі, свою вартість повністю переносять на готову продукцію. В бухгалтерському обліку більшість предметів праці вважаються виробничими запасами. Але поняття матеріальних і виробничих запасів є дискусійним і трактується в літературних джерелах неоднозначно.

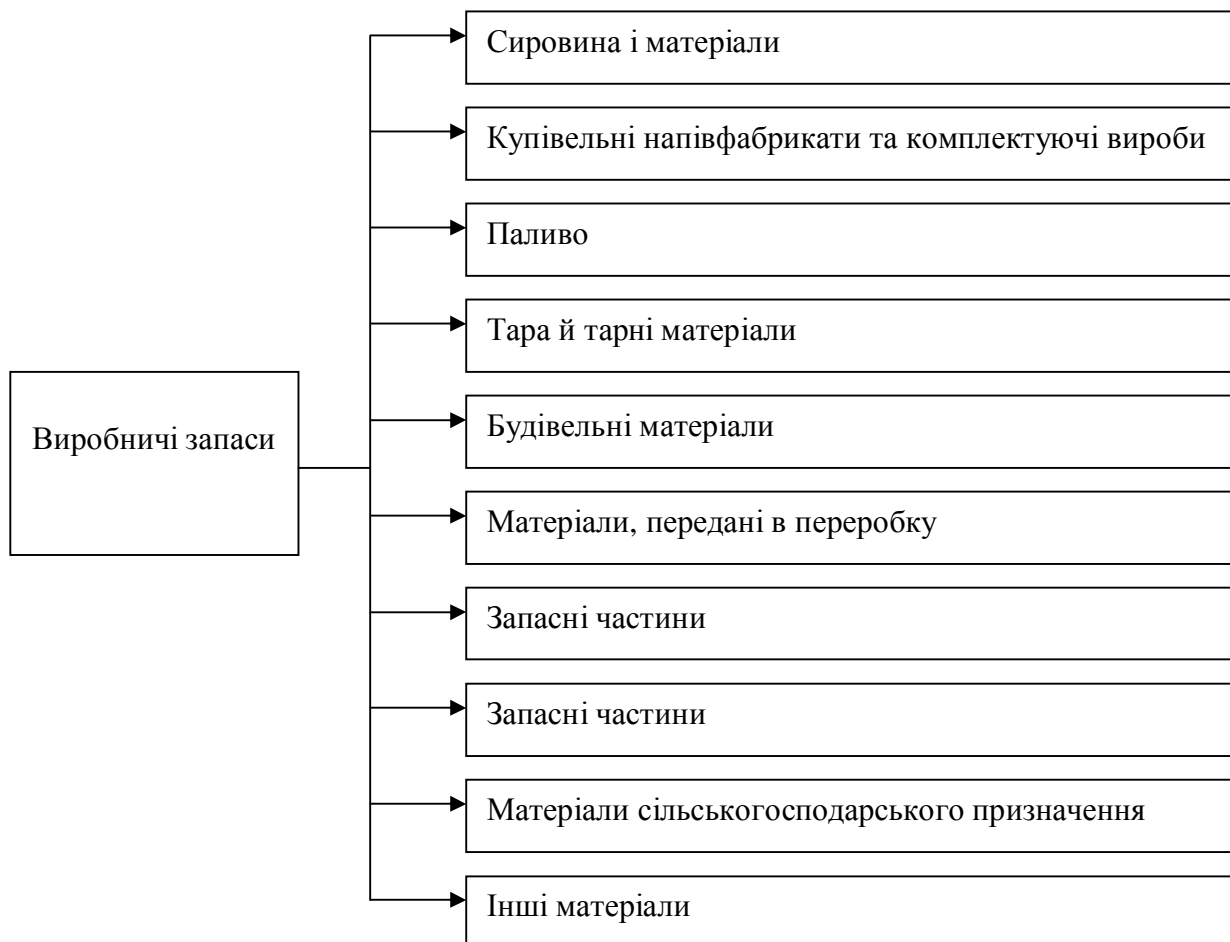
В Україні визначення терміну «запаси» наведено у П(С) БО 9 «Запаси» [1], відповідно до п. 4 якого «запаси – активи, які утримуються для подальшого продажу за умов звичайної господарської діяльності; перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва; утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг, а також управління підприємством».

Досить ґрунтовно представлена класифікація виробничих запасів згідно Плану рахунків, який складений на основі наукового обґрунтування класифікації виробничих запасів (рис. 1).

Мета управління виробничими запасами – забезпечити в потрібний момент потрібну кількість сировини і матеріалів для виробництва запланованої продукції. Від того, як буде вестись управління запасами, значною мірою залежать фінансові результати діяльності підприємства [5].

Для оптимального управління запасами використовують метод «ABC», що дає змогу значно спростити контроль, зосередивши увагу на відносно надійній кількості позицій, які є дефіцитними або дуже дорогими. Найбільший ефект метод ABC дає в комбінації з іншим методом – XYZ-аналізом, згідно з яким запаси класифікуються залежно від характеру їх споживання та достовірності прогнозування змін в їх споживанні [2]. Відмічають систему управління запасами при фіксованому розмірі замовлення. Основним чинником системи є економічно обґрунтований розмір замовлення, який не змінюється за жодних умов.

Перевага системи управління запасами при фіксованому інтервалі часу між замовленнями полягає в тому, що можна замовляти різні за обсягами партії [4]. Ще одним із видів систем управління запасами є система управління запасами при встановленій періодичності поповнення запасів до постійного рівня. Її сутність полягає в тому, що замовлення на матеріали здійснюються не тільки залежно від часу, а й з урахуванням точки замовлення, тобто вона дає можливість реагувати на значні коливання попиту на матеріали [3].



**Рис. 1. Структура виробничих запасів згідно діючого Плану рахунків**

У процесі аналізу виробничих запасів особливого значення надають вивченню причин зміни матеріаломісткості продукції. Проводиться такий аналіз на трьох рівнях [6]:

- 1) матеріаломісткість всієї виробленої підприємством валової продукції;
- 2) матеріаломісткість конкретного виду продукції;
- 3) матеріаломісткість одиниці продукції (питома матеріаломісткість).

Отже, управління запасами вітчизняних підприємств має бути спрямоване на визначення їх оптимального обсягу та зниження витрат, пов'язаних з їх утриманням. Основні моделі управління запасами базуються на певних припущеннях та не враховують обмеженості терміну придатності як сировини, так і кінцевого продукту, що в загальному випадку призводить до збільшення витрат на зберігання матеріальних ресурсів на величину суми зіпсованої продукції у грошовому виразі. Постійний аналіз запасів дає можливість запобігти негативних тенденцій тих факторів, які можуть завадити виконувати основні завдання підприємства.

### Список використаних джерел:

1. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси»: Затверджене наказом Міністерства фінансів України від 20.10.99 р. № 246, зі змінами та доповненнями.
2. Дудар Т. Г. Основи логістики : навч. посіб. / Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин. – К. : Центр навчальної літератури, 2012. – 176 с.
3. Логістика: Теорія та практика : навч. посіб. / Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М. та ін. – К. : Центр навчальної літератури, 2010. – 360 с.
4. Оснач О. Ф. Промисловий маркетинг : навч. посіб. / О. Ф. Оснач, В. П. Пилипчук, Л. П. Коваленко. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 364 с.
5. Полішко Т. В. Методологічні підходи щодо управління виробничими запасами / Т. В. Полішко, А. В. Шульга, Р. Б. Лотиш // Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. – 2010. – Вип. 35. – С. 267–271.
6. Попович К. В. Удосконалення аналізу виробничих запасів на сільськогосподарських підприємствах / К. В. Попович // Управління розвитком. – 2013. – №11. – С. 26–28.

**Д. е. н. Чернявська Є. І.**

*Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,  
м. Сєверодонецьк (Україна)*

### **ЩОДО ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

В сучасних умовах переходу до інформаційної економіки промисловість відіграє важливу роль у економічному розвитку. Більш того, переозброєна на підставі інформаційних технологій вона стає елементом інформаційної економіки і перетворюється у могутній фактор її розвитку. В процесах реструктуризації промислових підприємств та перетворення їх у фактор розвитку інформаційної економіки найважливішу роль відіграє персонал, його трудовий потенціал.

В економічній літературі 70-80-х рр. минулого століття і зараз існують різні підходи до визначення сутності трудового потенціалу в загалі та трудового потенціалу промислового підприємства – зокрема [1, с. 213–215]. Дослідження показують, що ці відмінності лежать в площині вибору крапки оцінки міста та ролі праці в організації та здійсненні виробництва. Різниця підходів суттєво скорочується, коли роль та оцінка праці в контексті її потенціалу розглядається системно, тобто за конкретними фазами процесу праці або трансформації ресурсів в готову продукцію.

Доцільно виокремлювати три фази в організації та здійсненні процесу праці:

Фаза 1. Формування персоналу підприємства. На цьому етапі трудовий потенціал закономірно виступає в формі кількісно-якісного складу трудових ресурсів. Тут оцінка може проводитися за такими групами показників:

1. Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу, що доцільно визначати за такими категоріями: керівники, фахівці, службовці, робітники. Оцінка професійно-кваліфікаційного рівня включає перш за все такі показники: професія, освіта, стаж роботи.

2. Психофізіологічний стан: стать, вік, стан здоров'я, стресостійкість;

3. Мотивація: задоволеність працівників роботою, структура мотивів та стимулів трудової діяльності.

Т. В. Хлопова, М. П. Дьякович за вказаною методикою обґрунтовано пропонують формулу інтегральної оцінки трудового потенціалу підприємства [2, с. 67–74].

$$I = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n \left( \sum_{i=1}^3 k_i \frac{P_{ij}}{100} \right)},$$

де  $I$  – інтегральний показник оцінки трудового потенціалу;

$n$  – кількість показників, що враховуються;

$i = 1, 3$  – порядковий номер ступеня прояву показника;

$j = 1, n$  – порядковий номер показника, що враховується;

$P_{ij}$  – питома вага працівників з  $i$ -им проявленням  $j$ -го показника, %;

$k_i$  – вага ступеня прояву показника, в частках одиниці.

Кількість показників  $n$  може змінюватися в залежності від соціально-економічної ситуації, що склалася на підприємстві, і поставленої мети. Чим ближче  $I$  до одиниці, тим вище рівень розвитку трудового потенціалу підприємства в даний момент.

Дану методику можна використовувати також для оцінки трудового потенціалу підприємства в динаміці, для визначення конкурентоспроможності персоналу відносно попереднього періоду розвитку та у порівнянні з трудовим потенціалом інших промислових підприємств;

Фаза 2. Використання праці персоналу. Оцінка може здійснюватися перш за все на підставі системи показників робочого часу за групами працівників та з урахуванням неявок робітників, порушень трудової дисципліни, простоїв, плинності кадрів тощо. В контексті економічного розвитку підприємства як суб'єкту ринкової економіки важливе значення має також оцінка трудового потенціалу в формі показників продуктивності праці та якості продукції;

Фаза 3. Процес праці закінчується виготовленням товару або наданням послуг. Мета виробництва кожного підприємства – отримання доходу. В рівні доходу підприємства проявляється ефективність організації та використання праці, оцінка її потенціалу. Оцінка трудового потенціалу повинна здійснюватися за двома групами показників. Одна група – це показники доданої вартості, балансового та чистого прибутку. Друга група – це показники реалізації мотивів працівників: заробітна плата, задоволеність працею, соціальний пакет тощо.

В контексті економічного розвитку визначення показників та проведення оцінки потенціалу праці має принципове значення. Економічний розвиток підприємства є можливим не тільки за відповідних умов законодавства, відповідного розвитку технічної підсистеми підприємства, але й за умов розвитку особистого фактору, його вмінь, особистих характеристик, орієнтованості на результативність праці, творчість, цілі як підприємства, так і власні. Виходячи із значущості праці в ефективності підприємства, його економічного прогресу, кожне промислове підприємство повинно розробляти та удосконалювати власну систему показників оцінок трудового потенціалу.

### **Список використаних джерел:**

1. Чернявська Є. І. Колективний договір як механізм розвитку трудового потенціалу організації / Є. І. Чернявська // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2011. – № 14(168). – С. 213–230.
2. Хлопова Т. В. К оценке трудового потенциала предприятия / Т. В. Хлопова, М. П. Дьякович // Социологические исследования (СОЦИС). – 2003. – №3. – С. 67–74.

Шевченко В. О., Смирнова Т. А.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ  
В АМЕРИКАНСЬКИХ ТА ЯПОНСЬКИХ КОМПАНІЯХ  
ЗАДЛЯ ЗАСТОСУВАННЯ ЇХ В УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Людські ресурси – складний об'єкт управління в організації, який чуттєвий до управлінського впливу, має безмежні можливості та визначає можливості економічного зростання. Саме людський потенціал, дозволяє досягати успіхів, цілей, результатів.

Ув'язування інтересів людей з інтересами організації її стратегічними цілями є найбільш важливою і складною задачею менеджменту організації і території, від успішного рішення якої залежить ефективність її функціонування.

В різних культурах використовуються різні підходи до управління компаніями. В них є як позитивні сторони, так і негативні. Дане дослідження розглядає досвід Японії та США.

**Таблиця 1. Порівняльна характеристика методів управління в японських та американських компаніях**

<b>Японія</b>	<b>США</b>
Довічний найм	Короткостроковий найм
Повільна оцінка і просування по службі	Швидка оцінка і просування по службі
Неспеціалізована кар'єра	Спеціалізована кар'єра
Неявні механізми контролю	Явні механізми контролю
Колективне прийняття рішень та відповідальність	Індивідуальне прийняття рішень та відповідальність
Рішення приймаються «знизу вгору»	Рішення приймаються «зверху вниз»
Управління оцінюється по досягненню гармонії в колективі і по загальному результату; оплата праці – за показниками роботи групи, службового стажу	Управління оцінюється за індивідуальним результатом, оплата праці – по індивідуальних досягнень
Неформальні відносини з підлеглими	Формальні відносини з підлеглими
Орієнтація на групу	Орієнтація на індивіда
Нестандартна, гнучка система управління	Суворо формалізована структура управління
Основна увага приділяється цеху – низовій ланці виробництва; використовується система «точно вчасно» без створення запасів. Обов'язки між працівниками суворо не розподілені, працівники виконують різні види робіт в залежності від ситуації	У США основна увага приділяється не виробництву, а адаптації з зовнішнім середовищем, ставки зарплати строго визначені в залежності від посади, виконуваної роботи і кваліфікації; заробітна плата встановлюється у відповідності з попитом та пропозиціями на ринку праці

Продовження табл. 1

Японія	США
Стимулювання працівників вище	Стимулювання працівників значно нижче
Частина прибутку відділення японської фірми використовується ним самостійно. Прибуток направляєється на раціоналізацію виробництва, на скорочення матеріальних витрат і впровадження нових ресурсозберігаючих технологій, на модернізацію обладнання	В Америці адміністрація фірми перерозподіляє прибуток між відділеннями. Розширення виробництва за рахунок придбання інших корпорацій. Самофінансування корпорацій

Кожна з розглянутих моделей управління організацією має свої плюси і свої мінуси для тієї чи іншої культури, тієї чи іншої країни. Не можна переносити моделі менеджменту інших країн в економіку України без врахування специфічних умов господарювання і, насамперед, політико-правових і соціально-культурних факторів.

#### Список використаних джерел:

1. Конє Тохиро. Стратегия и структура японских предприятий / Конє Тохиро. – М.: Прогресс, 2007.
2. Попов А. В. Теория и организация американского менеджмента / А. В. Попов. – М.: Изд-во МГУ, 1991.

#### Ярошенко І. Ю.

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Без раціонального управління системою персоналу підприємство не зможе досягти своїх цілей, або ж матиме значні витрати, яких можна було б уникнути. Питання формування системи ефективного управління персоналом вивчали такі вчені, як: І. П. Булеєв, Д. С. Варнавська [1], В. Г. Герасимчук, Л. Є. Довгань, Ю. Долгоруков, Е. А. Карлова [3], А. Михайлов [4], В. В. Романова [5], А. А. Садеков та інші. На сьогодні в управлінській теорії склалася наступна вихідна позиція в управлінні персоналом:

- персонал є найбільш важливим активом підприємства;
- реалізація поставлених цілей неможлива без відповідної організаційної культури;

- стратегія управління персоналом невід’ємна від загальної стратегії підприємства;

- раціональне використання персоналу засноване на розкритті творчого потенціалу працівників;

- провідна роль в управлінні персоналом відводиться безпосередньо керівникам, які планують, організують і контролюють роботу об’єкту управління.

Удосконалення організації праці проводять на підприємствах за такими основними напрямками:

- оптимізація форм поділу і кооперації праці;
- поліпшення організації та обслуговування робочих місць;
- поширення передового досвіду;
- зміна обсягу і структури виробництва;
- використання більш прогресивних техніки і технології.

Усі ці міжгалузеві напрями удосконалення організації праці універсальні для підприємств будь-якого рівня та форми власності, для працівників будь-якої категорії. Тому доцільно проводити ці заходи в тісному взаємозв’язку і постійно. Однією з гострих проблем українських підприємств є недостатність фінансування перетворень у системі управління персоналом. Проте, на думку зарубіжних і вітчизняних учених, будь-які грошові кошти, вкладені в удосконалення системи управління персоналом підприємств, виправдовуються у короткі терміни. Концепція вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві включає: соціальну мету – культурно-професійне виховання членів трудового колективу; стратегію управління підприємством – прерогатива соціального ефекту; стратегію управління персоналом – добровільне постійне культурно-професійне навчання, підвищення кваліфікації, наставництво. Удосконалення системи управління персоналом підприємств України може привести до наступних результатів:

– цілі та завдання системи управління персоналом будуть прив’язані до стратегічних цілей підприємств і конкретних умов їх реалізації;

– підприємства своєчасно забезпечуватимуться персоналом необхідної кваліфікації та чисельності, кадрове планування здійснюється у відповідності до виробничого;

– система матеріального і морального стимулювання праці відповідатиме



наміченій стратегії бізнесу, що дозволить підтримувати мотивацію персоналу на необхідному рівні і сприятиме підвищенню економічної та соціальної ефективності роботи підприємств;

– підтримання і підвищення кваліфікації керівників та співробітників здійснюватиметься у відповідності до вимог підприємств, що розвиваються;

– недоліки структури системи управління персоналом будуть усунені: чисельність і кваліфікація спеціалістів, які реалізують технології системи управління персоналом, будуть приведені у відповідність до обсягу вирішуваних завдань, що дозволить досягти рівня управління персоналом, необхідного для розвитку підприємств;

– будуть визначені принципи взаємодії функціональних підрозділів по роботі з персоналом (або єдиної служби управління персоналом, якщо таку створено) з іншими службами підприємств;

– стане налагоджена технологія збору, аналізу, обліку і оновлення інформації про стан кадрового ресурсу на підприємствах;

– підвищиться індивідуальна продуктивність праці кожного працівника та ефективність діяльності підприємств у цілому, а у деяких випадках – будуть створені конкурентні переваги для виведення підприємств на новий рівень.

Успішно проведене вдосконалення системи управління персоналом дозволить зміцнити загальний стан підприємств, сприятиме випуску якісної продукції та наданню якісних послуг споживачам.

### Список використаних джерел:

1. Варнавська Д. С. Кадрова політика як основний інструмент формування мотивації на підприємстві / Д. С. Варнавська // Ключові аспекти наукової діяльності – 2008. Т. 3: зб. наук. праць I Міжнар. наук.-практ. конфер. – Дніпропетровськ, 2008. – 296 с.
2. Карлова Е. А. Актуальные проблемы социально-экономического оздоровления городов / Е. А. Карлова // Экономика и государство. – 2006. – № 8. – 307 с.
3. Карлова О. А. Вплив кадрового менеджменту на систему життєзабезпечення міста / О. А. Карлова // Комунальне господарство міст. – 2006. – № 11. – 55 с.
4. Михайлов А. Главный секрет японского «экономического чуда» / А. Михайлов // Япония. – 2002. – № 5. – 39 с.
5. Романова В. В. Вдосконалення управління людськими ресурсами підприємств / В. В. Романова // Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права. – 2005. – № 3. – 210 с.

## ЗМІСТ

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

<i>Марченко Г. В., Смирнова Т. А.</i> Сучасні тенденції управління персоналом в ІТ-галузі України .....	3
<i>Марченко О. В., Куценко В. Й.</i> Управління собівартістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання .....	5
<i>Матвійчук Д. В., Рябик Г. Є.</i> Сучасні підходи до формування системи мотивації персоналу підприємства .....	7
<i>Мельникова Г. М., Власенко М. О.</i> Шляхи підвищення ефективності використання основних виробничих фондів підприємства .....	10
<i>Мішутіна О. О.</i> Формування політики управління системою якості продукції промислового підприємства .....	12
<i>Могилевская О. Ю.</i> Проблемы инновационного развития промышленных предприятий в условиях глобализации бизнеса .....	15
<i>Моргулець О. Б.</i> Модернізація системи управління ВНЗ .....	17
<i>Мохонько Г. А., Ніколаюк В. В.</i> Забезпечення стійкого розвитку підприємства в контексті проектно-орієнтованого управління.....	21
<i>Нікітіна Г. В.</i> Аналіз іноземних моделей систем мотивації праці та перспектив їх впровадження на вітчизняних підприємствах.....	23
<i>Олійник Є. В.</i> Світовий досвід створення кластерів автомобілебудівними компаніями .....	26
<i>Опришко А. В.</i> Шляхи підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства .....	28
<i>Панухник Я. Г.</i> До питання оцінки ефективності управління підприємствами медичного приладобудування .....	30
<i>Письменний Р. І., Хамініч С. Ю.</i> Особливості управління витратами підприємства в умовах розвитку ринкових відносин в Україні .....	33
<i>Пілюгіна В. В., Кучеренко С. К.</i> Управління трудовим потенціалом підприємства в сучасних умовах .....	36
<i>Полубан В. П.</i> Політика підприємства в управлінні дебіторською заборгованістю .....	38
<i>Пуць Д. Ю.</i> Шляхи підвищення ефективності і діяльності підприємства на основі зниження витратомісткості виробництва продукції .....	41
<i>Репна О. І., Власенко М. О.</i> Інтернет-магазини у вітчизняному бізнес-просторі.....	43
<i>Рибаков О. Є.</i> Шляхи вдосконалення реалізації економічних методів управління .....	45
<i>Різник Н. О., Плівако С. О.</i> Шляхи підвищення прибутковості підприємства .....	47

<i>Ровинская Н. Ю.</i> Влияние организационных изменений на бизнес-модель компании .....	50
<i>Саламаха А. І.</i> Стратегічні шляхи розвитку суднобудівної сфери Херсонщини ....	52
<i>Семендяєва О. П., Власенко М. О.</i> Гендерні аспекти ефективного менеджменту або жінки в управлінні підприємствами .....	54
<i>Серкова Г. М.</i> Управління енергетичною компанією на засадах аутсорсингу .....	57
<i>Скоробогата В. В.</i> Особливості впровадження корпоративної культури в управлінську діяльність підприємств .....	60
<i>Скрипник Н. Є., Войтенко А. О.</i> Сучасні проблеми збереження та розвитку потенціалу підприємства.....	62
<i>Скрипник Н. Є., Ревенко О. В.</i> Сучасні підходи до управління прибутком підприємства .....	65
<i>Соловійова Н. І., Головка А. А.</i> Методичний інструментарій стратегічного планування на підприємстві .....	67
<i>Солодовник Я. Я.</i> Основні проблеми з формування та використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств .....	70
<i>Стайловський Д. С., Власенко М. О.</i> Стратегічний потенціал підприємства та його оцінка .....	72
<i>Степура В. А., Власенко М. О.</i> Еволюція наукових поглядів на теорію організації.....	75
<i>Стоян Транев</i> Международная экономическая интеграция – фактор интенсификации глобальных трансформаций .....	77
<i>Табенська О. І.</i> Основа успішного здійснення змін – прагнення постійного вдосконалення.....	80
<i>Толпежніков Р. О.</i> Забезпечення загального механізму проактивного управління сукупним потенціалом промислового підприємства.....	83
<i>Хамініч С. Ю., Бондаренко Т. Є.</i> Проблема організації маркетингової діяльності промислових підприємств .....	85
<i>Харковина О. Г.</i> Визначення сутності інтелектуального капіталу підприємства .....	88
<i>Хуторської П. О., Блаживський М. В.</i> Роль інструментів внутрішньофірмового планування у розвитку підприємства.....	90
<i>Хуторської П. О., Дейнега К. В.</i> Шляхи підвищення ефективності діяльності промислових підприємств в сучасних умовах .....	93
<i>Хуторської П. О., Неклеса І. В.</i> Удосконалення управління виробничими запасами на підприємстві в сучасних умовах господарювання.....	96
<i>Чернявська Є. І.</i> Щодо показників оцінки трудового потенціалу промислового підприємства в контексті економічного розвитку.....	99
<i>Шевченко В. О., Смирнова Т. А.</i> Порівняльна характеристика методів управління в американських та японських компаніях задля застосування їх в українських підприємствах .....	102
<i>Ярошенко І. Ю.</i> Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах України.....	104

Наукове видання

Мови видання: українська, російська

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 3. Актуальні проблеми розвитку управлінських систем:  
досвід, тенденції, перспективи

*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. 5,6. Тираж 100 пр. Зам. № 0415-07.

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