

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

Запорізька державна інженерна академія (м. Запоріжжя, Україна)

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

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

Університет управління охороною праці в місті Катовіце (м. Катовіце, Польща)

Університет прикладних наук (м. Миттвайда, Німеччина)

Університет Шербрук (м. Шербрук, Канада)

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2016:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць

Міжнародної науково-практичної конференції

(Дніпропетровськ, 14–15 квітня 2016 р.)

У дев'яти томах

Том 3. Розвиток системи управління діяльністю підприємств
в інтеграційних умовах

Дніпропетровськ
Видавець Біла К. О.
2016

УДК 336
ББК 65.01
Е 45

*Затверджено на засіданні вченої ради економічного факультету
(протокол № 9 від 12.04.2016)*

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;

Артур Шверчак – д. е. н., професор з менеджменту Університету управління охороною праці в м. Катовіце, Польща;

Серджо Велеско – д. е. н., професор міжнародного менеджменту факультету економіки університету прикладних наук у м. Миттвайда, Німеччина;

Майкл Лафлеур – д. е. н., проректор з досліджень, директор інституту IRECUS, Університет Шербрук, Канада;

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

Дімітров І. – доктор, професор Університету професора доктора Асена Златарова, Болгарія;

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

Е 45 Економіка і менеджмент 2016: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 14–15 квіт. 2016 р. : у 9 т. – Дніпропетровськ : Біла К. О., 2016.

ISBN 978-617-645-226-3

Т. 3 : Розвиток системи управління діяльністю підприємств в інтеграційних умовах. – 2016. – 112 с.

ISBN 978-617-645-229-4

У збірнику надруковано наукові праці Міжнародної науково-практичної конференції, яка відбулася 14–15 квітня 2016 року в Дніпропетровському національному університеті імені Олеся Гончара.

Для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗів та наукових закладів.

УДК 336
ББК 65.01

ISBN 978-617-645-226-3
ISBN 978-617-645-229-4 (Т. 3)

© Авторський колектив, 2016

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В ІНТЕГРАЦІЙНИХ УМОВАХ

Full Professor, Doctor of Economic Sciences Grynko T. V., Zlydnieva V. Yu.

Oles Honchar Dnipropetrovsk National University (Ukrainian)

USING THE CONTROL MODEL

While designing an organization the grouping of people and works is based on some criteria. During the grouping there is a stage when you need to decide on how many people work directly or can be effectively merged under a single management. Each of the managerial leaders is limited by time, knowledge and skills, as well as the maximum number of decisions he may take with reasonable efficiency.

The study of this issue is extremely important. After all, to improve management now need to determine the maximum number of employees, which can delegate powers to efficiently build enterprise structure.

Well known is the fact that there is a limit number of departments or employees, a management entity may be subject. Towards good governance appears an information barrier that defines the boundary difficulty of tasks that are available to address in this structure and with existing management tools. Based on examination of a number of enterprises and J. P. Lawrence. There is enough famous Fayol management organization. The «administrative» School of Management, offers a wide range of numbers, while some researchers thought the best rate is 7-10 subordinates [1, p. 42-68]. Thus, the French management consultant V. Hraychunas in 1933 developed and substantiated the theory of relations' supervisor-subordinate, which gives an idea of the degree of increase management complexity depending on the number of employees.

The research is based on interactive center of learning English. The company has seven departments, each of their is leaders communicates directly with the head of company. Based on the theory by Hraychunas we distinguish three types of relationships between managers and subordinates.

It should be noted that in a small company is every form of communication, because in different situations leader forced to communicate both with each individual employee, and with the heads of departments.

Table 1. The relationship between the number of subordinates and the number of contacts with whom communicates the head of company

Types	Number of subordinates									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Contacts	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
First	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Second	0	1	3	6	10	15	21	28	36	45
Third	0	1	4	11	26	57	120	247	502	1013

The number of connections that have head of company is calculated with Hraychunas formula.

Calculate the example of our company, which employs 22 workers.

Number of connections equals 46,137,806.

Number of connections of head of a company and of each employee is very high. We can see that the manager must communicate extremely large number of times, as an option, we propose to reduce the number. You can do this by ceasing communication director for all members of management, and leave only the heads of departments and transfer a number of obligations on them, it will be more effective in managing the company.

The key factors affecting the decrease in the number of such contacts include:

- professional preparedness subordinate, that the higher it is, the less time spent on head office contacts with subordinates;
- clear formulation challenges facing subordinates, so clearly the task or not met at all, or require large expenditures of time from the head;
- transferring of authority – meaning that subordinate must have powers that are sufficient to make decisions in order to meet defined objectives;
- time development organization – the faster development of the organization, the more the head rests load on contacts with subordinates;
- use objectivity in evaluating their subordinates. If the subordinate knows what the result of his work is recorded and when it uses objective assessment standards, then it is not necessary to report frequently to the head of the achieved results;
- use communications technology that allows the head to respond quickly interact with subordinates, without engaging them in direct contact [2, p. 62–87].

According to the theory it is impossible to exaggerate workers than 5, but in our opinion this is not entirely true, because there are examples of international practice when the leaders had a lot of employees, but at the same time managed successfully. In practice, theory by Hraychunas probably occurs in large corporations where

the head has actually interact and communicate only with the leaders of the subsystems, but if we are talking about small and medium businesses, the manager is forced to manage on their own nearly all employees due to lack of resources. We offer the following classification for small businesses:

- companies where the number of employees not exceeding 25 persons – a leader communicates with only 15 employees;
- companies where the number of employees 30-50 people – 10 relationships with subordinates;
- companies where the number of employees 50-65 people – 5 relationships with subordinates.

Currently enterprises employing up to 50 people, including one with a leader who controls their work, it is extremely inefficient, because such a large number of links prevents the head to work without being distracted by side issues.

We believe the following classification is more adapted to local companies with few employees in the current economic conditions.

List of references:

1. Gerald A. Cole. Management Theory and Practice / Gerald A. Cole. Cengage Learning EMEA, 2004. – 298 p.
2. Гительман Л. Д. Амбициозные менеджеры: Дерзость и интеллект / Л. Д. Гительман, А. П. Исаев. – М. : Дело, 2004. – 360 с.
3. Муратов А. Конвергенция управленческих концепций: контроллинг и менеджмент качества / А. Муратов // Пробл. теории и практики управл. – 2011. – № 1. – С. 13–19.

PhD in Economics Maksimchuk O. S.

Oles Honchar Dnipropetrovsk national university (Ukraine)

DIRECTIONS OF ENSURING STRATEGIC STABILITY OF ENTERPRISES

The stability and integrity of the organizational system are stored in the long term period with sufficient flexibility of the subject of management and balance its strategic development. Strategic stability is ensured by the implementation of the enterprise complex of management decisions aimed at the creation, development and long-term preservation of a competitive advantage in a dynamic marketplace.

Most scientists consider a definition of «sustainability» as the ability to survive, to resist and adapt to the effects of exogenous and endogenous factors. As the process

of stability is the result of the relationship and interaction between the system operation, the purpose of which – the generating of balance factors and to ensure further development.

However, the greatest interest causes the category of «strategic stability» of the enterprise. A significant contribution to the development of modern approaches to ensure the strategic stability of the enterprises made by such scholars as: I. Ansoff, T. Burns, S. Bir, P. Doyle, P. Drucker, D. Cleland, Kotler, E. Lawler, S. Myers, M. Porter, M. Peters, M. Mekson, D. North, AJ Strickland, John. Stiglitz, A. Thompson, F. Hayek, and many others.

Strategic stability of the enterprise can be defined as the ability of the socio-economic system does not deviate from its statistical or dynamical state under the influence of various internal and external destabilizing influences. Strategic stability is achieved through the effective development and usage of financial, industrial, and institutional arrangements. Thus, one of the characteristics of the enterprise strategic stability is to create and maintain a sustainable competitive advantages. Availability of sustainable competitive advantages of the enterprise is possible only with the concurrence of strategic objectives and business strategy. Strategic stability of enterprises is only possible provided that sustainable competitive advantage is the result of a unique competitive position of economic actors and activities in view of the development strategy. The main sources of sustainable competitive advantage of enterprises are: 1) the use of new technologies, methods of organization of production, etc.; 2) acceleration of the development and introduction of innovations, speed and accuracy of response to the innovations of rival firms; 3) forecasting of innovations; 4) the introduction of modern management techniques. Thus, the stability does not come from the parts but from the system of activity.

In modern conditions strategic stability of the enterprise is based on making agreements: short term and long-term goals of the enterprise and adapting to all aspects of activity with environmental change.

This means that we need a system approach to the study of the key drivers, risks and opportunities affecting on a realisation of enterprise business strategies.

In addition, in order to achieve the company's strategic sustainability requires a commitment to this goal all stakeholders and all employees, control and coordination. The new model of development requires a fully integrated sustainability strategy and enterprise operations. Stability is hard to achieve, and the company needs to overcome

various challenges in every stage and develop new opportunities for solving these problems. It is necessary to allocate such stages ensure enterprise sustainability strategy: the first step is to conduct an in-depth study of environmental factors change, to formulate strategic goals of sustainability. In the second stage to consider the resources necessary to ensure sustainability and to develop a strategy based on strategic goals. At the third stage it is necessary to make changes in the organizational management structure, which will be more in line with the new strategy. In the fourth stage the necessary changes should be made, without which it is impossible to proceed with the implementation of the strategy. Finally, at the fifth stage should identify deviations from the set goals with the necessary adjustments to the strategy change.

Strategic stability of enterprises consists of interrelated elements. Among the constituent elements of strategic stability are: financial, organizational innovation and sustainability [1].

The main principles of the maintenance of strategic stability are: managerial system, the feasibility of risk, active responding to changes in the factors; innovation, long-term. Paying attention to the effectiveness of the implementation of measures to ensure the company's strategic sustainability requires a clearly defined program of action on the part of top management.

Thus, ensuring strategic stability requires a detailed analysis of all functional areas of activity, the integration into the system of strategic management and implementation, with the strategic priorities of the company's development.

List of references:

1. Baranenko S. P. Strategic stability / S. P. Baranenko V. V. Chemetov. – М. : ZAO «Tsentrpoligraf», 2004. – 493 p.
2. Maximova L. V. Assessment of economic viability / L. V. Maximova // Marketing: Theory and Practice : Coll. Science. works of East Ukrainian National University named after Vladimir Dal. – Lugansk : EUNU. Dal, 2007. – Vol. 13. – P. 132–138.
3. Гринько Т. В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві / Т. В. Гринько // Економіст. – К. : Науково-дослідний центр інновацій та конкуренто-спроможності, 2013. – №8. – С. 51–53.

Taranenko A. V., Full Professor, Doctor of Economic Sciences Grynko T. V.

Oles Honchar Dnipropetrovsk National University (Ukrainian)

**SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE EVALUATION
OF THE EFFECTIVENESS OF THE ECONOMIC STRATEGY
OF THE ENTERPRISE**

In the conditions of tough competition and rapidly changing situation, firms should not only concentrate attention on the State of affairs, but also to produce a long-term strategy, which allowed them to keep the changes that occur in their environment. Therefore, the company needs to choose an effective strategy for economic development. The urgency is expressed in the selection line of scientific-methodological approaches that should be used for estimation of efficiency of economic strategy to improve the efficiency of the company.

Evaluation strategy is the final step in strategic planning and progress at all stages of the implementation of the strategy. It can be done in two ways:

– evaluation of specific strategic choices to determine their suitability, feasibility, acceptability and consistency to the organization;

– comparison of results of implementing the strategy to the level of achievement.

An effective evaluation system requires key basic elements:

1. Motivation for evaluation. Before evaluation can be carried out, the head of the Organization should have a desire to evaluate their performance or strategy, which he or his team want to implement. Such a desire is conditioned by the realization that it is necessary to achieve conformity between the Organization and the proposed strategy. There are other potential motivating factor, if the manager is hoping to receive a reward based on performance according to the task [1].

2. Information for evaluation. Another requirement of reliability assessment information in usable form to evaluate proposed strategies, as well as its consequences after implementation. This requires an effective system of collection and processing of management information, as well as a complete and accurate report on the possible outcomes of the proposed strategies and results of their implementation [2].

3. Evaluation Criteria. Strategies should be evaluated according to certain criteria. These criteria can be grouped as follows:

– Sequence of implementation strategies. The strategy defined the purpose of the upper level, so it should not contain inconsistent with the upper level lower level objectives.

– Compliance with the requirements of the environment. The strategy should match the atmosphere and place it critical changes.

– Feasibility strategy. The strategy should neither overestimate the available resources nor create problems not solved in the future.

– Acceptability to stakeholders. The strategy should meet the expectations of specific support groups.

– An advantage relative to competitors. The strategy must ensure the creation or maintenance of competitive advantage in their chosen field [3].

4. The decision of the evaluation strategy. Evaluation itself is not the final stage. It should guide decisions about the choice of strategy and contribute to the definition of its effectiveness. For this is developed appropriate corrective action system, based on an assessment of the information presented [4].

In today's rapidly changing conditions of the environment and the internal capabilities of the company's evaluation of the effectiveness of the chosen strategy is the most important part of the process of strategic management. This step turns it into a closed loop sequential continuous process [5].

To assess the real strategy of the company, you should first determine what is the chosen strategy. That the company's approach to the conduct of competition – committed to it to reach a minimum in a given field of production costs or focuses its attention on a specific group of consumers and market niches in order to break from their pursuers. Another important point is to determine the competitive position of firms in the field of goods and services, the degree of its vertical integration and territorial coverage. It should also identify and analyze functional supporting strategies in the areas of production, marketing, finance, human resources and so on. A thorough study of incentive motives for each plot strategy – each step and each of the functional approach is also making clear disclosure of the essence of the current strategy.

List of references:

1. Пасічник В. Г. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / В. Г. Пасічник, О. В. Акіліна. – К. : Центр навчальної літератури, 2005 – 255 с.
2. Поташева Г. А. Синергетический поход к управлению : монограф. / Г. А. Поташева. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 160 с.
3. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізм, моделі : монограф. / О. В. Раєвнева. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.

4. Поташева Г. А. Синергетический поход к управлению : монограф. / Г. А. Поташева. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 160 с.
5. Шевчук Н. В. Вартість як критерій ефективності управління підприємством / Н. В. Шевчук // Економічний часопис – XXI : науковий журнал. – 2014. – № 5–6.

PhD in Public Administration Liudmyla Velychko

Oles Honchar Dnipropetrovsk National University (Ukrainian)

**GROUNDING OF DECISIONS AND EVALUATION OF RISKS WHILE
TRANSFORMATION OF ENTERPRISES**

Complex grounding of decisions and risk evaluation is an essential part of effectiveness in the system of government management in contemporary conditions. This issue gains significant actuality during major transformational changes in the society. An example of that can be the experience of carrying out the agricultural reform in Ukraine in the late 1990s.

Then each of the existing alternatives had both strengths (opportunities) and weaknesses (threats).

At that the decision concerning the direction of reformation in agricultural sector of economy was made considering certain limitations and under the influence of pressing factors on selection of the alternative in the system of governmental management. Among them are the following factors: long-term steady stagnation in agricultural sector of Ukraine; acute priority towards solving current tasks in the economy of the country compared to strategic ones (financial-economic crisis in 1998, devaluation of hryvnia, decrease in living conditions and so on.); memories about vitality of solving precisely food problem in the USSR as an example; impossibility of reaching a political decision concerning the opening of the civilized market of land as means of agricultural capitalization and increase of agrarian economy under market conditions; existing gradual allotment in resources of collective enterprises toward private-corporate sector (through unequal conditions of the required cooperation with machine-technological stations and suppliers, barter agreements with traders, low motivation for effective work and so on); potential preconditions to directing private national capital from other fields of economy into agriculture and so on.

The made decision about rapid reformation of collective agricultural enterprises in the organization of private-cooperative type can hardly be considered as a flawless

one however it can be viewed as temporary optimal considering positions of existing at that time limitations and factors of internal and external pressures.

As a consequence the post-reform rates of economic growth in agriculture of Ukraine during 1999-2014 proved to be more than reassuring, which can be evidenced by the increase in grain export by 14,4 times; labor productivity increased by 11,5 times; gross grain harvest – 2,6 times; harvest productivity of grain cultures – 2,1 times; gross produce of agricultural sector in constant price of 2010 – 1,7 times [1].

But in the civilized world the agrarian sector is not considered as exclusively the producer of food and source of budget replenishment, it is a complex social-economical system which is at the same time focused on development of local rural areas.

Corresponding risks from selecting the third alternative turned out to be insufficiently evaluated in social and economic ways which negatively influenced further development of Ukrainian rural areas.

Therefore contemporary decisions in the system of government management should consider risks in a more complex way and they should be directed at intensification in the level of agricultural harmonization in Ukraine. Thus it is necessary to achieve a certain social-economic compromise between growths in production levels of agriculture and development of rural areas. The international experience reveals that the latter is significantly supported by the development of farm-cooperative model which harmoniously improves export-oriented private-corporate agribusiness [2].

List of references:

1. State Statistics Service of Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Velychko O., Velychko L. & Ramanauskas J. (2016) Transformation and development of production-logistics enterprises in Ukrainian agrarian sector. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. – Vol. 38 – № 1. – pp. 3–20.

Артамонов І. О., к. е. н. Калініченко З. Д.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

Найважливішим фактором стимулювання виробничо-фінансової та інвестиційної діяльності організацій є прибуток, який з одного боку створює стабільну

фінансову і соціальну основу майбутніх проектів організації, з іншого боку є гарантом виконання бюджетів та реалізації національних програм. Досягнення максимального розміру прибутку і рівня рентабельності визначає основну мету підприємницької діяльності, забезпечує захист інтересів власників і зниження ризиків ліквідації та банкрутства бізнес-структур.

Відомо, що Україна зараз переживає економічну кризу і переважна кількість підприємств закривається через стрімке зниження показників рентабельності та прибутку. Тому саме питання рентабельності підприємства та шляхів її підвищення є актуальним на сьогодні для багатьох підприємств.

Дослідженням сутності та оцінки рентабельності підприємства займалися такі відомі вчені-економісти, як Мазаракі А. А., Іващенко В. І., Дієсперов В. С., Непочатенко О. О., Єрмоленко В. М., Короткевич О. В., Тітов М. В. та інші.

Поняття «рентабельність» походить від слова «рента», що в загальному розумінні означає дохід. Зокрема, відомий американський вчений-економіст П. Самуельсон зазначав, що рентабельність є доходом від факторів виробництва, як винагорода за підприємницьку діяльність, за впровадження нововведень, за вміння ризикувати в умовах невизначеності [1].

Сутність рентабельності проявляється у функціях, які вона виконує на підприємстві. Основні з них:

- є оціночним показником, який відображає ефективність використання ресурсів і оцінює роботу підприємства загалом;
- виступає вагомим стабілізатором темпів зміни розширеного відтворення основних засобів;
- є мотиватором працівників для підвищення продуктивності праці;
- виступає показником, який відображає зміну вартості капіталу [2].

Роль показника рентабельності для кожного промислового підприємства дуже велика. По-перше, він є основним критерієм ефективності діяльності підприємства. По-друге, його зростання забезпечує підвищення фінансової стійкості підприємства. По-третє, він важливий для кредиторів і позичальників грошових коштів, оскільки його рівень дозволяє оцінити реальність отримання відсотків за зобов'язаннями. Основні показники рентабельності можна розділити на декілька груп, а саме:

- рентабельність капіталу (активів);
- рентабельність продукції;

- група, в якій показники розраховані на основі потоків наявних грошових коштів [3].

На сьогодні, одним з найпоширеніших методів аналізу рентабельності є факторна модель фірми «DuPont» (Дюпон). Основним завданням даної моделі є визначення факторів впливу на ефективність роботи підприємства та надання оцінки визначеним факторам. Аналізуючи той факт, що показників рентабельності нараховується велика кількість, аналітики даної компанії вибрали один, за їхніми розрахунками, найбільш значимий показник – рентабельність власного капіталу. Основою даного методу аналізу є наступна детермінована модель:

$$R_{ROE} = R_{NPV} * P_{OTD} * k_{зав}, \quad (1)$$

де P_{OTD} – ресурсовіддача;

R_{NPV} – чиста рентабельність продажу;

$k_{зав}$ – коефіцієнт фінансової залежності.

Система фінансового аналізу DuPont досліджує можливості ефективного функціонування підприємства. За рахунок розщеплення основних показників на множники можна визначити й проаналізувати ключові причини, які вплинули на зміну того чи іншого показника, та оцінити темпи економічного росту компанії.

Основна мета використання моделі DuPont – ідентифікація причин, зміна яких позначається на рівні ефективності діяльності підприємства. До таких факторів належать: рентабельність продажів, ресурсовіддача та структура авансованих у діяльності коштів. Важливість саме цих показників пояснюється тим, що вони в якійсь мірі синтезують всі аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства [3].

Основними методами, які можуть бути використані для підвищення рентабельності підприємства, є:

- зосередження виробництва на високорентабельній продукції, удосконалення продукції з середнім рівнем рентабельності та зняття з виробництва низько рентабельної продукції;

- впровадження сучасних технологій у виробництво, які посприяють мінімізації витрат, економії часу, підвищенню якості продукції і тим самим приведуть до збільшення прибутку на підприємстві;

- корегування маркетингової політики, розробка ефективної реклами;

- уникнення зайвих витрат: штрафів, неустойок, пені та стягнень;

- підвищення грошової вартості продукції шляхом впровадження нових технологій та покращення якості;

- ведення ефективної політики управління діяльністю підприємства.

Після детальної діагностики та виявлення проблем, необхідно розробити план дій щодо підвищення рентабельності досліджуваного підприємства.

Список використаних джерел:

1. Самуельсон П. А. Экономика : учеб. / П. А. Самуельсон ; пер. с англ. – С. : Ахтиар, 1995. – 384 с.
2. Бердар М. М. Фінанси підприємств : навч. посіб. / М. М. Бердар. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 352 с.
3. Чигріна К. О. Рентабельність підприємства та шляхи її підвищення [Електронний ресурс] / К. О. Чигріна / Науковий огляд. – 2015. – № 12. – Режим доступу : <http://oaji.net>

Бегішев С. Ю., к. е. н. Скрипник Н. Є.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

НЕОБХІДНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Незважаючи на те, що прибуток від торговельної діяльності робить досить вагомий внесок у розрізі доходів бюджету, середовище, в якому змушені працювати українські підприємства є досить складними. Перш за все, їх діяльність значно ускладнюється постійним зростанням конкуренції разом із все більш запеклою боротьбою за розширення кола покупців. Ключові показники української економіки демонструють спад, зокрема показник купівельної спроможності домогосподарств. Таким чином, звужується коло потенційних покупців товарів та послуг, тому що люди мають скорочувати витрати та обирати найнеобхідніше [4]. У такій ситуації одним із важелів, які мають у розпорядженні торговельні підприємства, є цінова політика або ж застосування різноманітних цінових інструментів. Поряд із вдосконаленням продукції для підвищення її конкурентоспроможності та застосування активних методів просування в сучасних умовах правильно розроблена стратегія має досить вагомий вплив на рішення покупців про придбання того чи іншого товару. Таким чином, цінова політика та стратегія торговельного підприємства в умовах української дійсності є одним

з ключових методів конкурентної боротьби та способів виживання, що обумовлює її актуальність.

Багато науковців присвятили чимало часу вивченню теоретичних та практичних аспектів формування та реалізації цінової політики підприємств торговельної сфери, зокрема, Голощапов Н. А., Смольнякова Н. М., Жарлінська Р. Г., Анрушкова І. М., Окландер М. А.

Основна мета пропонованого дослідження – вивчення теоретичних та практичних особливостей формування та використання цінової політики в умовах функціонування торговельного підприємства.

В сучасному світі ціна товару чи послуги, які є об'єктом торгівлі, є одним з тих критеріїв, які визначають рішення того чи іншого покупця про здійснення покупки. Таким чином, із суто фінансової категорії ціна перетворюється на складову комплексу маркетингу, без застосування якого успішна діяльність жодного підприємства практично неможлива.

В процесі дослідження та аналізу літературних джерел з проблематики застосування інструментів цінової політики на торговельних підприємствах, було виділено кілька основних особливостей [3].

Однією з них є вивчення цінової надбавки як основного предмету ціноутворення у торговельній сфері. Цінова надбавка встановлюється підприємством виходячи із фінансових розрахунків та має на меті покрити витрати обігу продукції.

Ціна у сфері торгівлі не є вільною категорією. Навпаки, вона залежить від цілого комплексу факторів, які обумовлюють її величину. Серед таких факторів можна назвати економічні, політичні, а також психологічні та соціальні. Таким чином, керівнику торговельного підприємства треба у широкому розумінні передбачити реакцію покупця на той чи інший крок та зробити правильний вибір у ціновій політиці. Для цього торговець має оперувати завжди актуальними даними та результатами аналізу та дослідження ринкового середовища.

Велика кількість сучасних торговельних мереж оперує так званою «політоварною» ціновою політикою, суть якої полягає в формуванні цін на групи товарів у залежності від показників асортименту продукції підприємства. Таким чином ціна формується в залежності від рівня попиту, його еластичності, конкурентних переваг, уподобань на ринку, а також рівня державного регулювання.

Ціноутворення та цінова політика у сфері обігу має свої особливості, але є досить обмеженою і має вплив лише у розрізі управління закупівлею товарів [1; 2].

Окрім прийнятної якості самого предмету торгівлі важливим фактором встановлення ціни є також і рівень якості торговельних послуг, тобто обслуговування покупців. Цей фактор багато у чому зумовлює позитивні і негативні враження покупця про сам процес здійснення покупки, які переносяться на сам продукт. У той час як підприємства-виробники, в цілому, обмежені законодавчими актами та боротьбою з прямими конкурентами, торговельні підприємства також змушені враховувати крім того ринок постачальників, ринок перевізників та логістичні мережі. Крім того, необхідно постійно вивчати споживчий попит, його особливості та можливі зміни тощо.

В якості висновку можна сказати, що торговельним підприємствам необхідно приділяти максимум уваги ціновій політиці у якості маркетингового інструменту стимулювання збуту. Кожному торговцю необхідно чітко розуміти важливість та необхідність формування правильної цінової політики, тому що тільки так можна досягти стабільності та успіху в діяльності на ринку.

Список використаних джерел:

1. Жарлінська Р. Г. Розробка цінової політики торговельного підприємства: теоретичний аспект. [Електронний ресурс] / Р. Г. Жарлінська, І. М. Андрушкова. – Режим доступу : <http://www.elitarium.ru/2012/06/14/52868.doc.htm>
2. Окландер М. А. Маркетингова цінова політика : навч. посіб. / М. А. Окландер, О. П. Чукурна. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 240 с.
3. Голощапов Н. А. Цены и ценообразование : учеб.-метод. пособ. / Н. А. Голощапов, А. А. Соколов. – М. : Приориздат, 2014. – 160 с.
4. Смольнякова Н. М. Зміст та особливості цінової політики підприємства роздрібно торгівлі / Н. М. Смольнякова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. – Х. : ХДУХТ, 2010. – Вип. 2 (12). – С. 141–148.

Бескупская Е. В.

Винницький національний аграрний університет (Україна)

ТРУДНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ СЕРТИФИКАТА GMP+ НА УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Сертификация продукции является одним из основных способов подтверждения соответствия продукции заданным требованиям. В мировой и отечественной практике используются различные методы подтверждения соответствия

объективов заданным условиям, которые выполняются разными сторонами. Так, сертификат GMP+ становится все более востребованным на украинских предприятиях. Это в первую очередь связано с тем, что с начала 2015 года европейские страны не принимают продукцию кормового назначения без данного сертификата.

С начала 2015 года и по сегодняшний день 33 украинские компании получили сертификаты GMP+, что составляет половину от всех имеющихся сертификатов по Украине. То есть достаточно стремительно компании во всех сферах, от заводов-переработчиков до логистических компаний, хотят сертифицировать свою деятельность. Однако на пути к получению GMP+ сертификата предприятия сталкиваются с большим количеством проблем, которые мешают вовремя получить сертификат, что влияет непосредственно на сроки отгрузки продукции и повышение конкурентоспособности продукции.

Среди трудностей, с которыми сталкивается большинство компаний – проблема проведения исследований на показатели безопасности, таких как диоксины. Дело в том, что государственные лаборатории таких исследований не проводят, а в независимых лабораториях стоимость исследования достаточно высокая. Лабораторные исследования в государственных службах проводятся относительно долго, а подготовка ветеринарного сертификата, например, занимает до десяти дней. Количество необходимых показателей к проверке очень большое, так как проверяются показатели качества и безопасности. А при желании ускорить процесс получения анализов увеличивается стоимость и тем самым себестоимость продукции, и продукт становится менее конкурентоспособным.

Еще один сложный момент связан с компаниями-поставщиками сырья. Работа с хозяйствами довольно несовершенна. Не все предприятия, у которых закупается сырье, хотят прописывать в договорах условия касательно качества и безопасности поставляемого сырья. Это связано отчасти с неосведомленностью касательно самого процесса и требований системы. То есть схема, по которой работают все европейские страны, когда протоколы безопасности предоставляются в момент поступления сырья на завод, в нашей стране не работает.

Оборудование на предприятиях должно быть усовершенствовано, и это касается всех направлений: и переработки, и перевозки и хранения. Оборудование на заводах нужно менять, инвестируя в энергосбережение, модернизацию, что

поможет сокращать затраты на переработку и увеличит прибыль. Логистические услуги должны быть улучшены путем закупки новых автомобилей, а также своевременного обслуживания.

Не смотря на проблемы и трудности внедрения сертификата GMP+, перспективы у украинских компаний достаточно серьезные, учитывая тот потенциал, которым обладает Украина. Во-первых, количество стран-импортеров будет увеличиваться за счет доверия стран к системе сертификации, а значит и к качеству и безопасности нашей продукции. Во-вторых, качество продукции улучшается, так как и сырье и готовая продукция проверяются более тщательно, что влечет за собой производство более качественного продукта. И это касается не только конечного продукта для кормовых целей, это относится непосредственно и к закупленному сырью и выработанному маслу.

Бистрий О. О.

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет (Україна)

**СТРАТЕГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
В СИСТЕМІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ**

На сьогодні функціонування аграрної сфери економіки, розвиток господарської діяльності, несталість ринкової ситуації потребують нової системи управління, адекватної завданням, що потрібно вирішувати. Управління як наука формується на законах, закономірностях та засадах менеджменту. Управління як мистецтво щільно пов'язане із суб'єктивними чинниками – професійним потенціалом менеджера, його здібностями реалізувати власний особистісний потенціал і потенціал організації. Менеджмент – це цілеспрямований вплив за допомогою взаємозв'язаних організаційних, економічних і соціальних чинників на: процес формування, розподілу, перерозподілу трудових ресурсів на рівні організації; формування умов для використання професійних якостей працівника з метою забезпечення ефективного функціонування сучасного підприємства і різнобічного розвитку зайнятого персоналу.

Складовою управління бізнесом є теорія керівництва, мистецтво менеджменту і практичний досвід. Управління розглядається як система (єдине ціле), що

формується з частин (елементів). Складовими є мета і принципи, функції менеджменту, методи управління, організаційна структура управління бізнесом [1, с. 115].

Зазначимо, що структурований підхід до менеджменту визначив дві основні складові. З одного боку – це підприємство як особистість, де кожна людина є самостійним суб'єктом із власними цілями, цінностями, уявою про правила поведінки. Для цього потрібно добре уявляти собі специфіку потреб, основну орієнтацію людини. З іншого боку – це складний організм, який включає в себе різні комунікації, регулювання, контроль, взаємодії і т. ін. Стосовно цієї складної системи можливо говорити тільки про ресурсний менеджмент, спрямований на оптимальне використання існуючого потенціалу, який є в процесі досягнення поставленої мети.

Як зазначають А. Балман, С. Божнек та інші науковці, нині важливим є забезпечення передумов для довготермінового економічного росту. Це вимагає посилення інноваційної складової аграрної політики; встановлення напрямів структурної перебудови; техніко-технологічного забезпечення; розв'язання проблем земельних відносин, сприяння розвитку малого і середнього бізнесу; розвитку інформаційної складової інноваційної політики, проведення адміністративної реформи та підготовки персоналу [2, с. 87–89; 3, с. 460–461].

Таким чином, процедура адміністрування трансформаційних змін щодо подальшого розвитку агропромислового комплексу і сільського господарства має концентруватися на трьох взаємно пов'язаних процесах. Це, зокрема, формування ефективного власника; створення на ринку сприятливого соціально-економічного середовища; необхідний пошук та задіяння внутрішніх резервів зростання потенціалу виробництва, підвищення рівня ефективності. При цьому основною метою є розвиток конкурентоздатного сектора економіки, а також створення умов для формування дієвого власника та системи аграрного менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Величко О. П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки : монограф. / О. П. Величко. – Дніпропетровськ : Акцент ПП, 2015. – 525 с.
2. Balmann A., Kataria K., Schaft F. & Kulyk I. Efficiency and productivity of Ukrainian Agroholdings, Paper presented at the 2013 IATRC Symposium, Productivity and Its Impacts on Global Trade, Factor Markets session, June 2–4, 2013, Seville, Spain.
3. Bojnec S. Agricultural financial systems in Slovenia and Ukraine / S. Bojnec, S. Kvasha, & O. Oliynyk // Bulgarian Journal of Agricultural Science. – 2014. – Vol. 20. – № 2. – P. 458–468.

К. е. н. Бояринова К. О.

Національний технічний університет України «КПІ» (Україна)

**ЗМІСТОВНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОГО ІНТЕРЕСУ
В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
ЕКОНОМІЧНОЇ ФУНКЦІОНАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Економічний інтерес як базис та рушій економічних відносин підприємств спричинює активізацію до реалізації діяльності, її пролонгацію та завершення. Відповідно до визначення, наведеного в Енциклопедії сучасної України, економічні інтереси – це система соціально-економічних потреб суб'єктів господарської діяльності (працівника, підприємця, корпорації, споживача, соціальної групи, суспільства, держави) і є основною категорією для визначення реальних причин та найбільш глибоких мотивів економічної діяльності та поведінки людей, що стоять за їх безпосередніми стимулами [1]. За визначеннями науковців до економічного інтересу належить: 1) спонукальний мотив або стимул господарської діяльності чи розвитку виробництва (певний спонукальний мотив, рушійна сила розвитку виробництва [2, с. 48]); 2) усвідомлення потреби (усвідомлення потреби різних суб'єктів, до числа яких за традиційною для економічної науки ієрархією належить держава, регіон, підприємство, людина [3, с. 54]); 3) форма прояву економічних відносин та відносин власності (форма прояву економічних відносин..., форма прояву відносин власності чи відносини власності можуть бути провідними, визначальними стосовно економічного інтересу [2, с. 47]; форма прояву економічних відносин, які визначаються специфікою організаційно-правової форми господарюючого суб'єкта та зовнішнім середовищем економічної системи [4]). Аналіз трактувань економічного інтересу та його природи надає можливість визначити інтерес як активатор, джерело та предмет економічних відносин, що приводить у дію екосистему підприємства.

Економічна функціональність підприємства залежить не тільки від наявності економічного інтересу вираженого в потребі, яку підприємство спроможне задовольнити, а й спроможності трансформувати економічний інтерес стекхолдерів у економічний інтерес безпосередньо підприємства.

Взаємодія підприємства з економічними агентами базується на збалансуванні економічних інтересів, що в основному знаходяться у протиріччі один з одним.

З боку підприємства – це забезпечення можливостей функціонування з позитивним результатом у вигляді прибутку, розвитку, зростання залежно від стейкхолдера. При цьому зацікавленість підприємства полягає в зміщенні економічної вигоди в сферу власних інтересів, а контрагента навпаки – отримати максимальний результат через надання прав виконавцю у задоволенні потреби: 1) права здійснювати діяльність відповідно замовленню (у випадку з споживачем/клієнтом-замовником); 2) права здійснювати діяльність в межах законодавства та створювати додану вартість (у випадку з державними органами влади); 3) права використовувати ресурси для задоволення власних потреб і, як наслідок, потреб клієнтів/споживачів (у випадку з постачальниками); 4) права використовувати фінансові ресурси для задоволення власних потреб (у випадку з інвесторами); 5) право використовувати потенціал з паритетністю в економічному результаті (у випадку з партнерами). Вагомим аспектом є економічний інтерес споживачів, що отримують задоволення потреби не як замовники, а як споживачі продукту діяльності підприємства, де підприємство може найбільше врахувати власний економічний інтерес в межах спроможності споживчого сектору його задоволення.

Економічний інтерес є як чинником розвитку підприємства так і його деградації. За першим процесом підприємство має трансформувати економічний інтерес стейкхолдерів у власний на засадах самоорганізації, у іншому випадку (другий процес) – нівелювання власного інтересу на користь протилежного учасника економічних відносин спричинюватиме деградацію. Виключенням є випадок, коли такий економічний інтерес є стратегічно орієнтований та проявляється у регресійних спадах підготовчих етапів до розвитку.

Не гармонійність та незбалансованість інтересів спричинює виникнення розривів між спроможністю/можливістю підприємства та потребами в процесі реалізації економічних відносин, а поступки у власних економічних інтересах підприємств на користь стейкхолдерів упереджують їх розвиток. Саме тому економічні інтереси на вході, в процесі взаємодії та трансформації мають перетворюватись у компліт-інтерес на виході, що забезпечить економічну функціональність підприємства.

Список використаних джерел:

1. Економічні інтереси [Електронний ресурс] // Енциклопедії сучасної України. – Режим доступу : http://www.esu.com.ua/search_articles.php?id=18799

2. Кальсин А. Е. Экономические интересы и налоговая мотивация в системе государственного регулирования экономики / А. Е. Кальсин // Теоретическая экономика. – 2012. – № 1. – С. 46–54.
3. Ляшенко О. Економічні інтереси стейкхолдерів підприємства: діалектична взаємодія, систематизація, вибір способів узгодження / О. Ляшенко // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2013. – Вип. 2. – С. 54–61.
4. Леппке Г. Н. Развитие экономических интересов транснациональных корпораций в современной экономике : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 / Г. Н. Леппке. – М., 2004. – С. 68–70.

К. е. н. Величко О. П.

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет (Україна)

СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗЕРНОВОМУ КООПЕРАТИВІ

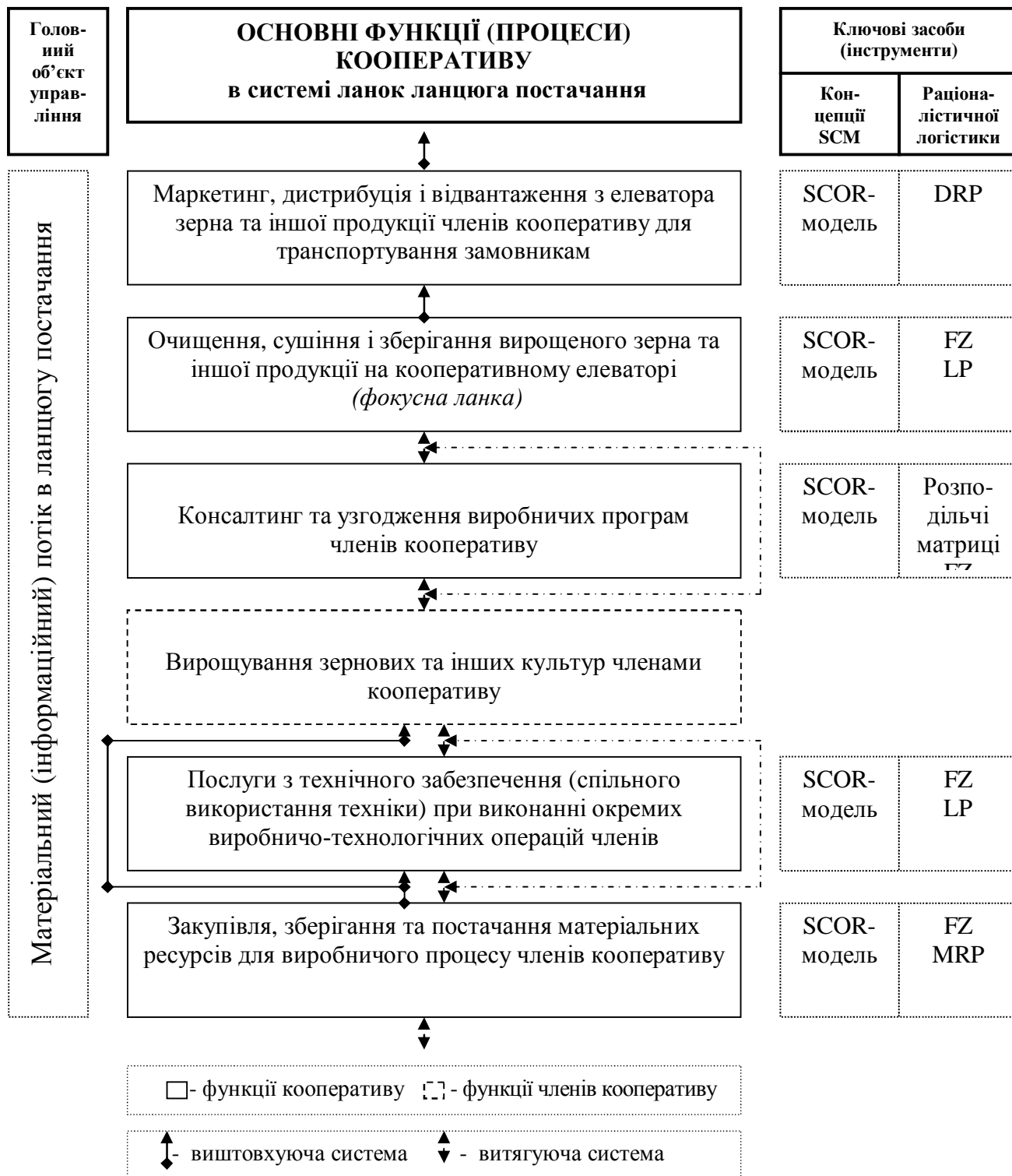
Кооперативний елеватор на відміну від комерційного є порівняно складнішим в управлінні взаємодією зі своїми користувачами і економічно менш стійким суб'єктом господарювання. Встановлено, що зерновий кооператив являє собою складну «витягуючу» логістичну систему, у якій плани виробництва незалежних господарств мають будуватися на основі програми завантаження їхнього кооперативного елеватора (вищої ланки ланцюга постачання).

При цьому для зменшення прояву окремих слабких сторін в системі менеджменту багатофункціонального зернового кооперативу варто використувати ефективні системи координації внутрішньогосподарської діяльності фермерських господарств-членів кооперативу із технологічними можливостями кооперативного елеватора.

Однією з найефективніших систем для реалізації цієї мети може стати логістично організована «витягуюча» (Pull Systems) операційна система Fortschrittzahlen.

Процедура впровадження логістичної системи FZ має здійснюватися щодо окремих процесів в системі ланок ланцюга постачання багатофункціонального зернового обслуговуючого кооперативу (рис. 1).

Отже, концепція Fortschrittzahlen як різновид «витягаючої» системи може діяти починаючи від процесу очищення, сушіння і зберігання вирощеного зерна та іншої продукції на кооперативному елеваторі і закінчуючи процесом закупівлею, зберіганням та постачанням матеріальних ресурсів для виробничого процесу членів кооперативу.



LP – Lean production; FZ – Fortschrittzahlen-System

Рис. 1. Модель логістичного управління у багатофункціональному зерновому обслуговуючому кооперативі (джерело: розроблено автором)

В управлінні бізнес-процесами багатофункціонального зернового кооперативу доцільно використовувати такий різновид «витягуючої» логістичної системи як

Fortschrittzahlen. Вона забезпечує ефективну логістичну інтеграцію ланок інформаційних систем в кооперативному ланцюгу постачання.

При цьому як фокусна ланка такого ланцюга має розглядатися кооперативний елеватор. З огляду на цілі FZ, як «витягуючої» логістичної системи, цільова функція має бути орієнтована на максимальне завантаження потужностей кооперативного елеватора [1].

Список використаних джерел:

1. Velychko O. Logistical system Fortschrittzahlen in the management of the supply chain of a multi-functional grain cooperative [Електронний ресурс]/ O. Velychko // Economics and Sociology. – 2015. – Vol. 8. – № 1, – P. 127–146. – Режим доступу : http://www.economics-sociology.eu/files/ES_Vol8_1_Velychko.pdf

Вернидуб Ю. А., к. е. н. Кучеренко С. К.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА
В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

В сучасних умовах господарювання ефективність функціонування підприємства у великій мірі залежить від економічно доцільного використання усіх видів ресурсів, що обумовлює необхідність переходу до єдиної системи управління витратами, до переваг впровадження якої доцільно віднести: прийняття ефективних та обґрунтованих управлінських рішень, забезпечення виробництва конкурентоздатної продукції за рахунок зниження витрат та цін; наявність якісної та достовірної інформації про собівартість продукції; можливість використання гнучкого ціноутворення; можливість оцінки діяльності кожного окремого підрозділу підприємства тощо.

Питання управління витратами підприємств пригортали до себе увагу багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, зокрема: І. Бланка, І. Бойчик, А. Градова, М. Грещака, С. Покропивного, Ю. Цал-Цалко та ін.

Мінімізація витрат є важливим критерієм оптимізації діяльності кожного підприємницького суб'єкта. Зниження собівартості здатне забезпечувати підприємству підвищення конкурентних переваг на ринку, дозволяє грамотно та вільно проводити політику ціноутворення та дає можливість збільшити обсяг

попиту на товари підприємства та мати змогу отримати більший розмір чистого прибутку [1].

Так як величина витрат та собівартості продукції відображає стан фінансової діяльності на підприємстві, нині важливим є процес забезпечення більш ефективного та грамотного стратегічного управління витратами, особливо слід приділити увагу плануванню (при якому визначається оптимальний рівень витрат, який в подальшому забезпечить отримання певну кількість конкурентних переваг при зниженні витрат) та прогнозуванню витрат (передбачає виявлення проблем під час стратегічного планування підприємницький суб'єктів вітчизняної економіки) [4].

Витрати виникають і різних структурних підрозділах підприємства, через це слід розглянути центри відповідальності на підприємстві. Під місцями виникнення витрат розуміють структурні одиниці, у яких первісно споживаються ресурси, а відповідно і виникають виробничі витрати, які необхідно планувати, нормувати та вести їх та облік з метою подальшого їх контролю та управління цими витратами на фірмі. Так, в компанії необхідно підрозділи поділяти на центри відповідальності, в яких буде організовуватися виробнича діяльність, здійснюватися контроль та оцінка результатів цієї діяльності. Наприклад, до таких центрів відповідальності можна віднести центр виробництва, який включає в собі цехи, дільниці, бригади, які мають керівника, який очолює ці підрозділи та відповідальний за результати їх діяльності [3].

В наш час немає такого методу стратегічного управління витратами який був би універсальним та підходив для всіх підприємств, а також відсутня єдина стратегія розвитку господарюючих суб'єктів. Через це кожний сучасний вітчизняний бізнесмен має враховувати під час формування стратегії тільки ті фактори, які відносяться до сфери діяльності саме його підприємства. Ці фактори зазвичай ділять на дві великі групи, які враховують при формуванні стратегії зниження витрат: мікроекономічні (до них відносяться такі як фінансовий стан підприємства, наявність ресурсів для стратегічного розвитку підприємницького суб'єкта; система управління підприємством; політика керівництва) і макроекономічні фактори (можна відзначити рівень інфляції; соціально-економічна та політична ситуація в державі; науково-технічний прогрес; умови конкуренції та ін.) [2].

Так, правильно сформована та обґрунтована стратегія зниження витрат фірми має оцінювати позиції фірми на ринку та її конкурентні переваги, також повинна

враховувати ситуацію на ринку, визначати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на процес її формування тощо. Таким чином, виживання сучасної фірми у конкурентній боротьбі можливе лише за умови підвищення якості виробляємої продукції та зниження витрат на її виробництво та реалізацію, саме тому розробка стратегії зниження витрат фірми в умовах ринку є основною засадою досягнення цієї цілі.

Отже, система управління витратами фірми безперечно відіграє ключову роль в розробці та правильному обґрунтуванні управлінських рішень у мінливому зовнішньому середовищі та у налагодженні ефективного внутрішньогосподарського управління на фірмі, а також у створенні дієвого та ефективного механізму планування, контролю та аналізу витрат фірми. Управління витратами компанії полягає в оптимізації їх величини та рівня та забезпечує гідні та прогресивні темпи розвитку економіко-господарської діяльності фірми і досягнення прогнозованих обсягів прибутку. Так, перевагами ефективного управління витратами фірми нині можуть виступати наявність своєчасної та достовірної інформації про собівартість окремих видів продукції на фірмі та їхні позиції на сучасному ринку порівняно із продукцією, яку виробляють фірми-конкуренти; наявність ресурсів для гнучкої політики ціноутворення; прийняття управлінських рішень з використанням лише перевіреної та своєчасної інформації тощо.

Список використаних джерел:

1. Костенко О. М. Управління витратами підприємства в процесі формування його фінансової результативності / О. М. Костенко // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2009. – Вип. 142. – Ч. 2. – С. 139–143.
2. Мокієнко Т. В. Управління витратами у системі стратегічного менеджменту підприємства / Т. В. Мокієнко // Вісник Полтавської державної аграрної економіки. – 2010. – № 2. – С. 205-207.
3. Нападовська Л. В. Управлінський облік / Л. В. Нападовська. – К. : Книга, 2004. – 544 с.
4. Яценко О. І. Стратегічний підхід в управлінні витратами підприємства / О. І. Яценко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – Вип. 18.2. – С. 145–149.

Д. е. н. Верхоглядова Н. І., Радамовська І. В.

ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСТІЙКОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Рушійною силою економічних змін в суспільстві виступає конкуренція, яка задає спрямування розвитку та визначає можливі його траєкторії. Вплив конкурентної боротьби стимулює суб'єктів ринку до оновлення техніки, впровадження новітніх технологій, пошуку нових, найбільш прогресивних методів підвищення ефективності їхнього функціонування. До того ж, в ринкових умовах лише конкурентоспроможні суб'єкти здатні розвиватися, незважаючи на протидію конкурентів. Зважаючи на це функціонування підприємств в умовах конкуренції безпосередньо залежить від його спроможності забезпечити та утримати протягом тривалого періоду часу високий рівень конкурентоспроможності, що характеризується конкурентостійкістю підприємства. Отже постає нагальна проблема дослідження конкурентостійкості підприємств та визначення основних напрямів її забезпечення.

Сутність поняття конкурентостійкості підприємства досліджувалася багатьма вченими, такими як Єфременко О. В. [3], Сімех Ю. А. [4], Дикань В. Л. [2], Тридід О. М. [5], Чернега В. В. [6]. Чорна М. В. [7] тощо. При цьому існують досить різноманітні підходи до визначення сутності поняття конкурентостійкості, що обумовлює певну смислову заплутаність, невизначеність понять і значень.

Так, Булах І. В. визначає конкурентостійкість як забезпечення мінімального рівня тактичної конкурентоспроможності [1, с. 5], тобто розглядає конкурентостійкість у взаємозв'язку з поняттям конкурентоспроможності на тактичному рівні управління. Водночас, можна дискутувати щодо того, що конкурентостійкість стосується забезпечення лише тактичної конкурентоспроможності, не характеризуючи її стратегічний рівень.

Єфременко О. В. трактує конкурентостійкість як здатність зберегти протягом певного проміжку часу свою конкурентоспроможність та її запас за допомогою використання, формування, підтримки або розвитку конкурентних переваг [3]. Таке визначення є більш широким і досить повно характеризує Таке визначення є більш широким і досить повно характеризує конкурентостійкість та її сутність,

враховуючи динамічний характер цієї категорії та її зв'язок з конкурентоспроможністю. Висновки щодо динамічного характеру поняття конкурентостійкості дотримуються й інші науковці, зокрема Дикань В. Л. [2].

Дещо спрощеною є трактовка Чернеги В. В., згідно якої конкурентостійкість відображає сучасний стан підприємства і є можливістю підприємства втримати свою нішу на ринку товарів та/або розширити її [6, с. 15]

Сімех Ю. А. розглядає конкурентостійкість підприємства трохи з інших позицій, трактуючи її як комплексну економічну характеристика ефективного функціонування підприємств в умовах конкуренції у довгостроковій перспективі. При цьому, на її думку конкурентостійкість забезпечується не лише наявністю конкурентоспроможності, але й стійкості суб'єкта господарювання [4, с. 15].

На думку Чорної М. В. конкурентоспроможність відображає здатність підприємства забезпечувати конкурентоспроможність і підтримувати цей стан в умовах впливу зовнішніх факторів [7, с. 188]. Тридід О. М. характеризує це поняття як здатність підприємства протистояти дестабілізуючому впливу факторів зовнішнього середовища в порівнянні з конкурентами [5, с. 76].

Систематизація поглядів на трактування сутності конкурентостійкості дозволило виокремити наступні її ознаки: виникнення в умовах функціонування конкурентних відносин; забезпечення ефективного функціонування підприємства; наявність конкурентних переваг порівняно з іншими суб'єктами; стабільні позиції на даному ринку; тривалий часовий період охоплення; динамічний характер; можливість реагувати на вплив зовнішнього середовища та протистояти дестабілізуючим факторам.

На наш погляд доцільно виділяти оперативний, тактичний та стратегічний рівні конкурентостійкості. При цьому, на оперативному рівні конкурентостійкість підприємства передбачає забезпечення ефективності функціонування підприємства, тактичний рівень конкурентостійкості передбачає наявність його конкурентоспроможності, що стає можливою в разі поєднання ефективності функціонування та наявності конкурентних переваг. На стратегічному рівні визначається безпосередньо конкурентостійкість підприємства, як сукупність конкурентоспроможності та стійкості функціонування.

Отже, в сучасних умовах мінливість складного та турбулентного середовища функціонування сучасних підприємств обумовлюють необхідність пошуку

основних напрямів забезпечення конкурентостійкості, які передбачають здійснення ґрунтовної оцінки конкурентостійкості підприємства на оперативному, тактичному та стратегічному рівні; визначення факторів ризику втрати конкурентостійкості; розробка заходів щодо підвищення ефективності функціонування підприємства, його конкурентоспроможності та стійкості з врахуванням факторів ризику.

Список використаних джерел:

1. Булах І. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства: методичний підхід / І. В. Булах // Економіка і організація управління. – 2010. – Вип. 2 (8). – С. 25–32.
2. Дикань В. Л. Обеспечение конкурентноустойчивости предприятия : монограф. / В. Л. Дикань. – Х. : Основа, 1995. – 160 с.
3. Єфременко О. В. Конкурентостійкість підприємства: поняття та види [Електронний ресурс] / О. В. Єфременко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – 2010. – № 2. – Ч. 2. – Режим доступу : http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSUNU/2010_2_2/Index.htm
4. Сімах Ю. А. Визначення поняття конкурентостійкості підприємства / Ю. А. Сімах // Вісник Міжнародного Слов'янського університету. Сер. «Економічні науки». – 2007. – № 1. – С. 12–16.
5. Тридід О. М. Комплексна оцінка конкурентного статусу підприємства / О. М. Тридід // Економіка розвитку. – Х. : ХНЕУ, 2002. – № 2 (22). – С. 75–76.
6. Чернега В. В. Формування механізму забезпечення стійкості підприємства на основі розвитку підприємництва : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Нац. ун-т. харч. техн. – К., 2006. – 21 с.
7. Чорна М. В. Взаємозв'язок основних понять теорії конкурентоспроможності / М. В. Чорна // Вісник СумДУ. Сер. «Економіка». – 2009. – №2. – С. 186–191.

К. т. н. Вінниченко Л. Ф., Корж О. В.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ДИНАМІКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ

Світовий досвід доводить, що інтеграційні процеси призводять до зростання об'ємів перевезень і супутніх операцій для внутрішніх, міжнародних і транзитних вантажопотоків. У зв'язку з цим, створення логістичної інфраструктури високого рівня та її вдосконалення, для будь-якої країни є однією з фундаментальних основ стабільного росту національної економіки.

Про увагу до ефективності розвитку логістики в різних країнах світу свідчать постійні дослідження Всесвітнього банку. У 2007 році спеціалісти Всесвітнього банку і вчені університету м. Турку (Фінляндія) розробили методику оцінки рівня показників ефективності логістики для країни в цілому. Кожні 2 роки, починаючи

з 2007, публікується рейтинг країн на базі індексу ефективності логістики (LPI). За п'ятибальною шкалою в якості складових рейтингу беруться до уваги такі загальні показники: ефективність митного та прикордонного оформлення, якість торгівельної та транспортної інфраструктури, спрощення системи організації міжнародних перевезень за конкурентними цінами, якість та компетентність логістичних послуг, відстеження руху і своєчасність поставок вантажів [3].

Аналіз динаміки показників стану логістики країн-лідерів рейтингу, більшість з яких відіграють важливу роль у світових та регіональних системах постачання, і країн, які не мають поки що високих показників, дає можливість керівництву держави, політикам, спеціалістам краще розуміти шляхи вдосконалення логістичної інфраструктури [1].

За рейтингом у 2014 році Україна посіла 61 місце зі 155 країн з індексом 2,98. Перші місця поділили між собою Німеччина (4,12), Нідерланди (4,05) та Бельгія (4,04) [2]. У порівнянні з 2012 роком оцінки України по своєчасності постачання, можливості відстеження, спрощенню організації міжнародних перевезень та ефективності митного оформлення дещо зросли: з 3.31 до 3.51, з 3.15 до 3.20, з 2.72 до 2.95 та з 2.41 до 2.69 відповідно. Оцінки якості логістичних послуг та інфраструктури продемонстрували незначне падіння: з 2.85 до 2.84 та з 2.69 до 2.65 відповідно. Німеччина у 2012 році посідала 4 місце з індексом 4.03 [4]. У 2010 році Україна посідала 102 місце з індексом 2.85, Німеччина – 1 місце з індексом 4.11.

Орієнтуючись на лідера 2014 року – Німеччину, можна вказати на деякі важливі для України аспекти. За об'ємами обігу капіталу логістика є третьою галуззю німецької економіки, для якої постійно збільшується фінансування, визначаються коротко і довгострокові пріоритети з точки зору міжнародних перспектив. Більша частка компаній пропонують весь спектр логістичних послуг (Supply Chain Management), наприклад, перевезення плюс складування вантажів. Українські логістичні компанії в більшості (до 90 %) пропонують тільки перевезення, невелика частка підприємств – тільки складування.

Важливим фактором успіху для розвитку логістики є достатнє та якісне кадрове забезпечення. Наприклад, в Німеччині у більшості університетів є відповідний напрям підготовки – «Логістика». Логістику можна вивчати як у великих містах (Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Hochschule für angewandte Wissenschaften München, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin), так майже

у кожному студентському місті (Hochschule Mittweida, Hochschule Regensburg) [5]. В Україні цю спеціальність можна отримати лише у великих містах (Київ, Одеса, Львів, Миколаїв, Харків, Дніпропетровськ).

Важливим для німецьких абітурієнтів критерієм вибору спеціалізації є великий попит на логістів на ринку праці. Ця ситуація зумовлена стабільним зростанням національної економіки Німеччини та зваженою, послідовною та комплексною діяльністю органів державної влади. При гідному рівні оплати праці, а саме близько 60 тисяч євро на рік (станом на 04.2016) [6], професія логіста є дуже привабливою у Німеччині. В Україні існують певні проблеми, пов'язані із економічною та політичною кризою та, як наслідок, недостатнім рівнем оплати праці: середня заробітна платня в Україні дорівнює 3860 грн [7] (145,68 доларів за курсом НБУ станом на 01.03.2016). Але, враховуючи попит на спеціалістів з логістики вищої та середньої ланки, необхідно у вищих та середніх навчальних закладах надати можливості для навчання і підвищення кваліфікації відповідних спеціалістів з пріоритетом взаємодії з промисловістю і професійними об'єднаннями логістів. Логістична галузь в Україні потребує вирішення багатьох проблем. Ось деякі з них: нестача інвестування в розвиток інфраструктури, недостатній рівень кваліфікації персоналу, невизначеність нормативно-правового регулювання, відсутність національного статистичного обліку показників розвитку логістики підприємств.

Слабкий розвиток ринку логістичних послуг України суперечить державним планам щодо Євроінтеграції та встановлення відповідних європейських стандартів, а саме побудови сучасних транспортних вузлів та автомагістралей, європейського рівня послуг і мінімальної заробітної платні. Логістична інфраструктура потребує довгострокових інвестицій та постійної державної підтримки. Стимулювання даної галузі може забезпечити високу ефективність внутрішніх і транзитних вантажоперевезень, а також створити привабливий бізнес-клімат для великих вітчизняних та зарубіжних логістичних корпорацій.

Список використаних джерел:

1. Global Trade Logistics Improving, but More Needed to Boost Recovery [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2010/01/15/global-trade-logistics-improving-more-needed-boost-recovery>
2. Индекс эффективности логистики (LPI) 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.baif.by/stati/indeks-effektivnosti-logistiki-lpi-2014>
3. Эффективность логистики по методологии Всемирного банка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.baif.by/stati/effektivnost-logistiki-po-metodologii-vsemirnogo-banka>

4. Country score card: Ukraine 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ipi.worldbank.org/international/scorecard/radar/254/C/UKR/2014#chartarea>
5. Специальность «Логистика» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://infostudy.com.ua/press/articles/225>
6. Logistics manager salary [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.payscale.com/research/DE/Job=Logistics_Manager/Salary
7. Средняя зарплата по Украине [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://index.minfin.com.ua/index/average>

К. е. н. Власенко М. О., Мовша К. Е.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРОБЛЕМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Підприємницький сектор відіграє визначальну роль в економічних системах кожної країни. Підприємництво сприяє освоєнню нових перспективних видів діяльності, модернізації та диверсифікації застарілих. Крім того, підприємницька діяльність сприяє прогресу внутрішньої конкуренції, збільшенню відкритості української економіки, створює механізми для підтримки постійного розвитку економіки країни.

Слід зазначити, що підприємницький сектор є платформою не лише для економічного прогресу країни, а й соціального. Свою соціальну місію суб'єкти підприємницької діяльності здійснюють, відтворюючи робочі місця, забезпечуючи доходами робочу силу, здійснюючи відрахування до поза бюджетних фондів з тим, щоб надати державі можливості виплати пенсій та соціальних допомог.

За даними Державної служби статистики України в 2014 р. зареєстровано 1932161 суб'єкт підприємницької діяльності. З них 59,7 %, є прибуткові. Діяльність решти суб'єктів за підсумками 2014 р. виявилася неприбутковою (за даними [3]).

До причин, що чинять негативний вплив на розвиток вітчизняних суб'єктів підприємницької діяльності слід віднести:

– недосконалість та нестабільність законодавчої бази, істотні законодавчі недоліки, що стосуються дефіциту правового забезпечення рівності усіх форм власності, захисту приватної власності тощо;

– недосконалість системи оподаткування, при якій розмір діючих податкових ставок перевищує розумні межі. Ця ситуація штовхає підприємців до ухиляння від податків, вести «тіньовий» бізнес;

– недоліки фінансово-кредитної системи, жорсткі вимоги банків при оформленні кредиту та високі відсотки за користування кредитними ресурсами, нецільове використання органами влади і самими суб'єктами підприємницької діяльності виділених для підтримки підприємництва державних коштів;

– ризики безпеки діяльності суб'єктів підприємницької діяльності. Це стосується невиконання контрагентами умов договорів, особливо, щодо своєчасної оплати, і свавілля чиновників, які впливають на діяльність фірм;

– відсутність надійної системи державної та громадської підтримки підприємницької діяльності;

– недосконалість інфраструктурного забезпечення підприємництва [1].

Самі суб'єкти підприємницької діяльності розподіляють за важливістю проблеми діяльності у такий спосіб: високі ціни на сировинні ресурси; недосконалість податкової системи; брак обігових коштів; недоліки політики державної підтримки підприємництва; застарілі основні засоби; висока вартість кредитів; недостатня платоспроможність та купівельна спроможність населення; високий рівень орендної плати; не достатньо розвинений внутрішній ринок; висока вартість перевезення.

З метою вирішення проблем та успішного розвитку суб'єктів підприємницької діяльності в Україні необхідно знайти компроміс, який полягатиме у поєднанні інтересів держави, споживачів та суб'єктів підприємницької діяльності. Для цього необхідним є створення:

1) адекватної нормативно-правової бази;

2) організації фінансової підтримки і допомоги суб'єктам підприємництва:

– зі спеціальними умовами кредитування суб'єктів підприємництва;

– зі зменшенням кількості зборів і відрахувань;

– з програмою надання суб'єктам підприємницької діяльності державної підтримки.

3) організаційного забезпечення розвитку суб'єктів підприємницької діяльності:

- програми підтримки і розвитку суб'єктів підприємництва;
- незалежна система реєстрації та ліквідації суб'єктів підприємницької діяльності;

4) забезпеченості інформацією та кадрами:

- спеціалізовані консультативні центри по наданню інформації підприємцям [1].

Нажаль, на сьогоднішній день, запропоновані напрямки вирішення проблем розвитку суб'єктів підприємницької діяльності реалізувати досить складно, що пов'язано з рядом таких перешкод:

- нестабільність економічної та політичної ситуації в країні;
- відсутність пріоритету розвитку суб'єктів підприємницької діяльності в реформуванні економіки;

- відсутність структури державних інститутів управління (в процесі приватизації так і не з'явилися ефективні власники; не була створена дієздатна система ринкових інститутів регулювання діяльності суб'єктів підприємницької діяльності);

- занадто швидкі темпи зростання зовнішнього та внутрішнього державного боргу;

- перманентний дефіцит державного бюджету;
- наявні диспропорції у темпах розвитку реального та фінансового секторів економіки, а також в середині кожного з них [2].

Список використаних джерел:

1. Антошко Т. Р. Проблеми розвитку підприємництва в Україні [Електронний ресурс] / Т. Р. Антошко, І. О. Романок. – Режим доступу : <http://sb-keip.kpi.ua/article/download/47301/43418>.
2. Гринько Т. В. Інноваційний розвиток України: тенденції та проблеми // Т. В. Гринько // Технологический аудит и резервы производства. – Х. : Технологічний центр, 2013. – № 1/3. – С. 17–21.
3. Кашуба О. М. Підприємництво в Україні: проблеми і перспективи розвитку / О. М. Кашуба // Економіка та держава. – 2015. – № 6. – С. 103–106.
4. Сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>

К. е. н. Власенко М. О., Швайка А. О.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СУЧАСНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

В умовах становлення “нової економіки” культура бізнесу суттєво змінилася, разом з тим змінилися й уявлення про цінність співробітників. Люди із знаряддя праці перетворилися на найцінніший актив організації. Такі зміни вимагають перегляду не лише підходів до управління персоналом, а й концептуальних змін у комунікації між керівниками та працівниками.

Вітчизняна економічна наука пропонує поділяти методи управління персоналом на економічні, адміністративні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні: вони базуються на ієрархії управління. Організаційні (або як їх ще називають адміністративні) способи мотивації персоналу ґрунтуються на праві керівництва вимагати від підлеглих дотримання правил трудової діяльності та виконання вимог організації. Найпоширенішим з цих методів є покарання.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів: за їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання працівників. Найпоширенішим в нашій країні можна вважати саме матеріальний спосіб стимулювання, адже це зумовлено прагненням достатку та певного рівня добробуту робітників. Найпоширеніші з них: 1) грошові виплати за досягнення певних цілей, виконання зазначених компанією критерій; 2) індивідуальну доплату, як винагорода за володіння певними навичками, що потрібні компанії у той чи інший момент; 3) спеціальні винагороди для стимулювання здорового способу життя (грошова виплата за відмову від куріння або співробітникам, що не пропустили ні одного робочого дня з причини хвороби); 4) надбавка за реформування та розвиток системи організації праці та управління [1]. У зарубіжній практиці припускається преміювання менеджерів-управлінців не лише грошовими виплатами, але і акціями чи іншими правами власності. Цей спосіб дуже поширений у країнах з розвиненими фондовими ринками, такі як США, Великобританія, Франція та ін.

Усі вищеперелічені приклади є матеріальним грошовим стимулюванням. Серед прикладів матеріального негрошового стимулювання є організація корпора-

тивного навчання іноземним мовам, оформлення корпоративних страхових полісів, інтенсиви, стажування та підвищення кваліфікації за рахунок компанії тощо.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Типовими соціально-психологічними стимулами при цьому є формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери; особистий приклад; можна вважати відношення керівництва, усна подяка в присутності колег; задоволення культурних і духовних потреб працівників; встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу; соціальний захист; встановлення моральних санкцій і заохочення [1].

Сучасні ефективні власники та керівники повинні вести за собою – бути лідерами і розуміти, що примушення та загрози можуть дати короткостроковий ефект, але вони не створюють довгострокової лояльності працівника до організації та виконуваної роботи. Тому одна з найважливіших змін сучасності полягає у переході від управління до лідерства і від маніпуляцій до мотивації. Але усі вищеперелічені соціально-психологічні методи, достатньо розповсюджені у вітчизняній економічній практиці, скоріше містять риси маніпуляції, аніж мотивації. Різниця полягає в тому, що маніпулювати людьми означає вимагати від них результат, тому що керівник так хоче, а мотивувати означає добиватися, щоб співробітники зробили щось, тому що самі цього хочуть. Вміння стимулювати співробітників – найважливіший навик управлінця. Адже це означає вміти спілкуватися, показувати особистий приклад, ставити складні завдання, делегувати, навчати і справедливо винагороджувати [2]. Тому керівники-лідери мають створювати конкурентне оточення, до якого працівники будуть активно залучені. Це потребує від керівників інноваційних способів мотивації, таких як [3]:

– забезпечення значущої та перспективної роботи. Якщо працівник відчуває, що його робота важлива, має сенс та розширює коло його звичної діяльності, він стає внутрішньо мотивованим;

- встановлення чітких цілей, очікувань і вимірювання продуктивності – адже незнання «правил гри» зменшує зацікавленість та мотивацію;
- надання постійного, прямого та підтримуючого зворотного зв'язку;
- проектування ролей працівників з урахуванням їх сильних сторін – виконуючи роботу, яка відповідає талантам та здібностям, працівник отримує відчуття ефективності та значущості своєї роботи, що внутрішньо його мотивує;
- дозвіл та наявність вибору працівниками шляхів виконання роботи. 95 % працівників внутрішньо націлені на виконання роботи якнайкраще, але керівники хибно концентруються на тих 5 %, що лишилися, через що посилюють обмеження та ускладнюють правила. Це демотивує працівників «більшості» і обмежує їх у створенні їх власного способу високоефективного виконання роботи.

Мотивація – це емоційний стан і втратити його дуже легко. Тому керівники мають постійно пам'ятати про це та підживлювати мотивацію співробітників, якщо вона починає знижуватися.

Список використаних джерел:

1. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
2. Денни Р. Партнери, а не подчиненные: как правильно мотивировать сотрудников [Електронний ресурс] / Р. Денни // Forbes. – 2015. – № 7 (июль). – Режим доступу : <http://forbes.net.ua/ua/magazine/forbes/1397316-partneri-a-ne-pidlegli-yak-pravilno-motivuvati-spivrobitnikiv>
3. Holmes Sh. Here Are The Top 5 High Performance Employee Motivation Techniques // Managing changes in the workplace: tools to inspire people to willingly embrace change [Електронний ресурс]. – 2012. – 57 р. – Режим доступу : <http://www.makeadentleadership.com/employee-motivation-techniques.html>

Гвініашвілі Т. З.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

На сьогоднішній день весь світ переживає глобальні зміни практично у всіх сферах, починаючи від економіки і закінчуючи культурним життям. При виникненні нових течій завжди в сучасні організації змушені змінюватися. Динамічні зміни приводять до появи нових шляхів, відкриттю нових дверей, і одним

з ключових конкурентоспроможних переваг будь-якої організації тут є вміння передбачити ці зміни, підготуватися і пройти через них успішно. Управляти цими змінами необхідно, щоб досягти запланованого результату діяльності. Даний процес має на увазі собою постійне виправлення напрямків розвитку, поновлення структури організації і пошуку нових можливостей [3, с. 79].

В сучасних умовах зміни на підприємствах різних форм власності та галузевої приналежності набувають особливого значення, яке важко переоцінити. Необхідність постійних змін диктують наступні фактори:

- швидке та безперервне оновлення технологій;
- постійна зростаюча конкуренція;
- глобалізація економіки, що знищує бар'єри на міжнародних ринках;
- доступність інформації;
- швидка зміна переваг та структури споживання в цілому;
- велика рухливість персоналу [1, с. 40].

Першим реальним кроком в процесі реалізації змін на підприємстві є застосування принципового підходу до управління змінами. Такий підхід сприяє цілісності організації і відкритим відносинам при реалізації програм змін. З урахуванням вищезазначених факторів впливу можна виділити ключові принципи ефективного управління змінами:

1. Планування. Виконується регулярно в ході підготовки та реалізації програми змін. Розроблені плани узгоджені між усіма учасниками, з цілями і ресурсами.

2. Зміна результатів. Визначені та узгоджені індикатори виконання програми, порядок моніторингу реалізації програми, а також порядок інформування основних менеджерів змін про поточні результати.

3. Зобов'язання. Учасники проекту обговорюють та вирішують поточні питання, що виникають в процесі реалізації програми змін.

4. Структура підтримки. Виконавці мають необхідну підтримку та ресурси в процесі та після реалізації програми змін.

В науковій літературі виділяють активне і пасивне управління змінами.

Більш прогресивною формою є активне управління змінами. Розробка заходів у відповідь починається до початку зовнішніх змін. Цей процес пов'язаний з впровадженням нововведень, а це призводить до появи опору. Тому за наявності

у розпорядженні менеджменту підприємства достатньо часу, щоб знизити опір, можна змінити неформальні елементи організаційної культури за допомогою навчання персоналу і впровадження у свідомість співробітників нової системи цінностей і філософії управління, потім формувати нової системи і структури управління. Слід зазначити, що в практиці може мати місце і змішаний тип управління змінами, що носить риси як активного, так і пасивного управління змінами [2].

Таблиця 1. Порівняльні характеристики активного і пасивного управління змінами

Пасивне управління	Активне управління
Заходи у відповідь – реакція на зовнішні зміни	Розробка заходів у відповідь до початку зовнішніх змін
Для оцінки причини виниклих відхилень потрібен час	Характерний багатоваріантний пошук заходів
Спочатку причини відхилень інтерпретуються відповідно до минулого досвіду.	Проектні роботи з пошуку варіантів заходів у відповідь є максимально запаралеленими
Пошук нових методів починається тільки після відсутності ефекту від вже використаних	Значне зростання організаційного опору нововведенням і витрат на його подолання
Високий ризик не використати нові можливості, що відкриваються зовнішнім середовищем, яке змінюється	Вибір заходів у відповідь здійснюється з величезної кількості розроблених альтернатив

Джерело: складено автором на основі [2].

Сьогодні ефективне управління інтегрує в себе досить різні концепції, які далеко виходять за рамки просто управління, втілюючи в собі всю повноту відносин між урядом, суспільством і різними організаціями. Ні в якому разі не можна ігнорувати управління змінами. Змінами необхідно управляти, адже наслідками ігнорування управління змінами може бути зниження продуктивності, виникнення активного і пасивного опору, плінність важливих кадрів, втрата інтересу до майбутнього стану організації, розділ колективу та ін. Своєчасне використання даної технології на рівні цілісної організації дозволяє створити єдиний підхід до змін, зміни стають більш стійкими і послідовними, і при цьому підкріплюються загальними ресурсами всієї організації, а також визначає можливість постійного поліпшення.

Впровадження змін та управління ними на підприємстві вже давно перейшло із області «можливого» в область «обов'язкового». Систематична діяльність, спрямована на удосконалення форм і методів роботи, бізнес-процесів, стратегічного і оперативного управління, побудови взаємовідносин, а також багато іншого, стає обов'язковою умовою виживання організацій в сучасних умовах господарювання.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т. В. Формування системи управління інноваційним розвитком підприємств / Т. В. Гринько // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 4. – Т. 2. – С. 39–43.
2. Норберт Т. Управление изменениями [Електронний ресурс] / Т. Норберт. – Режим доступу : http://vasilieva.narod.ru/ptpu/10_1_98.htm
3. Широкова Г. В. Управление изменениями и развитием организации / Г. В. Широкова. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2005. – 432 с.

Герасимова Г. О., к. держ. упр. Величко Л. А.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ВЕРТИКАЛЬНА ІНТЕГРАЦІЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ РИНКУ**

Політична та економічна криза України 2014-2015 рр., яка спричинила різке падіння та звуження промисловості, а зокрема і будівельної промисловості, загострила проблеми неефективної інституційної організації господарської діяльності українських підприємств у секторі будівництва.

За умов мінімізації виробничих та транзакційних витрат найбільш мобільними і гнучкими закономірно виявилися вертикально–інтегровані компанії, які, на відміну від горизонтальних об'єднань, мали значні незадіяні резерви [4, с. 78].

Внаслідок подальшого поглиблення кризи на ринках будівельної продукції погіршуватиметься їх платоспроможність, збільшуватимуться випадки банкрутств та поглинання більш потужними суб'єктами.

У даному контексті актуалізується проблема реструктуризації та структурна трансформація вітчизняного будівельного комплексу з метою стимулювання процесів формування міцних самодостатніх вертикально–інтегрованих корпорацій.

Метою даної роботи є дослідження причин та факторів формування структурних дисбалансів господарської діяльності, які виявляються в диспропорції між вертикальним векторами розвитку вітчизняних компаній, а також аналіз доступних інструментів державної політики, спрямованих на формування ефективних та дієвих вертикально–інтегрованих корпорацій, спроможних стати опорою в промисловості України під час економічної кризи.

Еталонні стратегії розвитку вертикальної інтеграції підприємства відображають чотири групи підходів організації до зростання свого потенціалу в плановий

період і зв'язані зі зміною стану наступних елементів: продукту, ринку, галузі, положення/стану підприємства всередині галузі та технології підприємства [1, с. 67].

На практиці фірма може одночасно реалізовувати кілька стратегій вертикальної інтеграції. Особливо це поширене у багатогалузевих компаній. В цьому випадку говорять, що фірма здійснює комбіновану стратегію. Таким чином, підходи до моделювання системи стратегій вертикальної інтеграції підприємства, на нашу думку, відображають наступні аспекти, які доцільно використовувати практичним керівникам для вироблення конкурентоспроможної концепції розвитку підприємства в довгостроковій перспективі

У сьогоденних економічних умовах, коли собівартість кінцевої продукції все більше залежить від вартості сировини, міцнішими до зовнішніх цінових шоків і деструктивних дій виявилися повні вертикально–інтегровані компанії. До їх позитивів, що трансформуються в конкурентні переваги, відносять наступні:

– економія на сировинних ресурсах. При цьому, собівартість кінцевої металопродукції знижується не тільки через фіксацію або зниження до мінімального рівня норми прибутку активів сировинного сегменту, але і за рахунок зниження транзакційних витрат.

– наявність значного централізованого інвестиційного фонду, що дозволяє фінансувати великомасштабні проекти. Концентрація фінансових, науково–інноваційних ресурсів у межах одного центру, і спрямованість їх на вирішення обмеженого переліку завдань, ефективніше, ніж їх дисперсія.

– ефект синергії, що припускає отримання на виході більше, ніж просто суми результатів діяльності окремих підприємств.

– ефект масштабу, що дає можливість структурам збільшувати прибуток через розвиток виробництва, а не підвищення ціни. Крім вигоди на мікроекономічному рівні, необхідно виділити позитивний ефект повних вертикально–інтегрованих конгломератів і на макрорівні [2, с. 110].

Стійкі економічні об'єднання сьогодні є основою економіки розвинених держав. Великі корпорації забезпечують технологічний прогрес, економічне зростання і соціальну захищеність громадян у розвинених станах. Крім того, через повні вертикально–інтегровані конгломерати досягається максимальна ефективність використання природних ресурсів, оскільки відбувається збалансування виробництва сировини і потреб підприємств [1, с. 130].

Дана робота актуалізує широке коло питань, які мають знайти своє теоретичне та практичне продовження. Зокрема, особливу увагу потрібно приділити дослідженню механізмів реалізації викладених теоретико-методологічних постулатів.

Список використаних джерел:

1. Федулова Л. І. Інституційні особливості сучасної корпорації / Л. І. Федулова // Наукові праці ДонНТУ. Сер.: економічна. – 2014. – Вип. 103–2. – С. 130–136.
2. Кузьменко В. П. Вертикальна інтеграція як фактор економічного зростання країн пострадянського простору / В. П. Кузьменко // Стратегічна панорама. – 2015. – № 4. – С. 101–112.
3. Гринько Т. В. Сутність конкурентоспро-можності як поняття економічної науки/ Т. В. Гринько // Фінансова система України. Зб. наук. праць. – Острог : Вид-во «Національний університет Острозька академія», 2005. – Ч. 1. – С. 296–301.
4. Лук'яненко Д. Г. Економічна інтеграція і глобальні проблеми сучасності : навч. посіб. / Д. Г. Лук'яненко. – К. : КНЕУ, 2015. – 204 с.

Годзь Ю. В.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

В нинішніх умовах для кожного підприємства вкрай важливо та необхідно бути конкурентоздатним та гідно й успішно витримувати конкурентну боротьбу. Одним із найбільш ефективних сучасних інструментів для удосконалення бізнесу та досягнення конкурентних переваг є бенчмаркінг. На сьогоднішній день бенчмаркінг як один з найпоширеніших методів та інструментів управління бізнесом знаходить застосування в різних сферах діяльності підприємства – в логістиці, маркетингу, управлінні персоналом тощо.

Дослідженню ролі бенчмаркінгу у практичній діяльності підприємств присвячені праці провідних спеціалістів з управління якістю Е. Демінга, Дж. Джурана, Ф. Кросбі, К. Ісікави, Т. Тагуті, А. Фейгенбаума, У. Шухарта та ін. Для вітчизняної економічної науки бенчмаркінг є достатньо новим методом удосконалення бізнесу та підвищення його ефективності та зараз перебуває на етапі становлення, що і пояснює актуальність теми дослідження.

Термін «бенчмаркінг» походить від двох англійських слів bench (рівень, висота) та mark (оцінка), а словосполучення benchmark перекладається як «опорна оцінка», «оцінка висоти», «точка відліку», «еталонне порівняння» тощо [4].

У японській мові «бенчмаркінг» за змістом співвідноситься зі словом *dantotsu*, що означає «бажання кращого стати ще кращим» [4].

Термін «бенчмаркінг» є систематичною діяльністю, яка спрямована на пошук, оцінку та навчання на кращих прикладах. Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути: продукція, витрати, бізнес-процес, стратегія і т.п. Бенчмаркінг є не тільки передовою технологією конкурентного аналізу, але і концепцією, яка припускає розвиток у підприємства прагнення до безперервного удосконалення, а також сам процес удосконалення.

За своєю сутністю бенчмаркінг є постійним процесом вивчення та оцінки товарів, а також досвіду виробництва головних конкурентів та підприємств-лідерів на даному сегменті ринку [1].

Бенчмаркінг характеризується наступними етапами свого розвитку:

1 етап: «реінжиніринг або ретроспективний аналіз продукту» (до середини 1970-х рр.);

2 етап: «бенчмаркінг конкурентоспроможності», отримав розвиток в 1976–1986 рр. завдяки зусиллям фірми «Херох»;

3 етап: «бенчмаркінг процесу» (еталонне зіставлення процесів, функціональний бенчмаркінг), що розвивався у 1982–1986 рр.;

4 етап: «стратегічний бенчмаркінг», що був спрямований на оцінку альтернатив та забезпечення удосконалення характеристик продуктивності системи шляхом ґрунтовного вивчення вже існуючих успішних стратегій зовнішніх підприємств-партнерів (цей вид був популярним у середині 1980-х–1990-х рр.);

5 етап: «глобальний бенчмаркінг» забезпечує організацію міжнародних обмінів, при цьому враховуються культура та національні особливості процесів організації виробництва (з середини 1990-х рр.).

Сьогодні найбільш розповсюджені такі види бенчмаркінгу як: внутрішній бенчмаркінг, його здійснюють працівники всередині підприємства, вони зіставляють різні характеристики виробничих одиниць, що схожі з аналогічними процесами на підприємстві; другий вид – конкурентний бенчмаркінг. Він припускає дослідження специфічних продуктів та можливостей процесу, та третім є функціональний бенчмаркінг, який займається порівнянням визначеної, певної функції двох чи більше фірм в одному сегменті ринку.

Бенчмаркінг є одним з найпоширеніших методів управління бізнесом, він допомагає досить швидкими темпами та порівняно з невеликими витратами вдосконалювати бізнес-процеси; дозволяє більш зрозуміти, яким чином працюють компанії-лідери, та в майбутньому отримати результати як у лідерів, а навіть кращі, що і є метою використання бенчмаркінгу.

Так, за даними рейтингу Fortune понад 40 % найбільших корпорацій світу застосовують різні види бенчмаркінгу. До вдалих прикладів використання даного інструменту відносять такі копорації: Bank of America, American Express, Херох, TRW, Eastman Kodak, Alcoa, AT&T, DEC, IBM, Toyota, Nasa і т. д.].

Нині в Україні бенчмаркінг не досяг тих масштабів, які він займає в західній практиці менеджменту підприємств. Так, на вітчизняних підприємствах сьогодні практично не виділяються кошти на забезпечення роботи окремого відділу по бенчмаркінгу. В той час як на Заході існування департаменту бенчмаркінгу є досить поширеним за необхідності перегляду внутрішньої ефективності функціонування підприємства та визначення нових пріоритетів його розвитку. Саме через це впровадження бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах є гарантією зміцнення їх конкурентних позицій на вітчизняному та на світовому ринках.

Список використаних джерел:

1. Camp Robert C. Benchmarking: The Search for Industry, Best Practices that Lead to Superior Performance. – ASQC Quality Press, 1989. – 299 p.
2. Гевко О. Бенчмаркінг: проблеми та перспективи в Україні / О. Гевко, В. Кутрань // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, ак. НАН України Чумаченка М. Г. ; ТНТУ ім. І. Пулюя. – Тернопіль, 2012.
3. Гринько Т. В. Сутність конкурентоспро-можності як поняття економічної науки/ Т. В. Гринько // Фінансова система України. Збірник наукових праць. – Острог : Вид-во «Національний університет Острозька академія», 2005. – Ч. 1. – С. 296–301.
4. Иванова Е. А. Бенчмаркинг как эффективная маркетинговая технология сравнительного анализ эффективности [Електронний ресурс] / Е. А. Иванова, И. В. Разорвин. – Режим доступу : <http://vestnik.uapa.ru/issue/2009/02/12>
5. Михайлова М. Р. Бенчмаркинг – универсальный инструмент управления качеством [Електронний ресурс] / М. Р. Михайлова. – Режим доступу: http://www.benchmarkingclub.ru/mih_bench.html

Гордійко М. С., Павлова А. А.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА КІБЕРСПОРТИВНІЙ АРЕНІ

На даний момент у зв'язку із зростанням популярності комп'ютерного спорту, виникла актуальна потреба в спеціалістах із спортивного менеджменту. Тому, зараз більшість називає себе спортивними менеджерами та намагаються досягти успіху у цій діяльності. Але, нажаль, не завжди такі менеджери мають необхідний перелік ділових якостей, потрібних для цього виду діяльності і не завжди відповідають сучасним вимогами, які ставлять перед такими спеціалістами.

Менеджером кіберспортивної команди має бути людина, яка мала досвід спілкування із потенційними підлеглими або ж стороння людина. На кіберспортивній арені мали місце і ті, й інші випадки, але переважають перші. Головне для менеджера це – досвід. Не тільки спілкування з підлеглими, а й ігровий досвід. Кіберспортивну психологію потрібно розуміти, часто виникає питання щодо організації грамотного менеджменту у кіберспортивному колективі. Перш за все, для молоді команди постійний менеджер не обов'язковий. До певного моменту організаційні питання можуть вирішуватися гравцями, не вдаючись до сторонньої допомоги. Але як тільки колектив виходить на серйозний рівень, менеджер стає необхідністю – як сполучна ланка і суддя, з одного боку, і розпорядник в технічних питаннях – з іншого. Кіберспортсмени повинні займатися тільки тренуваннями, розробкою тактик і підготовкою до великих турнірів, всі інші обов'язки лягають на плечі менеджера.

Менеджерів умовно можна поділити на два види: перший – менеджер, «прикріплений» до вже сформованої команди, другий – менеджер (як правило, найнятий тим чи іншим проектом), який збирається створити нову команду з нуля [3]. Найпоширенішим випадком є ситуація, коли один гравець або група геймерів після незліченних проб і спроб збирають нову команду і починають шукати собі менеджера. Завдання останнього в цьому випадку досить прості і можуть бути зведені до наступних пунктів:

1. Складання календаря. Це – найважливіше завдання будь-якого менеджера після того, як команда остаточно зібралася. Воно включає в себе запис розкладу матчів у календар, стеження за особистим розкладом кожного з гравців і роботу

над тим, щоб не виникли перехресні ситуації щодо розкладу турнірних матчів. На це завдання йде більшість часу, для її виконання необхідно бути онлайн – здебільшого в Skype або TeamSpeak – практично кожен день, щоб бути в курсі всіх турнірів і дат матчів [2].

2. Пошук турнірів. Потрібно шукати нові турніри, через особисті знайомства чи просто інтернет-серфінг. Існує безліч турнірів – зазвичай для невеликих команд – на які можна потрапити не за запрошеннями, а через подачу заявки або проходження кваліфікації, там і слід активно шукати.

3. Бронювання всього необхідного. Якщо команда їде на LAN-турнір, менеджер повинен забронювати квитки та проживання, а також перейматися питаннями оплати, транспорту і харчування. Це завдання вимагає прямої роботи організацією (у разі, якщо у вас є спонсор) [4].

4. Моральний аспект. Менеджеру необхідно вміти розуміти поточні настрої в команді, і не дивлячись на це, будь-яким чином вплинути або поліпшити мікроклімат власноруч буде непросто, менеджер повинен вміти зчитувати і оцінювати командний дух, для самого себе, для капітана або для організації.

5. Піар. Багато менеджерів не вважають його частиною своїх обов'язків, але це одна з головних його задач. Потрібно бути публічною особою, бути активним в різних соціальних медіа та порталах. В разі нестандартних ситуацій менеджер повинен завжди бути готовий давати прозорі пояснення публіці [1].

6. Пошук спонсорів. Якщо команда існує без партнерів, то завдання номер один – це знайти адекватного спонсора. Менеджеру потрібно оцінити свою команду, правильно показати її можливості, зважити, чого вона заслуговує, і почати стукати в усі відомі двері, поки не зустрінеться стабільна організація або спонсор.

Оскільки менеджер постійно перебуває разом з командою, від нього багато в чому залежить моральна атмосфера в колективі. Стиль спілкування з командою повинен бути демократичним, а не авторитарним. Не тільки гравці повинні слухати менеджера, але і менеджер повинен прислухатися до думки кожного члена команди. Від комунікабельності менеджера залежить також контакт зі спонсорами та журналістами.

Саме менеджер визначає майбутнє команди, особливо на початку її спортивного шляху. Від нього багато в чому залежить, як скоро команда почне

займати призові місця. Це дозволить їй перейти на серйозний рівень в перспективі, а також мати хорошого менеджера, що займається поїздками, і гідного PR-менеджера.

Наявність всіх перерахованих вище якостей зробить кіберспортивних менеджерів сильними, мислячими, здатними зробити комп'ютерний спорт більш популярним серед громадськості. І, можливо, сучасний кіберспорт вийде на новий рівень, де суспільство буде визнавати його в повному обсязі.

Список використаних джерел:

1. Гуськов С. І. Спортивний маркетинг : навч. посіб. / С. І. Гуськов. – К. : Олімпійська літ., 1996.
2. Переверзін І. І. Менеджмент спортивної організації : навч. посіб. / І. І. Переверзін. – 3-те изд., перераб. і доп. – М. : Фізична культура і спорт, 2006. – 464 с.
3. Сміт А. Спортивний менеджмент: принципи і застосування / А. Сміт, Б. Стюарт, Р. Хойя, М. Ніколсон. – 2013. – 352 р.
4. Алтухов С. В. Івент-менеджмент у спорті. Управління спортивними заходами : навч.- метод. посіб. / С. В. Алтухов. – М. : Советский спорт, 2013. – 200 с.

Горька А. В.

Дніпропетровський національний університет Імені Олеся Гончара (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Аграрно-промисловий комплекс є однією з провідних галузей в економіці України. Якщо у передкризовому 2007 році сільське господарство формувало лише 6,6 % ВВП України, а обробна промисловість – 19,9 %, то у 2014 році пропорції змінилися, становивши відповідно 10,3 % та 11,4 % [1]. Приймаючи до уваги втрату промислового потенціалу Донецької та Луганської областей, аграрно-промисловий комплекс демонструє найкращу динаміку і перспективи розвитку.

Найбільш актуальною для аграрної галузі є проблема організації та ефективного використання трудових ресурсів як одного з найважливіших виробничих ресурсів економіки. Економічна і політична криза, поява значної кількості внутрішньо-переміщених осіб, зникнення звичних експортних напрямків і поява нових, нестабільність законодавства – все це обумовлює нові умови організації використання трудових ресурсів у сільському господарстві.

Трудові ресурси у сільському господарстві визначають частку працездатного сільського населення, яке має набір певних навичок для виконання спеціалізованої роботи. Крім того до трудових ресурсів аграрної сфери відносять висококваліфікованих кадрів, які отримали спеціальну освіту за фахом, включаючи городян. У табл. 1 наведено динаміку працездатного сільського населення за 2010–2013 роки, укладену на основі даних Державної служби статистики України. З наведених даних очевидно, що частка сільського населення та кількість працездатного сільського населення скорочується. Це пов'язано з рядом факторів. В першу чергу з внутрішньою міграцією, коли молодь виїжджає у міста для отримання освіти і залишається там. Крім того низька якість медичного обслуговування, відсутність роботи, незадовільні соціально-культурні та побутові умови життя змушують молодих осіб полишати сільську місцевість. Відтік працездатного населення з села пов'язаний також з особливістю використання трудових ресурсів, які будуть розглянуті далі.

Таблиця 1. Динаміка працездатного сільського населення

Показники	2010	2011	2013	2013 р. у % (+,-) до 2010 р.
Сільське населення, тис. осіб	14779,2	14631,8	14513,4	98,2
Частка сільського населення у % до населення країни	32,0	31,8	31,7	-0,3
Сільське населення у працездатному віці, тис. осіб	8192,0	8165,7	8123,8	99,2
Частка сільського населення у працездатному віці, %	29,2	29,3	29,4	0,2
в т.ч. чоловіки	30,4	30,4	30,5	0,1
жінки	28,0	28,1	28,3	0,3

Визначивши особливості формування трудових ресурсів у сільському господарстві розглянемо організацію їх використання.

Першою і найбільш вагомою особливістю є сезонність у роботі сільськогосподарських підприємств. Пік потреби у персоналі перепадає на весну та осінь, коли відбуваються посівні кампанії та роботи по збору врожаю. Через це доходи працівників у цій сфері значно коливаються в залежності від пори року, що знижує привабливість професії.

На другу місце логічним буде віднести гендерну нерівність. Більшість робіт, що виконуються в сільському господарстві потребують значного фізичного напруження. Отже, залучають до них переважно чоловіків. Відносну перевагу

жінки мають лише у тваринництві, оскільки виконують роботи по догляду за худобою. Якщо ж брати адміністративно-управлінський персонал сільськогосподарських підприємств, то більшість посад, як і в інших галузях, традиційно обіймають жінки.

Ще однією характеристикою процесу організації трудових ресурсів у сільському господарстві є широке використання некваліфікованої праці. Не є секретом, що для жителів сільської місцевості важче отримати освіту, оскільки навчальні заклади не завжди доступні суто територіально. Крім того не всі мають змогу забезпечити навчання у вищому навчальному закладі. Тому багато людей мають середню, або середньо-спеціальну освіту. Проте враховуючи той факт, що останні роки АПК демонструє стабільне зростання, престиж аграрних професій зростає. Вже не є винятками ті випадки, коли молодь цілеспрямовано набуває фахову освіту для того, щоб отримувати високі зарплати, працюючи на селі. Крім того, городяни також звернули свою увагу на можливості працевлаштування на сільськогосподарських підприємствах [2].

Однією з проблем в організації трудового процесу є встановлення дисципліни. Не секрет, що рівень алкоголізму у сільській місцевості вище, ніж у містах. А праця у сільському господарстві часто пов'язана з використанням машин та техніки, що може нанести шкоду здоров'ю. Тому проблема тверезості на робочому місці постає досить серйозно. Крім того значної шкоди господарській діяльності завдають внутрішні крадіжки. На аграрних підприємствах робітники крадуть паливо для комбайнів, добрива і готову продукцію. У тваринництві гостро стоїть питання з викраданням кормів. Це пов'язано з тим, що працівники крім роботи на підприємстві ведуть ще й індивідуальне господарство. Тобто, дуже важливо підтримувати дисципліну.

У підсумку необхідно зазначити, що особливостями використання трудових ресурсів у сільському господарстві є: сезонність, гендерна нерівномірність, виконання значної частини роботи некваліфікованими працівниками та проблеми з дисципліною і мотивацією. Якщо сезонність є закономірним явищем, то системні порушення дисципліни вимагають від підприємств якісних управлінських рішень. Загалом же вищенаведені особливості чинять досить помірний вплив на динаміку розвитку АПК України.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Крамар О. Спуститися на землю [Електронний ресурс] / О. Крамар. – Режим доступу : <http://tyzhden.ua/Economics/141461/PrintView>

К. е. н. Грановська В. Г.

Державний вищий навчальний заклад

«Херсонський державний аграрний університет» (Україна)

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО
МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Сучасні умови господарювання вимагають від аграрних підприємств не лише концентрації на підвищенні ефективності виробничої діяльності, а й усвідомлення багаторівневості, динамічності та мінливості середовища функціонування та необхідності удосконалення управлінської діяльності. При цьому, механізм управління має забезпечити комплексність, динамізм та злагодженість внутрішніх зв'язків усіх складових агроформувань. Ключовим елементом системи управління аграрними підприємствами є господарський механізм, що представляє собою ядро концентрації форми організації виробництва, методів, форм та рівнів управління, економічних зв'язків між суб'єктами господарських, ринкових та конкурентних відносин та економічні інтереси та стимули, що утворюють економічну складову господарського механізму під впливом зовнішнього середовища.

Господарський механізм являє собою набір системи способів і форм реалізації дії об'єктивних економічних законів, є ключовим компонентом, що узгоджує економічних інтересів всіх суб'єктів суспільно-виробничих відносин, сприяє максимізації задоволення суспільних потреб та підвищенню граничної корисності споживання. Організаційно-економічні форми суспільної взаємодії всіх учасників ринкових відносин є елементами господарського механізму. Суть першої функції полягає у забезпеченні суспільно-виробничих відносин та реалізується через систему інституційного забезпечення. Забезпечення злагодженої взаємодії продуктивних сил і виробничих відносин є другою функцією механізму, розкриття її суті полягає у відповідності виробничих відносин певному рівню

розвитку продуктивних сил, при цьому система управління та її механізми адаптуються та вдосконалюються у відповідності до визначеного рівня. Забезпечення ефективної взаємодії таких факторів як робоча сила та засоби виробництва, що реалізується шляхом купівлі робочої сили на ринку праці власником засобів виробництва виражає третю функцію господарського механізму. Четверта функція розкриває такі ринкові суперечності: соціальної відповідальності бізнесу, органічного способу виробництва, розподілу ризиків, а також обрання такої організаційно-виробничої форми господарювання, що максимально нівелювала б та зменшувала негативні прояви конкурентної боротьби, що виражені у максимізації економічного ефекту та не враховують соціальних, екологічних та інших видів суспільних потреб.

Чотири ключові підсистеми економічна, правова, організаційна та технічна формують господарський механізм підприємства. Організація праці, виробничих процесів та система управління агроформуваннями, що являє собою сукупність форм і методів прийняття управлінських рішень є складовими організаційної підсистеми механізму управління. Наступною підсистемою є економічна, що концентрує в собі методи, форми, способи, критерії, за допомогою яких формується конкурентна стратегія підприємства, приймаються управлінські рішення щодо доцільності реалізації виробничої стратегії, впровадження у виробництво інноваційного продукту, удосконалення виробничої системи управління ресурсами та витратами та досягається підвищення економічної ефективності виробництва. Соціальний механізм управління являє систему управлінських груп, що є саморегульовані, активні та адаптивні до змін та не підпадають під вплив умов, які обмежують їх «суб'єктивний потенціал». Мотиваційний механізм є його ключовою компонентою, структура, цілі принципи та компоненти наповнення мотиваційного механізму знаходяться у прямій залежності із структурою підприємства та підпорядковується його стратегічним цілям. Його ключовими компонентами є три підсистеми, кожна з яких ставить за мету досягнення певної мотиваційної цілі та виходячи з цього формує стратегічні мотиваційні пріоритети: щодо впровадження механізму продуктивної праці, що забезпечуватиме підвищення якості кінцевого продукту; реалізації стратегії розвитку та активізації науково-технічного потенціалу виробництва, що дозволить удосконалити систему

управління витратами та ресурсами підприємства; мотиваційного механізму підприємництва.

Система управління аграрними підприємствами генерує ключові виробничі та конкурентні стратегії, забезпечує досягнення економічного зростання та ефективність функціонування, реалізацію завдань господарської політики тощо. При цьому механізм управління є активною її складовою, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління. Встановлено, що основою ефективного функціонування будь-якого механізму є узгоджена, цілеспрямована, взаємодоповнююча дія всіх його складових частин, особливо в нестійкому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Безкоровайна Л. В. Теоретичні основи організаційно-економічного механізму ефективної діяльності товаровиробника // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2005. – Вип. 201. – С. 624–631.
2. Козаченко А. В. Економічна безпека підприємства. Сутність і механізм забезпечення : монограф. / А. В. Козаченко, В. П. Пономарев, А. Н. Лещенко. – К. : Либра, 2003. – 280 с.
3. Кульман А. Экономические механизмы : пер. с фр./ общ. ред. Н. И. Хрустальной. – М. : АО Изд. группа: «Прогресс», «Универс», 1993. – С. 13–14.
4. Мочерний С. В. та ін. Економічна енциклопедія : у 3-х т. – Т. 2. – К. : Академія, 2000. – 864 с.
5. Пономаренко В. С. Концептуальні основи економічної безпеки : монограф. / В. С. Пономаренко, С. В. Кавун. – Харк. нац. екон. ун-т. – Х. : ХНЕУ, 2008. – 255 с.
6. Садеков А. А. Управление предприятием в условиях кризиса : монограф. / А. А. Садеков, В. В. Цурик. – Донецк : ДонГУЭТ, 2006. – 178 с.
7. Юсвалієва А. В. Семантичний підхід до планування фінансової безпеки суб'єкта господарювання / А. В. Юсвалієва // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 8 (122). – С. 74–79.

Громова К. Ю., к. е. н. Скрипник Н. Є.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

З кожним роком наша країна все більше виходить на світовий рівень, стає на сходинку вище, і саме це явище вимагає від сучасного підприємства підвищення ефективності виробництва, виготовлення якісної продукції, впровадження новітніх

технологій і сучасних прийомів управління персоналом для досягнення більшого прогресу.

Стимулювання праці відіграє важливу роль на підприємстві і є важливим фактором, особливо в сучасному суспільстві, тому, що на теперішньому етапі розвитку мотивація працівників являється значним елементом, адже для того, щоб вирішити працівнику ряд завдань, які стоять перед ним, повинна бути створена відповідна мотиваційна база, яка здатна буде підштовхувати робітників до якісної і ефективної діяльності.

Багато часу виділено було для розгляду різних наукових праць щодо методів та прийомів стимулювання праці як вітчизняних так і зарубіжних авторів, а саме: Ф. Герцберга, Д. Мак – Грегора, Ф. Гілбрета, А. Маслоу, А. Врума – в їх працях було розглянута побудова методів щодо підвищення продуктивної діяльності працівників. Також чимало часу приділили свою увагу вітчизняні науковці щодо вирішення питань мотивації, а саме: Д. Богині, А. Гриненко, О. Баклана, С. Шапіро. Роботи вітчизняних вчених, які були присвячені дослідженню проблемам у сфері формування систем мотивації, а саме: В. П. Москаленка, Д. Ю. Іванова, Д. Попова, М. Дряхлова, так і зарубіжних – Фредеріка Моргенсона, Стефана Гампгрея та ін. [1–5].

Одним із засобів мотивації на будь якому підприємстві є стимулювання. Саме цей показник спонукає працівників до цільової дії та покращення їх роботи. Якщо буде висока якість робочої сили, то певною мірою буде менша потреба у стимулюванні засобу управління.

Існує чотири фактори оплати: тарифна ставка, додаткова заробітна плата, премія, а також винагорода. Саме за допомогою цих компонентів керівник підприємства може регулювати матеріальну сторону робітників і забезпечувати певний розвиток їх життєвого рівня.

На кожному підприємстві існує ряд принципів, яких потрібно дотримуватись, а саме: у кожного працівника повинно бути матеріальне заохочення, яке супроводжується якістю та ефективністю його роботи; заробітна плата повинна бути завжди нарахована згідно з результатами його виконаної роботи і повинна зростати відносно до рівня продуктивності праці.

Отже, можна зробити такий висновок, що стимулювання персоналу – це, насамперед, спонукання робітників за допомогою матеріального заохочення.

На даний період сучасного життя стимулювання працівників відійшло на задній план і розмір заробітної плати та винагороди за виконану роботу стало неважливим для керівництва, але залишилось невід'ємним елементом для працівників. Якщо і надалі послаблювати мотивацію, то це призведе до негативної і неякісної роботи, а ще гірше банкрутство підприємства, адже потрібно пам'ятати – якщо будуть задоволені працівники своєю трудовою діяльністю, своїм матеріальним заохоченням, то і підприємство буде процвітати, а не занепадати.

Список використаних джерел:

1. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. / А. М. Колот ; за заг. ред. І. О. Соломарського. – К. : КНЕУ, 2008. – С. 44–51.
2. Бечвая І. Є. Дні теорії і практики інвестування / Матеріали навчальної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених [Електронний ресурс] / І. Є. Бечвая, О. Ю. Шилова. – Режим доступу : <http://www.uran.donetsk.ua/~masters/2013/iem/bechvaya/library/article1.htm>
3. Васильєва О. Н. Моделі і методи матеріального стимулювання (теорія і практика) / О. Н. Васильєва, С. С. Засканов, Ю. Д. Іванов. – М. : ЛЕНАНД, 2007. – 288 с.
4. Попов Д. Мотивація керівників [Електронний ресурс] / Д. Попов // Управління компанією. – 2003. – № 5. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/hrm/hrm079.html>
5. Дряхлов Н. Системи мотивації персоналу в Західній Європі та США [Електронний ресурс] / Н. Дряхлов. – Режим доступу : http://www.iteam.ru/publications/human/section_48/article_465

Гусаров К. О.

Українська інженерно-педагогічна академія м. Харків (Україна)

**ДЕКОМПОЗИЦІЯ ЦІЛЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ
В ІНТЕГРАЦІЙНИХ УМОВАХ**

Вирішення проблеми досягнення організаційно вагомих економічних і соціальних результатів вітчизняними підприємствами значною мірою обумовлено масштабами розгортання в країні інноваційних процесів, спрямованих на формування та утримання стійких конкурентних переваг з перспективою закріплення суб'єктів господарювання на зовнішньому ринку в рамках обраного Україною напрямку євроінтеграції. В сучасних умовах розгортання парадигми економіки знань, глобалізації економіки, загострення конкуренції підприємств на внутрішньому й зовнішньому ринках стрижнем інноваційних змін, що формують конкурентоспроможність сучасних економічних суб'єктів, виступає персонал організації, який має певний рівень освіти, знань, досвіду,

навичок, професіоналізму та вмотивований до продукування і реалізації різного роду новацій, побудови розвиненої системи комунікацій. Посилення ролі людських ресурсів та вимог до їх якості, визначається, в першу чергу, кваліфікаційним, інтелектуальним та інноваційним потенціалом працівників, що актуалізує необхідність розробки і використання сучасних підходів до управління розвитком персоналу, орієнтованого на пошук та реалізацію нових можливостей на шляху входження України до світового економічного простору.

Розглядом зазначеної проблеми займалися Л. В. Балабанова [1], Н. Л. Гавкалова [7], О. І. Гончар [2, 3], О. А. Грішнова [4], Ю. Ю. Д'яченко [5], А. М. Колот [6] та інші. Разом з тим невирішеними залишаються питання, що стосуються узагальнення теоретичних положень формування та структуризації системи цілей управління розвитком персоналу організації, яка може використовуватись організаційно-управлінським апаратом з урахуванням різноспрямованості шляхів удосконалення діяльності підприємства в інтеграційних умовах. Це викликає необхідність проведення чіткого визначення та декомпозиції цілей управління розвитком персоналу підприємства, що наведена в табл. 1.

Доцільно зазначити, що з урахуванням реалій нової економіки, «коли домінуючим фактором забезпечення конкурентоспроможності і зростання підприємства стає діяльність у сфері створення, накопичення та використання знань, ... розвиток персоналу доцільно трактувати як планомірний та динамічний процес, спрямований на забезпечення збалансованого відтворення та прирощення трудового потенціалу підприємства на основі генерування безперервного потоку знань, їх акумуляції, оновлення, дифузії та трансформації у відповідні компетенції персоналу на основі всебічного удосконалення якостей працівників для забезпечення заданого рівня їх компетентності з метою реалізації стратегічних цілей суб'єкту господарювання на засадах встановлення паритету інтересів та партнерства всіх зацікавлених сторін» [8]. Враховуючи різноманітність та складність процедур, притаманних процесу розвитку персоналу сучасної організації, необхідно забезпечити чітке погодження цілей різних ієрархічних рівнів системи управління розвитком персоналу та встановлення стійкого взаємозв'язку між її місією, яка є похідною від загальних цілей підприємства та спрямована на отримання перспективного позитивного результату у вигляді

довгострокових конкурентних переваг, головною ціллю, а також системою стратегічних, тактичних та оперативних цілей.

Таблиця 1. Декомпозиція цілей управління розвитком персоналу в інтеграційних умовах

<p>Місія управління розвитком персоналу спрямована на досягнення системи цілей організації шляхом формування та реалізації комплексу унікальних компетенцій персоналу та трудових функцій, що важко копіюються, і створення та утримання на цій основі стійких конкурентних переваг, які розширюють ринкові можливості підприємств в умовах входження України до світового економічного простору</p>			
<p>Головна ціль – нагромадження трудового потенціалу підприємства шляхом прирощення якісних характеристик всіх категорій персоналу, що відповідають динаміці організаційної стратегії суб'єкту господарювання, на основі узгодження та максимального задоволення інтересів всіх зацікавлених сторін при забезпеченні пріоритету накопичення інтелектуального й інноваційного потенціалу працівників, вмотивованих до підвищення ефективності його використання</p>			
<p>Стратегічна ціль – створення необхідних передумов для досягнення нової якості робочої сили, що відповідає довгостроковим цілям організації та подолання на цій основі ресурсних обмежень й невизначеності шляхом мобілізації інтелектуально – компетентнісних можливостей персоналу та удосконалювання й адаптації елементів трудового потенціалу до нових економічних реалій</p>			
<p>Тактичні цілі</p>			
<p>Розширене відтворення складових трудового потенціалу підприємства та поступове підвищення на цій основі ефективності його використання</p>	<p>Забезпечення вищого рівня компетентності працівників, їх адекватності вимогам роботодавця з урахуванням конкретних умов функціонування підприємства та існуючих ресурсних обмежень</p>	<p>Формування диверсифікованої робочої сили, збільшення гнучкості внутрішньої мобільності персоналу та досягнення на цій основі його оптимальної чисельності</p>	<p>Моніторинг та оцінка стану реалізації цільових установок управління розвитком персоналу і коригування, при необхідності, діяльності працівників всіх підрозділів підприємства в напрямку їх реалізації з урахуванням впливу на результати функціонування організації</p>
<p>Оперативні цілі</p>			
<p>Розробка, обґрунтування, класифікація та перевірка адекватності цільових показників поточної діяльності системи розвитку персоналу з урахуванням мотиваційного аспекту; Забезпечення ефективності впровадження затвердженої системи показників; Забезпечення варіативності управлінських рішень та відповідних їм заходів, створення належних умов для їх реалізації; Оптимізація витрат на функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві; Реалізація контролю цільових показників поточної діяльності системи розвитку персоналу.</p>			

Таким чином, у ході дослідження доведено, що в умовах протікання інтеграційних процесів вітчизняні підприємства вимушені адаптувати основні цілі управлінської діяльності до нових економічних реалій, використовуючи

сучасний методичний інструментарій за для забезпечення результативного та ефективного функціонування. Окреслено та систематизовано цілі управління розвитком персоналу підприємства з урахуванням їх взаємообумовленості та взаємозв'язку.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підруч. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ЦУЛ, 2011. – 468 с.
2. Гончар О. І. Актуалізація управління потенціалом підприємства за умов євроінтеграції : монограф. / О. І. Гончар. – Хмельницький : ХНУ, 2015. – 333 с.
3. Гончар О. І. Формування трудового потенціалу в сучасних умовах господарювання / О. І. Гончар, Д. С. Мокренко // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Сер. «Економічні науки». – 2014. – № 2. – Т. 2. – С. 78–80.
4. Грішнова О. А. Форми і методи управління персоналом в умовах євроінтеграції України / О. А. Грішнова, О. Л. Мельник // Соціально-економічні наслідки ринкових перетворень у постсоціалістичних країнах : зб. мат-лів II Міжнар. наук. конф., 28-30 верес. 2005 р. – Черкаси : вид. ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2005. – С. 224–229.
5. Д'яченко Ю. Ю. Персонал промислових підприємств: розвиток в умовах євроінтеграції : монограф. / Ю. Ю. Д'яченко. – Харків : Доміно, 2014. – 430 с.
6. Колот А. М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань / А. Колот // Україна: аспекти праці.– 2007. – № 4. – С. 4–9.
7. Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств : наук. видання / Г. В. Назарова, Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 240 с.
8. Antyptseva O. Y. Systematization of scientific approach to theoretical ground concept «Staff development» / O. Y. Antyptseva // International Scientific-Practical Conference Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization : Conference Proceedings. January 29, 2016. – Klaipeda : Baltija Publishing, 2016. – P. 99–102.

Дальє А. В., к. держ. упр. Величко Л. А.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

На сьогоднішній день функціонування підприємств в Україні ускладнюється негативними процесами, які відбуваються в країні – всебічна криза, економічна та політична нестабільність, продовження АТО на сході країни і т. д. Під впливом зазначених чинників надзвичайно актуальним є підвищення ефективності діяльності підприємств за допомогою раціонального використання усіх існуючих ресурсів, зокрема це стосується і робочої сили. Чим вищий рівень трудових ресурсів і професіоналізму працівників, тим вищі кінцеві результати економічної діяльності підприємства. Чим краща продуктивність праці окремого робітника

і триваліший строк його зайнятості на підприємстві, тим вищий він дає дохід і є більш значущим для підприємства.

У вітчизняній науковій літературі використовують таке поняття як повне використання трудового потенціалу. Це означає залучення до праці такої кількості економічно активного населення, яка б підтримувала існуючі показники ефективності та росту економіки країни. Ефективність застосування кадрового потенціалу у суспільне виробництво потребує не лише повного його використання, а й раціонального. Раціональність трудового потенціалу передбачає його розподіл між відповідними секторами економіки та видами праці [3]. Для того, щоб трудові ресурси використовувалися в повному обсязі та позитивно впливали на діяльність підприємства доцільно, насамперед, сформуванню відповідної системи управління трудовими резервами. Головною метою планування та управління трудовим потенціалом є визначення найкращих трудових пропорцій, однією з яких є врівноваженість робочих місць та робочої сили. Збільшення ефективності адміністрування персоналу позитивно впливає на ефективність використання обладнання, механізмів, машин, завчасність виконання поставлених завдань, і як результат, кількість виробленої продукції, її собівартість, прибуток та інші показники.

В ідеальних умовах система управління кадровим потенціалом повинна включати: планування кількості якісного й кількісного складу ресурсів; набір персоналу; підбір кадрів; визначення оплати праці й різноманітних пільг; навчання трудовим процесам; профорієнтація та адаптація; оцінка трудової діяльності; підготовка керівних кадрів; підвищення на посаді, переведення або звільнення[1]. Процес створення трудового потенціалу суб'єкта господарювання є складною економічною системою з властивими тільки їй певними рисами, а саме: складність, цілісність, поліструктурність, нестаціонарність, адаптивність, унікальність, синергічність, мультиплікативність, граничність [4].

Першочерговим аспектом щодо оцінювання і прийняття рішень у сфері трудового потенціалу є аналіз забезпеченості підприємства людським капіталом й економічною оцінкою здібностей людей. В умовах підвищення вартості інтелектуальної складової ресурсів підприємства діагностика трудового потенціалу набуває неабиякої ваги, і це, насамперед, пов'язано з тим, що робоча сила має вартісну оцінку, а також є конкурентною на ринку праці.

Своєчасно отримувати інформацію про зниження продуктивності праці, недоліки у роботі людей, витрати робочого часу, розкрити підстави та сформулювати заходи для їх вирішення дозволяє саме оцінка трудових ресурсів. Застосовують чотири типи одиниць виміру розміру трудового потенціалу суб'єкта господарювання – часові, вартісні, натуральні та умовні. Основні показники, що характеризують ефективність використання трудових резервів це дані про списочну кількість персоналу різних професій і категорій, його освітній рівень й кваліфікацію, про витрати робочого часу, загальну кількість виконаних робіт чи виробленої продукції, а також дані про внутрішній рух працівників підприємства. Оцінка використання трудових резервів дозволяє виявити недоліки у роботі, їх причини та збільшити ефективність застосування кадрів і внутрішні резерви економії трудовитрат завдяки їх повнішому завантаженню, раціональному розміщенню і використанню відповідно з отриманою кваліфікацією, спеціальністю і професією.

З вищезазначеного звертаємо увагу на те, що трудовий потенціал є вагомим чинником, який чинить вплив на рівень ефективності діяльності підприємства, та складає частину трудового потенціалу суспільства в цілому. Для того, щоб використання трудового потенціалу відповідало стратегічним цілям підприємства та було раціональним, необхідно на кожному підприємстві створити систему управління сучасного зразка, втілюючи новітні методи управління, вдосконалюючи систему стимулювання праці робітників. У системі управління кадровим потенціалом підприємств неабияке місце посідає саме діагностика. Оцінюючи рівень наявного потенціалу трудових ресурсів та прогножуючи майбутні зміни, керівники підприємства прийматимуть більш раціональні рішення з вищим рівнем ефекту для підприємства.

Список використаних джерел:

1. Дубінський С. В. Проблеми формування трудового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / С. В. Дубінський // Ефективна економіка. – 2013. – № 7. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2978>
2. Столяр Н. О. Особливості формування і використання трудового потенціалу на підприємствах [Електронний ресурс] / Н. О. Столяр, І. М. Боженьова. – Режим доступу : <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/conferences85.pdf>
3. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 316 с.
4. Новойтенко І. В. Оцінка використання трудового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / І. В. Новойтенко, В. О. Войтович. – Режим доступу : <http://www.dspace.nuft.edu.ua/jspui/itstream/123456789/10133/1/Tezu%20%20Novoitenko%20Voitivich.pdf>

Дідик С. М.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ СТРАТЕГІЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Головною характеристикою, що необхідна для забезпечення конкурентоспроможності, є адаптивність підприємства, тобто здатність пристосовуватися до поточних вимог зовнішнього середовища, до нарощування своїх переваг за рахунок кращого, ніж у конкурентів, відповідності тактики вимогам моменту. Для збереження і нарощування конкурентних переваг в майбутньому підприємство повинно вміти прогнозувати зміни стану зовнішнього середовища і забезпечувати умови для успішної адаптації до них, що вимагає продуманої стратегії та інноваційної політики. Ці властивості дозволяють планувати і реалізовувати ефективні технологічні, товарні та маркетингові стратегії, що створюють основу конкурентоспроможності товарів фірми в майбутньому. Відповідно до ролі управління в процесі досягнення, збереження і нарощування конкурентоспроможності компанії повинна піклуватися про високий професіоналізм персоналу, особливо її менеджменту [1].

Сучасні економічні умови господарювання обумовлюють необхідність розробки системи, що має забезпечити розвиток підприємств в умовах з високою динамічністю та адаптивністю. Це обумовлює необхідність розроблення відповідних механізмів підвищення ефективності діяльності підприємства. Основним управлінським інструментом щодо забезпечення успішного розвитку підприємства є розробка та реалізація обґрунтованої стратегії. При цьому важливого значення набуває забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Стратегічна стійкість підприємства визначає збалансований стан ресурсів підприємства, оптимальне поєднання і раціональне використання яких забезпечує його здатність розвивати, підтримувати і зберігати необхідні умови для досягнення, в поєднанні з інтересами суспільства і державних інститутів, стратегічних цілей та довгострокових конкурентних переваг. Також стратегічну стійкість підприємства можна визначити як комплексну характеристику, яка свідчить про здатність підприємства сформувати, розвивати та тривалий час зберігати лідируючі позиції на ринку споживачів товарів та послуг в умовах нестабільного ринкового середовища,

обмеженості природних ресурсів, високорозвинених передових технологій, забезпечуючи при цьому зростання прибутку та зменшення затрат [2].

Стратегія, що забезпечує стратегічну стійкість підприємства є стратегією корпоративного рівня, що означає, що стратегія визначає спрямування корпорації в цілому, а також спосіб, в якому різні його бізнес-операцій здійснюються для досягнення конкретних цілей.

Цей тип стратегії має особливе значення для економічних суб'єктів малого бізнесу, які знайшли свою ринкову нішу і задоволені своїм успіхом. Також цей тип стратегії доцільно використовувати для підприємств, що функціонують на стабільному ринку з низькими темпами розвитку. Стратегія стабільності підприємства реалізується у випадках: збереження тієї ж частки ринку; задоволення і поступового поліпшення функціональних результатів діяльності та якщо керівництво не хоче приймати будь-які ризики, які можуть бути пов'язані з розширенням або зростанням.

В загальному вигляді стратегію стабільності доцільно використовувати у наступних випадках:

- коли галузь стикається з повільним чи відсутністю можливостей для зростання;
- коли багато власників малого бізнесу реалізують стратегію стабільності на невизначений термін;
- коли організація тільки що пережила тривалий період швидкого зростання і повинна «відпочити» для того, щоб його ресурси і можливості, щоб наростити силу знову;
- коли організація, досягла стадії зрілості, і немає можливостей для зростання.

Стратегія стабільності є ідеальною в стабільному бізнес-середовищі, де організація може направити свої зусилля на підвищення її ефективності поки не загрожують зовнішні зміни. У деяких випадках організації обмежені правилами або очікуваннями основних зацікавлених сторін і, отже, у них немає вибору, окрім як слідувати стратегії стабільності.

Існують різні підходи до розробки стратегії стабілізації. Менеджмент підприємства має вибрати той, який найкращим чином відповідає корпоративній цілі.

Стратегія стабільності має ряд переваг: стратегія стабільності є менш ризикованою; керівництво не передбачає будь-яких змін у навколишньому середовищі або можливості на ринку або будь-якої загрози; при здійсненні цієї стратегії, немає ніякого порушення в рутинній роботі.

Отже, стратегія стабільності передбачає продовження поточної діяльності підприємства без будь-яких суттєвих змін в діяльності.

Список використаних джерел:

1. Галушко В. Б. Механізм забезпечення стратегічної стійкості підприємства: його складові, ознаки та принципи функціонування / В. Б. Галушко // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Вип. 21. – К. : КНЕУ, 2009. – С. 57–67.
2. Дуброва О. С. Стратегічна стійкість підприємства: складові та напрями її забезпечення / О. С. Дуброва // Вісник Хмельницького нац. у-ту. – 2010. – № 1. – Т. 1. – С. 15–19.
3. Іванов В. Л. Управління економічною стійкістю промислових підприємств (на прикладі підприємств машинобудівного комплексу) / В. Л. Іванов. – Східноукраїнський нац. ун-т імені В. Даля. – Луганськ, 2005. – 266 с.

Доронін Д. О.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

НАПРЯМИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

На сучасному етапі розвитку економічної системи країни дуже гостро постала проблема керованості [1]. Це зумовлено різко зростаючими масштабами і складністю суспільної соціально-економічної системи, збільшенням кількості зовнішніх і внутрішніх зв'язків, підвищенням значення чинника часу і людського чинника, які різко ускладнили як процеси управління, так і систему управління взагалі, що призвело до більшої вразливості систем управління і потребує якісно нового рівня управління. Чинне становище є основою виникнення проблем керованості, вирішення яких на основі аналізу та синтезу систем управління дозволить перейти від емпіричного управління до наукового.

Методики, котрі використовувались для оцінки ефективності організаційної структури управління мали функціональну орієнтацію, були достатньо суворо регламентовані щодо процесів управління [4]. В умовах же ринкового середовища значно змінюється склад функцій управління, що підвищує значення формування цілей та взаємозв'язків між різними ланками системи на відміну від суворого

встановлення їхньої функціональної спеціалізації. Яскравим прикладом такої взаємодії є реалізація інноваційних проектів, де формується більш тісне підпорядкування виробничої діяльності виконанню замовлень і договорів, запитам споживачів, шляхом щільного зв'язку науки та виробництва з метою комплексного вирішення проблем якості продукції та ін.

Вирішення питання щодо визначення кількості апарату управління виробничої організації на основі детального аналізу функціональних характеристик не дозволяє розробити дієві рекомендації щодо формування ТВК та організації цільових програм [3]. Все частіше в умовах сучасних тенденцій розвитку підприємств на інноваційній основі виникають проблеми керованості підприємствами і з'являється необхідність вдосконалення системи управління.

Вирішення завдання щодо формалізації функції ефективності організаційної системи управління потребує упорядкування методів дослідження організаційних структур управління підприємств. Ефективність ОСУ може виявлятися в непрямому ефекті (ефективності управління як такого) або в прямому ефекті (результатах прямої дії системи на об'єкт управління). Оцінка непрямого ефекту здійснюється групою показників, що характеризують ефективність організації та функціонування системи управління, а оцінка прямого ефекту – групою виробничих і фінансових показників, що відображають результати управління, тобто характеризують ефективність впливу ОСУ на результати діяльності підприємства.

Отже, узагальнюючий показник ефективності організаційного механізму $K_{\text{еф.м.у}}$, котрий визначає ступінь реалізації зовнішніх і внутрішніх можливостей встановлюється на основі часткових показників, наведених у формулі 1. Загальноприйнято цей блок показників називати досягненням економічних цілей або економічністю управлінської діяльності.

Факторна модель має наступний вигляд:

$$\sqrt[5]{E_{\text{упр. пер.}} \times R \times \text{ПП}_{\text{упр. пер.}} \times E_{\text{вит.}} \times E_{\text{вит. упр.}}}, \quad (1)$$

де $E_{\text{упр. пер.}}$ – ефективність діяльності управлінського персоналу;

R – коефіцієнт рентабельності управління;

$\text{ПП}_{\text{упр. пер.}}$ – продуктивність праці управлінського персоналу;

$E_{\text{вит.}}$ – коефіцієнт ефективності витрат на управління;

$E_{\text{вит. упр.}}$ – коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління.

Для оцінки впливу показників пропонується застосувати метод диференціального обчислення для моделі (1). Останній говорить про те, що загальна зміна значення функції поділяється на окремі додатки, значення кожного з яких обчислюється як добуток часткової похідної на приріст змінної, за якої обчислена похідна.

Слід зауважити, для коректного застосування моделі потрібно вихідні дані до єдиного порядку (оскільки коефіцієнти, зазвичай, містяться у проміжку від 0 до 1, а якісні показники можуть мати будь-яке натуральне значення). Таким чином, ми маємо змогу застосувати факторну модель та оцінити вплив кожного із показника.

Для даної факторної моделі часткова похідна буде мати вигляд:

$$\frac{\partial F}{\partial x_i} = \sqrt[5]{\prod_{j=1, j \neq i}^5 x_j} \times x_i^{\frac{4}{5}}, \quad (2)$$

де x_j – відповідний частковий показник, що входить до системи.

Таким чином, оцінка стану організаційної системи управління підприємством за допомогою запропонованого підходу дозволить визначити не тільки непрямий ефект системи управління, а й виявляти недоліки окремих складових системи управління та підвищувати їх результативність. Існує можливість також визначити внесок кожної ланки управління в загальний результат діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Алиев В. Теория организации : учеб. для вузов / под общ. ред. В. Г. Алиева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М., 2003. – 487 с.
2. Гринько Т. В. Оптимизация организационной структуры управления предприятием [Електронний ресурс] / Т. В. Гринько // Економіка промисловості. – 2009. – № 1. – С. 157–164. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/UJRN/econpr_2009_1_23
3. Райс М. Оптимальна складність управлінських структур / М. Райс // Проблеми теорії і практики управління. – 2004. – № 5. – С. 23–24.
4. Файоль А. Управление – це наука і мистецтво : підруч. для вузів / А. Файоль, Г. Емерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М. : Изд-во ИНФРА-М, 1992. – 239 с.

К. е. н. Єлець О. П., Ноздріна І. М.

Запорізька державна інженерна академія (Україна)

УПРАВЛІННЯ ВИСОКОЛІКВІДНИМИ ОБОРОТНИМИ КОШТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Однією з основних проблем в сучасній економіці України є недостатня кількість оборотних коштів на підприємствах промисловості. Неефективний розподіл оборотних коштів між сферами виготовлення й обігу, відсутність доцільного способу їх поповнення, інфляційні процеси, недоліки проведення податкової політики є першорядними причинами скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції, що створює передумови розвитку кризи на підприємстві.

Науковим дослідженням сутності управління оборотними засобами присвячено праці як вітчизняних, так і іноземних вчених: Б. А. Анікіна, Л. А. Богдановської, В. М. Івахненко, А. І. Ковальова, С. Ф. Покропивного, А. Р. Родіонова, Г. В. Савицької, А. Д. Шеремета та ін. Але в роботах цих авторів розглянуті загальні питання дослідження ефективності використання оборотних коштів, а оцінка особливостей управління не знайшла детального відображення.

На нашу думку, управління високоліквідними оборотними коштами – це один з провідних напрямів фінансової роботи підприємства, який передбачає аналіз руху коштів, прогнозування їх обсягів, оптимального рівня поточних фінансових активів та контроль за їх використанням.

До високоліквідних активів відносять таку сукупність активів підприємства, яку можна швидко трансформувати в грошову форму у досить короткий термін часу (до одного місяця) без вагомих втрат своєї поточної ринкової вартості. Таке перетворення активів дає можливість своєчасно здійснити платежі за поточними зобов'язаннями. Група високоліквідних активів включає: короткострокову дебіторську заборгованість та короткострокові фінансові вкладення.

Загальну політику з менеджменту високоліквідних оборотних активів, зазвичай, визначають та втілюють керівники підприємства або вищий управлінський персонал. Їх основне завдання – це для досягнення визначеної мети спрямувати кошти, які не використовуються, в загальну систему, а також знайти об'єкти оптимального вкладення коштів, які тимчасово є вільними, та джерела поповнення запасу швидких за оборотністю оборотних засобів.

Поетапно алгоритм управління високоліквідними оборотними засобами включає:

по-перше, управлінські рішення повинні прийматися на засадах об'єктивної та достатньої інформації про існуючий стан оборотних коштів на підприємстві. Ці управлінські рішення мають забезпечити здійснення фінансово – господарських процесів відповідно до визначеної мети;

по-друге, завдання для підрозділів деталізуються, визначаються методи їх вирішення, встановлюється контроль за ефективністю роботи працівників низової ланки управління. Отже, основним завданням середньої ланки управління є визначення оптимальної кількості оборотних коштів, підтримування цього рівня, а також розробка пропозицій щодо оптимізації структури фінансових активів (короткострокових);

по-третє, для забезпечення виконання основного завдання середньої ланки управління необхідно здійснювати систематичний поррахунок оптимального обсягу грошових коштів на основі відповідних звітних даних.

Для визначення дієвості управління оборотними коштами можна обрати такі основні показники, як коефіцієнт оберненості, коефіцієнт завантаження оборотних коштів, тривалість одного обороту оборотних засобів, показник віддачі (рентабельності) оборотних коштів.

Таким чином, управління високоліквідними оборотними засобами доцільно застосовувати на рівні будь-якого промислового підприємства. Досягнення фінансової рівноваги підприємства є провідною метою управління грошовими потоками. Балансування між обсягами надходжень коштів та їх витратами з синхронізацією їх у часі сприяє досягненню цієї мети. Покращення управління високоліквідними активами підприємства дає можливість скоротити його потреби в зовнішньому капіталі, забезпечити зниження можливих фінансових ризиків, отримати очікуваний прибуток. Окрім того, управління високоліквідними оборотними коштами на підприємстві сприяє ефективному пошуку нових джерел їх фінансування.

Список використаних джерел:

1. Філатова Н. М. Особливості управління оборотними коштами підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / Н. М. Філатова // Регіональна науково-технічна конференція професорсько-викладацького складу, співробітників та студентів університету. – Вінниця. – 2012. – Режим доступу : <http://www.conf.vntu.edu.ua/allvntu/2012/inmen/txt/filatova.pdf>

2. Осадчук Н. В. Сучасна модель управління високоліквідними оборотними коштами / Н. В. Осадчук // Труды Одесского политехнического университета. – 2004. – Вып. 1 (21).
3. Онисько С. М. Фінанси підприємств: підруч. для студ. вищих навч. закл. / С. М. Онисько, П. М. Марич. – 2-е вид., виправ. і доп. – Львів : «Магнолія Плюс», 2006. – 367 с.

Єрмаков М. С.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА
НА ОСНОВІ КУМУЛЯТИВНОГО ПІДХОДУ**

В сучасних умовах розвиток кожної системи складається з еволюції та стрибка, що мають циклічний характер, тобто система поступово переходить із стану стійкості у нестійкий стан, це здійснюється за циклом. В процесі адаптації до впливу зовнішніх та внутрішніх умов формується та змінюється в результаті катастрофи структурна та функціональна стійкість системи, що має місце протягом більшої частини еволюційної стадії розвитку. При цьому, стан нестійкості проявляється у точці біфуркації та визначається переломний момент для розвитку системи, коли зміна параметрів системи на основі впливу зовнішніх або внутрішніх факторів перевищує її адаптаційність [1].

Необхідно відзначити, що в розвиток будь-якої відкритої системи стійкість і нестійкість є однакою мірою необхідними.

Таким чином, за загальною схемою розвитку підприємство проходить наступні етапи:

- вертикальна інтеграція підприємства для ефективного проникнення на нові ринки;
- підприємство намагається збільшити власну частку на таких ринках із метою підвищення ефективності своїх видів та напрямків діяльності, що виникли в результаті вертикальної інтеграції;
- підприємство намагається максимально використовувати свої ринкові можливості шляхом урізноманітнення власної пропозиції на ринку та розширення номенклатури товарів й послуг;
- підприємство визнає свою неспроможність зростати через проникнення на суміжні ринки та диференціацію продукції та визначає можливі

напрямки своєї диверсифікації, які не пов'язані з основними напрямками діяльності.

Під час розвитку будь-якої системи обов'язково здійснюється процес кумуляції, тобто накопичення незворотних змін у субстраті та структурі системи, що призводить до розхитування структури системи, до її нестійкості, що в свою чергу створює передумову для переходу системи в іншу якість [2]. Кумулятивні ефекти впливу характеризуються послідовним збільшенням або комбінованим ефектом дій. З практичних причин, ідентифікації та управління накопичувальними впливами обмежуються тими ефектами, які визнаються в якості важливих для розвитку підприємства. Багаторазові і послідовні екологічні та соціальні наслідки від існуючих розробок, в поєднанні з потенційним поступовим впливом можуть привести до значних кумулятивних впливів на розвиток підприємства.

Формування кумулятивного ефекту розвитку підприємства розуміють як структурні та якісні зміни у всіх функціональних напрямках діяльності підприємства: виробництві, маркетингу, фінансуванні, управлінні та інших складових потенціалу підприємства, що націлені збільшити його ринкову вартість.

У розрізі управління кумулятивною стратегією підприємства є комплексний план заходів, які спрямовані на примусовий вихід підприємства з обмежуючого стану або положення.

Оскільки жодне підприємство не може у повній мірі контролювати вплив факторів зовнішнього середовища, а ринки і конкуренти знаходяться у постійної динаміці, то важливими складовими стратегії є постійне й систематичне запровадження змін, що стає невід'ємною умовою та частиною ефективною стратегії підприємства і вдосконалення мети революційного розвитку, яка є центральною ланкою в кумулятивній стратегії.

Тобто, задля розвитку промислових підприємств на сучасному етапі розвитку економіки обґрунтована доцільність використання кумулятивної підходу при розробці стратегії.

Враховуючи вищезазначене, концепція розвитку підприємства ґрунтуючись на кумулятивній стратегії має вирішувати наступні завдання.

1. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування підприємства як відкритої соціально-економічної системи.

2. Оцінка стратегічного потенціалу підприємства як основи подальшого стратегічного розвитку підприємства на засадах накопичення чинників розвитку.

3. З метою своєчасного визначення стану нестійкості системи та прийняття обґрунтованих управлінських рішень необхідно визначити точки біфуркації та забезпечити найбільш сприятливу траєкторію подальшого розвитку.

4. Перехід на якісно більш високий рівень розвитку системи за рахунок вибору оптимальної стратегії розвитку.

Список використаних джерел:

1. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2003. – 278 с.
2. Gary Hamel C. K. Prahalad Competing for the Future / С. К. Gary Hamel. – Harvard Business School Press, 1996. – 358 p.
3. Wood Robin. Managing complexity / Robin Wood. – Economist in association with Profile Books, London : 2000. – 310 p.

Заморенний Я. Р.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

В сучасних умовах розвитку економіки більшість країн світу знаходиться в особливих умовах функціонування, що визначаються динамічністю зовнішнього середовища. Незважаючи на тенденції подальшої інформатизації та глобалізації в усіх галузях економіки, спостерігається таке явище як збільшення невизначеності тенденцій розвитку. Незважаючи на наявність великого обсягу доступної інформації, активного розвитку інформаційних технологій, міжнародної комунікації, все більш складним виявляється процес прогнозування майбутнього стану економічних систем, зв'язку з великою кількістю чинників, що можуть впливати на їх поведінку, все більше розповсюджуються такі негативні явища як фінансово-економічні кризи, що призводять до банкрутства і погіршення соціально-економічної ситуації в країнах. Причини цього криються як в загальносвітових тенденціях розвитку, найважливішою з яких на сучасному етапі є прогресуюча глобалізація, так і в особливостях розвитку економіки кожної конкретної країни. Прискорення технологічного розвитку, активізація ролі

людських ресурсів і зміни у інших факторах сучасного виробництва є взаємопов'язаними проблемами збалансованості та динамічного розвитку.

Тому особливої актуальності набувають проблеми забезпечення успішного розвитку сучасних соціально-економічних систем. Проблеми забезпечення ефективного розвитку підприємств відносяться до стратегічного управління.

Будь-яка економічна динаміка сьогодні розглядається виключно у не розривному зв'язку із процесами створення та впровадження у виробництво новітніх технологій, техніки, товарів, послуг. У контексті цього підходу інновація є основним фактором, що спрямовує економічну динаміку в якісному напрямку. Традиційно виділяють два види розвитку будь-якої системи, явища, процесу – прогрес (рух від «нижчого» до «вищого») та регрес (зворотній рух від «вищого» до «нижчого»). Очевидно, що в економічних системах розвиток має всі перераховані риси.

У загальнотеоретичному аспекті дефініція «розвиток» відбиває характер змін, що проводяться на підприємства [1]. Тобто, це є послідовністю переходу соціально-економічної системи підприємства від одного стану до іншого з моменту його виникнення до моменту ліквідації. Розвиток підприємства можна охарактеризувати як незворотній процес, який забезпечує некеровані чи керовані переходи від одного стану об'єкту до іншого через процеси змін. Унікальність кожного конкретного економічного стану підприємства забезпечується неможливістю повного повторення різноманітності, якості, кількості та сили впливу факторів, які його визначили [2]. Управління змінами для сучасного топ-менеджера становиться обов'язковою функцією без якої він навряд чи стане успішним.

Зміни – це вкрай важкий і болісний процес. Чим глибші й радикальніші зміни відбуваються в організації, тим вище ймовірність опору їм. Управління опором – це важливий та невід'ємний процес при впровадженні змін.

Прототипом усіх сучасних механізмів подолання опору змінам виступає модель видатного соціолога Курта Левіна. Його основа – положення про те, що розуміння змін передбачає усвідомлення поняття стабільності. Фактори, які спонукають до змін, і сили, спрямовані на збереження стабільності, Левін назвав, відповідно, «спонукаючими» та «обмежуючими» силами. При рівновазі цих сил в організації зберігається стійке положення. Курт Левін вважає, що менеджеру,

який прагне здійснити зміни, основні зусилля слід докладати до зменшення впливу обмежуючих сил, тобто опору змінам, що сприяє зниженню напруги, в той час як збільшення спонукаючих чинників тільки підсилює опір.

На нашу думку, саме цю модель необхідно брати за основу при розробці механізму управління опором змінам.

При дослідженні розвитку підприємств необхідно враховувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище його діяльності.

Отже, успішний розвиток підприємства залежить від значної кількості факторів, що нерідко впливають у протилежних напрямках. Тому аналіз та оцінку показників розвитку необхідно здійснювати з врахуванням впливу умов та чинників, що визначають конкурентоспроможність підприємств та впливають на їх економічний розвиток.

Список використаних джерел:

1. Ілляшенко С. М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці / С. М. Ілляшенко (заг. ред.). – Суми : Університетська книга, 2005. – 582 с.
2. Ашмарина С. И. Развитие системы управления организационными изменениями на промышленном предприятии / С. И. Ашмарина, Д. М. Калимуллин. – Самара : СамНЦ РАН, 2008. – 154 с.
3. Беляева Н. Е. Формирование механизма оценки организационных изменений предприятия / Н. Е. Беляева // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Господарський механізм: сутність, структура, подальше вдосконалення на сучасному етапі» (м. Полтава, 18–19 квітня 2008 р.). – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – С. 53–54.
4. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». [Електронний ресурс] / С. П. Дунда. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua>

Заячківська О. В., к. е. н. Рябик Г.Є.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ, ЯК СКЛАДОВОЇ ЗАГАЛЬНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Одним з головних факторів розвитку системи управління підприємством є добре сформований колектив з кваліфікованих кадрів та грамотних і здатних керувати процесом у організації управлінців. Але навіть професійно складеним колективом треба вміти керувати та одним з центральних місць в управлінні персоналом є мотивація, оскільки вона є причиною формування поведінки

колективу на підприємстві. Керівництво повинно орієнтувати своїх робітників на досягнення цілей підприємства.

За всю історію економічної науки дослідження проблеми мотивації персоналу проводились такими закордонними та вітчизняними вченими як: А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, П. Армстронг, А. Кібанов, І. Баткаєва, О. Мітрофанова, М. Ловчева, Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Снідерман та інші.

Сучасна система управління персоналом говорить проте що людина є головним економічним ресурсом підприємства. Вона займає провідне місце у формуванні прибутків в цілому, у збільшенні конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Досягнення основних цілей залежить від погодженості роботи персоналу, тому мотивація є одним з важливих чинників управління. Долю будь-якого підприємства визначає професійний та правильно організований персонал.

Видатний підприємець Генрі Форд говорив «тільки два стимули примушують працювати людей: спрага заробітної плати і боязнь її втратити» [4]. З цього висловлювання можна зробити висновок що гроші – це один з прямих засобів винагороди робітників. Мотивацію можна поділити на матеріальну і нематеріальну. Матеріальна мотивація представляє систему фінансових стимулів праці, задачею якої є співвідношення заробітної плати працюючих з кількістю і якістю праці.

В Україні матеріальна мотивація персоналу є особливо проблемною, що зумовлено низьким рівнем доходів підприємств та негативною економічною ситуацією в країні. Це вимагає зосередитись на формуванні нових методів матеріального стимулювання працівників.

На сьогодні в західних фірмах використовується сучасні заходи мотивації персоналу, які заслуговують уваги, зокрема матеріальна подяка: ставка заробітної плати, премії, участь в акціонерному капіталі, медичне обслуговування, страхування, відпочинок за містом, тощо.

Засновник відомої та успішної компанії «Walt Disney Productions» американський художник-мультиплікатор Уолт Дісней розробив одну з кращих систем мотивації персоналу. Він вважав що сучасний керівник має бути майстром створення команди спільників та мати видатні лідерські якості. У його стилі поведінці завжди були присутні обидва види мотивації: позитивна та негативна. Сьогодні справжній менеджер повинен поєднувати в собі два типи особистості:

«людина Мрійник» – це керівник, який досить лояльно виражає своє ставлення до підлеглих та «людина Критик», яка досить часто намагається критикувати підлеглих та давати вказівки лише в необхідних ситуаціях [5]. Про Уолта Діснея писали, що він має унікальний стиль керівництва, у якому прагнення до чогось більшого перевищує бажання комерційного успіху. Такий стиль описаний у науковій літературі та його до сьогодні вивчають сучасні психологи.

Нематеріальна мотивація займає не менш важливу роль у стимулюванні персоналу фірми. Вона направлена на розвиток особистості членів трудового колективу, затвердження успіхів роботи працівника публічно, делегування робітникам управлінських функцій, застосування прозорої системи оцінки і оплати праці, на їх навчання та підвищення кваліфікації, планування кар'єри, оздоровлення робітників та членів їх родин. Як наслідок, нематеріальна мотивація призводить до лояльності колективу підприємства, до зацікавленості у кінцевих результатах діяльності фірми.

В міжнародній практиці застосовуються різноманітні методи мотивації персоналу. Японські методи направлені на зміцнення колективного духу, корпоративної філософії та моралі трудового колективу. Американські, навпаки, спрямовані на заохочення найбільш активних працівників з метою досягнення ними особистого успіху. Виникнення конкуренції між працівниками змушує менш активних наздоганяти лідерів, що, в свою чергу, призводить до зростання економічного добробуту підприємства в цілому.

Можна зробити висновок, що «людський ресурс» грає дуже важливу роль у розвитку та довгостроковому успіху підприємства, тому грамотний підхід до мотивації персоналу дає змогу підвищувати ефективність виробничого процесу та допомагає фірмі досягти її цілі. На сьогодні, види системи мотивації та стимулювання персоналу, що застосовуються в Україні ще мають дуже багато недоліків. В умовах кризи дуже важко зрозуміти якому способу слід приділити більше уваги та чим краще мотивувати своїх працівників. Для ефективного управління людським ресурсом менеджер повинен вивчити та проаналізувати запропоновані стимули з урахуванням їх актуальності для задоволення зростаючих потреб робітника та знайти результативне співвідношення матеріальної та нематеріальної мотивації.

Список використаних джерел:

1. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2007. – 556 с.
2. Как работают японские предприятия : сокр. пер. с англ.; под ред. Я. Мондена, Р. Сибакавы. – М. : Экономика, 2009.
3. Богиня Д. П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна. – Кіровоград : Поліграф-Терція, 2010.
4. Мотивация персонала: кнут или пряник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.biznesmen.ru/sovety_biznesmenam/news
5. Менеджмент : підруч. / Т. Л. Мостенська, В. О. Новак, М. Г. Луцький, М. А. Міненко. – К. : Сузір'я, 2007. – 688 с.

Зейналова З. Р.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СУТНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Проблема управління прибутковістю є достатньо актуальною у будь-яких умовах господарювання та на будь-якому рівні економічного розвитку держави. Це пояснюється тим, що прибуток є найголовнішим показником оцінки діяльності підприємства та основним джерелом фінансування розширеного відтворення ресурсів. Він є первинним стимулюючим важелем розвитку економіки держави в цілому, та окремого підприємства тощо. Отже підтримання постійного інтересу серед як вітчизняних та й зарубіжних науковців до питання управління прибутковістю підприємства є достатньо природним.

Проблемам управління прибутком приділялось достатньо уваги в роботах І. Бланка, С. Голова, М. Білика та інших науковців, але є питання що потребують подальшого розвитку.

Бланк І. О. виділяє п'ять основоположних принципів, які покладено в основу управління прибутком [1, с. 48–50]:

– взаємозалежність з системою управління підприємством в цілому. Враховуючи що прибуток виступає результативним показником діяльності підприємства в цілому, то й прийняття будь-яких рішень стосовно його діяльності так чи інакше буде впливати на рівень прибутку. Отже система управління прибутком має бути інтегрована та тісно взаємопов'язана із загальною системою управління підприємством;

– комплексність, прийнятих управлінських рішень, що стосуються управління прибутком;

– високий динамізм управління. Динамічні зміни макросередовища постійно створюють всілякі перешкоди підприємствам для отримання планомірного високого прибутку. Отже це вимагає від системи управління прибутком бути достатньо динамічною з можливістю швидко пристосуватись до зовнішніх змін;

– варіантність управлінських рішень щодо досягнення однієї мети. Будь-яке управлінське рішення може тільки тоді бути ефективним, якщо воно прийняте в умовах вибору з декількох альтернативних варіантів;

– стратегічна орієнтація управління прибутком. Рішення щодо управління прибутком не повинні йти всупереч загальним стратегічним пріоритетам розвитку підприємства.

Ефективність управління прибутком має змогу забезпечити впровадження системи управління прибутком на підприємстві, як єдності взаємопов'язаних елементів, виконуючих свої безпосередні функції та націлених на вирішення не тільки локальних завдань щодо отримання певного рівня прибутку, а й загальних на рівні всього підприємства. В основі цієї системи можна виділити шість основних блоків [2, с. 30]: ціль, принципи й завдання управління; механізм управління; організаційне забезпечення; інформаційне забезпечення; методи аналізу прибутку; контроль за виконанням плану по прибутку.

Система управління прибутком має свої специфічні мету та завдання. Головною метою системи є визначення ефективних організаційно-економічних заходів щодо управління прибутком. Результатом ефективних заходів щодо управління прибутком підприємства є підвищення його рівня та оптимальний розподіл, що позитивно має впливати на вектор розвитку підприємства в цілому та підвищення його ринкової вартості. Виходячи із мети управління прибутком, у процесі управління доцільно вирішити наступні завдання [3]:

а) відповідність потенціального прибутку наявному ресурсному потенціалу підприємства та сучасній ринковій кон'юнктурі;

б) збалансованість потенційно отримуваного прибутку та рівня ризику. Чим більше потенційний прибуток як правило і вище рівень ризику, тобто між ними спостерігається прямо пропорційна залежність;

в) забезпечення високого рівня якості прибутку. Формування резервів зростання прибутку повинно створюватись за рахунок його реінвестування в поточну (операційну) діяльність, що сприятиме і подальшому його зростання за рахунок ефективного розвитку підприємства;

г) формування ефективної системи розподілу прибутку з оптимальним співвідношенням напрямів його використання з метою створення умов для подальшого розвитку підприємства у майбутньому.

Основними завданнями управління прибутком є:

- Аналіз прибутковості всіх видів діяльності підприємства, зокрема операційної, фінансової, інвестиційної тощо;
- Виявлення можливих резервів зростання прибутку;
- Вдосконалення структури витрат, оптимізація облікової, цінової та податкової політики підприємства;
- Оцінка ризикованості окремих пропозицій щодо підвищення прибутковості.
- Підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок досконалої системи формування та використання прибутку.

Тож, збільшення рівня прибутковості підприємства має спиратись на глибокий фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства: оцінку техніко-економічних показників діяльності підприємства й організаційного рівня виробництва, використання виробничих потужностей і основних фондів, сировини і матеріалів, робочої сили, господарських зв'язків тощо.

Список використаних джерел:

1. Бланк И. А. Управление прибылью / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2002. – 752 с.
2. Бочаров В. В. Финансовое моделирование : учеб. пособ. / В. В. Бочаров. – СПб. : Питер, 2000. – 208 с.
3. Буряковський В. В. Фінанси підприємств: навч. посіб. / В. В. Буряковський, В. Я. Кармазин, С. В. Каламбет / за ред. В. В. Буряковського. – Дніпропетровськ : Пороги, 2006. – 246 с.

Зіятдінова О. О., к. е. н. Калініченко З. Д.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА

В економічно складних умовах функціонування будь-яке підприємство ризикує зіткнутися з кризовим станом. Вихід підприємства з такої ситуації має бути організованим процесом, а не відбуватися хаотично і довготерміново. Для усунення або вирішення проблем кризи на підприємстві розробляються такі основні документи, як антикризова програма і план антикризових заходів.

Серед відомих дослідників проблематики антикризової діяльності та санаційного управління слід назвати вітчизняних і зарубіжних авторів: Алексєєв Н., Беляєв С. Г., Іванов Г. П., Коротков Е. М., Крутько В., Куїн Г. Е., Кім К., Мастенбрук У., Мінаєв Е. С., Терещенко О. О., Яковець Ю. В. та інші, кожен з яких вніс свій вклад в розвиток визначення і кроків запобігання стану з мінімально допустимими індикаторами та показниками.

Програма розвитку має право на існування не тільки коли банкрутство або криза, а й в період нормальної діяльності підприємства. Заходи проти кризи – це фахівцями підготовлений внутрішній документ, в якому викладається перелік того, що планується здійснити для здобуття стратегічної мети – підтримки підприємства у конкурентоздатності і функціонуванні історично довгий період [1].

Завданням для розробників програми запобігання кризи та повернення до розвитку є дотримання вирішальних принципів, які дозволять підвищити позитивні динамічні процеси в діяльності підприємства. Такими принципами є:

- принцип, що потребує досягнення цілей оздоровлення;
- принцип оцінки проблем та їх вирішення, а не на зовнішнє втручання;
- принцип контролю і застереження від дії неринкових чинників;
- принцип наявності великої кількості альтернатив та вірного вибору [2].

В Україні потенціал зростання достатній, але не реалізований як очікувалось. Теперішній стан розвитку суб'єктів та галузей фахівці визначають як кризовий. Індикатори неплатоспроможності, що є типовими для підприємств, загальновідомі: спад або незадовільні виробничі досягнення, цінові та структурні диспропорції, випуск неконкурентоспроможної продукції, низька рентабельність, незадовільна

структура балансу, дефіцит обігових коштів, незбалансованість відтворювальних процесів.

Причиною фінансово нестійкого становища та навіть банкрутства великого числа підприємств в Україні є не тільки тенденції попиту та наявність потенційних покупців, а й далекий від потрібного та неадекватний до бажаного стан управління.

У сучасному розумінні управління кризою визнається не тільки як щось тимчасове у господарському механізмі підприємства, але й як самостійний вид професійної діяльності, що сприяє запобіганню та усуненню індикаторів кризи підприємства на підґрунті раціонального використання наявних ресурсів та потенціалу виживання, мінімізації матеріальних та фінансових витрат із застосуванням інноваційних принципів та методів.

Дослідження мало на меті одержання оцінки можливостей відновлення платоспроможності, підготовки та реалізації програми безпеки і продовження життєвого циклу підприємства – ВАТ «Машпром» – на основі результатів виявлення на ранніх стадіях загрози втратити стійкість.

Коефіцієнт робочого капіталу показує ефективність використання оборотних активів. Високий рівень показника на ВАТ «Машпром» сприятливо характеризує антикризовий стан підприємства. Показники ліквідності по підприємству мають значення, що перевищують на кінець року допустимі. Так, позитивне відхилення робочого капіталу за рік склало 25678 тис. грн. Це свідчить про збільшення платоспроможності ВАТ «Машпром».

Розробка антикризової стратегічної діяльності залежить від багатьох аспектів: масштабності кризи, впливу зовнішнього середовища і його чинників, компетентності керівника і працівників підприємства і т. п., що вимагає дотримуватися логічних етапів для вирішення проблеми:

- постійна оцінка фінансового становища та виявлення ознак кризи;
- налаштування профілактичних заходів запобігання фінансовій кризі;
- аналіз факторів, які привели до труднощів і фінансової кризи;
- оцінка потенційних фінансових можливостей;
- прийняття антикризової програми, виведення підприємства з кризи.

Як свідчать дані, показники ділової активності ВАТ «Машпром» протягом року значно зросли. Так, фондівдача збільшилася на 25,6 відс. п., коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився на 40,4 відс. п., коефіцієнт оборотності

матеріальних запасів – на 46 відс. п. Результати аналізу показують, що стан підприємства такий, що найімовірніше ВАТ «Машпром» не стане банкрутом і може самостійно покрити свої борги власними засобами.

На ВАТ «Машпром» фінансовий аналіз проводиться Дирекцією по економіці й фінансам. Він здійснюється вручну, а, отже, займає багато часу, є трудомістким процесом і найчастіше мало ефективним. У значній мірі підприємству для ефективності фінансового аналізу можна порекомендувати розробку «Форт: Аналітик», що дає можливість оперативно одержувати різні показники господарської діяльності підприємства, які відображають його реальний стан і тенденції змін. Ця конфігурація може бути вбудована в будь-яку комп'ютерну програму. Для аналізу використовуються дані обліку.

На підставі аналізу системи показників нами констатується висновок про стійкість положення ВАТ «Машпром». У обсязі засобів, авансованих у його діяльність, доля власників підприємства зросла з 56 до 85%. Моделі оцінки ймовірності передкризового становища та можливого банкрутства пропонується використовувати у підрозділах та на різних проміжках часу.

Список використаних джерел:

1. Макаренко І. О. Алгоритм антикризового управління підприємством / І. О. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 3 (45). – С. 104–109.
2. Сватюк А. Г. Деякі параметри заходів підприємства в кризових ситуаціях / А. Г. Сватюк // Форум молодих вчених львова : зб. тез конф., 20 листоп. 2009 р. – Львів : ТЗОВ «Ліга-Прес», 2009. – С. 165–169.

К. е. н. Іваннікова Н. А., В'юкова І. Л.

Обласний комунальний вищий навчальний заклад

«Інститут підприємництва «СТРАТЕГІЯ» (Україна)

НОВОВВЕДЕННЯ В СИСТЕМІ ДЕРЖЗАКУПІВЕЛЬ УКРАЇНИ – ПРОЕКТ «ProZorro»

Соціально-економічний розвиток України не можливий без повноцінного функціонування механізму державних закупівель, що забезпечує взаємодію між усіма інституційними одиницями економічної системи. Тендери є важливим інструментом у сучасному механізмі ринкового господарства: сприяють розвитку внутрішньої торгівлі, яка, у свою чергу, є засобом забезпечення більш високих

темтів зростання національної економіки [1]. Тендер є індикатором економічної цивілізованості країни, оскільки через ступінь розвитку механізму державних закупівель можна визначити рівень розвитку всієї економічної системи. Головним завданням держави були й залишаються розвиток економіки та підвищення рівня життя населення України. Державні закупівлі є дієвим інструментом, який дозволяє досягти цих цілей [2].

В Україні 17 лютого президент Петро Порошенко підписав закон «Про державні закупівлі», який 25 грудня 2015 року було прийнято Верховною радою. Він передбачає поширення системи електронних закупівель протягом 2016 року в 2 етапи: з 1 квітня – для центральних органів виконавчої влади та замовників, які здійснюють діяльність в окремих сферах господарювання, а з 1 серпня – для інших клієнтів [5]. Проект отримав назву «ProZorro». Він має дві основні мети: зменшити корупцію в сфері державних закупівель шляхом надання громадськості доступу до моніторингу процесу проведення тендерів та надати можливість замовнику отримати максимально вигідну комбінацію ціни і якості шляхом залучення нових учасників і підвищення довіри бізнесу до державних закупівель в цілому [4].

Вже з 1 квітня 60 центральних органів виконавчої влади і 500 держпідприємств перейшли на закупівлі в електронній формі. Закон зобов'язав центральні органи виконавчої влади здійснювати закупівлі через систему «ProZorro», якщо вартість товарів і послуг перевищує 200 тис.грн., а робіт – 1,5 млн грн. Для державних підприємств такі пороги становлять 1 млн грн. для товарів і послуг, 5 млн грн – для робіт [3].

Бізнес, який бере участь в тендерах, чекав міграцію в онлайн дуже довго. Адже тендер – це доступ до живих грошей, які щорічно виділяють в бюджеті. Нові умови закупівель повинні дати рівні умови для всіх компаній і підприємців, які стикалися з непідйомними вимогами конкурсної документації, з демпінгом і просто не мали доступу до торгів, оскільки державні замовники віддавали перевагу тим, хто працював за «відкати».

Протягом 2015 року електронна система державних закупівель «ProZorro» працювала в пілотному режимі на допорогових закупівлі (до 200 тис. грн для товарів і послуг, і до 1,5 млн грн для робіт). У пілота в систему було прийнято понад 75 тисяч тендерів. Загальна планова сума тендерів становить 15,26 млрд грн. При цьому, економія бюджетних коштів перевищила 860 млн грн. Кількість

замовників, які приєдналися до системи, понад 4 тисячі. Середня кількість пропозицій на одні торги – 2,96, тобто, в середньому, за предмет торгів конкурують три постачальники. Саме зростання конкуренції дозволило отримати таку величезну економію: в середньому 14 % від планової вартості закупівлі. За прогнозами заступника голови Мінекономрозвитку Максима Нефедова, в 2016 році вдасться заощадити близько 5 млрд грн [4].

На систему електронних державних закупівель «ProZorro» було витрачено 486,5 тис. дол. Про це на прес-конференції «ProZorro» заявив старший аналітик організації-партнера системи Transparency International Україна Віктор Нестуля. На розвиток системи не було витрачено жодної копійки з бюджету. «ProZorro» повністю забезпечували міжнародні донори [4].

У прес-службі Міністерства економічного розвитку і торгівлі відзначили, що підтримку реформи здійснювали міжнародні організації: Western NIS Enterprise Fund, USAID, Європейський банк реконструкції і розвитку (ЄБРР), Британський департамент міжнародного розвитку, Федеральне міністерство економічного співробітництва та розвитку, GIZ, а також міжнародний Фонд Відродження.

Наразі, за офіційними даними одного з порталів «ProZorro» на початок квітня 2016 року через досліджувану систему 3170 постачальників вже перемогли, затверджено підписання контрактів на суму 1,145 млрд грн, 1,81 млрд грн щомісячного товарообігу, 33 % конверсія у перемогу, 2300 активних закупівель. З 1 квітня перейшли на «ProZorro» всі центральні органи влади та крупні госкомпанії. Їх понад 550. Але на них припадає десь 50 % всіх надпорогових закупівель (більше 200 тис. грн для товарів і більше 1.5 млн грн для робіт). З 1 серпня перейде решта підприємств – це близько 24-25 тис. закупівельників. В основному місцеві органи влади, комінальні підприємства вже в системі. На них відводяться інші 50 % надпорогових закупівель [3].

Але, як відомо, не буває нічого ідеального. Даний проект має ряд недоліків, які зазначили нові користувачі сайту. По-перше, «ProZorro» – це безперечно нововведення на ринку держзакупівель. А людина завжди чинить опір новому, яким би хорошим і приємним воно не було б. По-друге, ця система об'єктивно не дозволяє проводити непрозорі державні закупівлі та видавати преференції тим чи іншим постачальникам. З цієї причини далеко не всі готові проводити свої закупівлі з її допомогою. Також, основні проблеми тендерів в «ProZorro» –

можливі поставки конкурентами товару низької якості, і відсутність механізму контролю якості.

Тому з оглядкою на те, що відбувається, «ProZorro» – безумовно колосальний крок вперед. Зокрема, у порівнянні з існуючою системою закупівель, вона позбавляє від необхідності витратити купу ресурсів, в тому числі тимчасових, на підготовку купи по суті нікому непотрібних – на етапі торгів – документів, переводячи діалог про документи на рівень наступних спілкувань замовника тільки з переможцем тендера. Але разом з тим, описані проблеми повинні бути вирішені незалежно від типу торгів. Електронні вони чи ні.

Список використаних джерел:

1. Колотій В. М. Специфіка ринку державних закупівель / В. М. Колотій // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 3. – С. 24–27.
2. Ткаченко Н. Б. Управління державними закупівлями : монограф. / Н. Б. Ткаченко. – К. : Книга, 2014. – 296 с.
3. PROZORRO: Держзакупівлі очима бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukranews.com/ru/interview/2015/08/04/629>
4. «Журнал про власні фінанси» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dengi.ua>
5. Закон України Про здійснення державних закупівель [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1197-18>

К. е. н. Іваннікова Н. А., Панін Д. А.

ОКВНЗ «Інститут підприємництва «Стратегія» (Україна)

**ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах ринкової економіки обґрунтованість та дієвість управлінських рішень на мікро та макро рівнях значною мірою залежить від результатів оцінки фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання, зміст якої як правило виходить за межі обчислення окремих коефіцієнтів і передбачає вивчення комплексу показників, які відображають різні аспекти діяльності підприємства.

Попередження розвитку негативних кризових явищ на підприємстві є можливим тільки за систематичного забезпечення управлінського персоналу інформацією про поточний рівень фінансово-господарського стану та здатність підприємства до подальшого розвитку. Така фінансово-аналітична інформація

повинна отримуватися за результатами оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства [1].

Метою роботи є дослідження сутності, завдань і необхідності системного підходу у дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства, а також існуючих методів та принципів дослідження.

На сьогодні особливого значення набуває аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємств. Його здійснюють за різними методиками, що ускладнює його проведення та співставлення результатів. Наприклад, до основних документів, які регулюють проведення аналізу державних підприємств, належать:

- методичні рекомендації Міністерства економіки України щодо оцінки ефективності управління державним майном.

- методичні рекомендації щодо перевірки стану та ефективності виконання суб'єктами управління функцій з управління об'єктами державної власності;

- критерії оцінки ефективності управління корпоративними правами держави, визначені Фондом державного майна України (наказ від 24.06.2004 № 1241).

- методичні рекомендації застосування критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності, затверджені Міністерством економіки України (наказ від 20.09.2007 № 314).

- методика аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки, затверджена наказом Міністерства фінансів України від 14.02.2006 № 170.

У наведених нормативно-правових актах розрізняють для державних підприємств кілька видів аналізу діяльності підприємств, а саме: аналіз результатів фінансово-господарської діяльності, аналіз за критеріями оцінки ефективності управління об'єктами державної власності, аналіз ефективності здійснення управлінських функцій суб'єктами управління (проводиться на підставі критеріїв, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 19.06.2007 № 832) [3].

Для оцінки діяльності приватних підприємств використовують рекомендації та методики які поширені на території країни та суттєво не відрізняються одна від одної.

Для підприємств корпоративного сектору і якщо розглядати корпорацію як систему в тривекторному просторі, всі методи аналізу фінансово-господарської діяльності можна поділити на кількісні та якісні [2]. До кількісних відносяться методи, засновані на аналізі господарської діяльності корпорації. До них належать також методи оцінювання фінансово стану, управління капіталу та ринкової вартості підприємства. Якісні методи включають у себе порівняльний метод і метод оцінювання ризику корпоративного управління, який як правило за все ґрунтується на визначенні індексу ризику корпоративного управління (за методом Кричтон-Міллера і Уормана, на основі рейтингу корпоративного управління інвестиційного банку Brunswick UBS Warburg, яка призначена для портфельних інвесторів) [4]. Оцінка ефективності управління на основі вартісних методів включає оцінку ринкової вартості корпорації на основі капіталізації прибутку та оцінку курсової вартості акцій підприємства.

Останнім часом все більшої популярності при дослідженні фінансово-господарської діяльності набувають такі аналітичні показники, як ЕВІТ, ЕВІТДА, ОІВДА та інші. Вони використовуються як для оцінки ефективності діяльності підприємства загалом, так і операційної зокрема, а також для розрахунку ряду інших показників, таких, як коефіцієнт покриття відсотків, коефіцієнт обслуговування всього боргу, операційний важіль, сила операційного важеля, точка беззбитковості.

У вітчизняній практиці фінансово-господарського аналізу названі показники ще не такі розповсюджені, як у зарубіжній, оскільки почали використовуватись не так давно. А от у США, для прикладу, ці показники обов'язково публікують разом з фінансовою звітністю більшість компаній [5].

Проаналізувавши праці авторів, які досліджували дане питання можна визначити широкий спектр методів оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства: коефіцієнтний, комплексний, інтегральний, беззбитковий, рівноважний тощо.

На нашу думку, з метою достовірності результатів аналізу фінансово-господарської діяльності, використання у процесі управлінських рішень доцільно використовувати коефіцієнтний та комплексний метод, адже вони є найбільш обширними і охоплюють всі сфери діяльності підприємства. Дані методи представляють підприємство і всі його зв'язки як взаємопов'язану систему руху

фінансових ресурсів, що дає змогу найширше оцінити фінансово-господарську діяльність та розробити відповідні заходи. За своєчасної розробки та впровадження заходів, спрямованих на покращення результатів фінансово-господарської діяльності в довгостроковому періоді, підприємства мають можливість нарощувати свій майновий потенціал, підвищувати прибутковість і як в наслідок відновити платоспроможність, покращувати ділову активність та свою інвестиційну привабливість.

Список використаних джерел:

1. Ключник О. С. Вдосконалення комплексної оцінки фінансового стану підприємства / О. С. Ключник, О. В. Кондратюк // Науковий вісник Рівненського інституту ВНЗ «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» – 2010. – № 1. – С. 120–127.
2. Піскунов О. Г. Еволюція підходів до комплексної оцінки фінансового стану підприємства / О. Г. Піскунов, Н. Г. Мтеленко, Т. П. Лободзинська // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» – 2009. – № 6. – С. 80–88.
3. Шеремет А. Д. Методика фінансового аналізу діяльності комерційних організацій / А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 237 с.
4. Леонов Д. Індекс корпоративного управління в Україні: методологічні засади та розрахунки / Д. Леонов, М. Бурмака, М. Юрса // Ринок цінних паперів України. – 2007. – № 7–8. – С. 12–15.
5. МСБО (IAS) 1 «Подання фінансової звітності» : пер. з англ. за ред. С. Ф. Голова // Міжнародні стандарти фінансової звітності. – 2004. – Ч. I. – К. : Федерація професійних бухгалтерів і аудиторів України, 2005. – С. 655–712.

Іванчикова Я. М., к. е. н. Скрипник Н. Є.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Забезпечення ефективності функціонування підприємства потребує найповнішої реалізації всіх його потенційних можливостей, серед яких важливим є потенціал живої праці. Розвинений трудовий потенціал для підприємства є вирішальним чинником високої конкурентоспроможності, оскільки відіграє триєдину функцію: економічну – від кількісно-якісних характеристик трудового потенціалу залежить продуктивність праці, якість продукції, рентабельність, окупність виробничих витрат; інноваційну – носії трудового потенціалу є активними

суб'єктами оновлення, інноваційного розвитку виробництва, науково-технічного прогресу; корпоративну – імідж підприємства здебільшого формується ступенем професіоналізму персоналу, типом їх трудової поведінки, рівнем довіри керівництву і прихильністю цілям виробничої діяльності, рівнем корпоративної культури. В сучасних умовах конкурентного середовища кадрові рішення повинні мати стратегічну спрямованість, тобто враховувати майбутні потреби підприємства у кількості та якості працівників.

Найбільш розвинуті дослідження стратегічного кадрового менеджменту в зарубіжних країнах, серед яких фундаментальними є праці вчених А. Чандлера, К. Ендрю, Ж. Бовера, Ш. Гофера, Д. Шендела, І. Ансоффа, М. Портера та інших. Вітчизняний досвід стратегічного управління персоналом охоплює останнє десятиріччя. Сучасні наукові дослідження стратегічного кадрового управління представлені працями В. М. Колпакова, Г. А. Дмитренко, О. В. Крушельницької, Г. В. Косовської, Є. П. Качана, Д. Г. Шушпанова, З. Є. Шершньова, С. В. Оборської та інших. Незважаючи на поширення в останній час досліджень у цьому напрямі, в Україні залишаються невирішеними питання стратегічного управління трудовим потенціалом.

Трудовий потенціал підприємства у кількісному вимірі – це зайняті в його діяльності, тобто персонал підприємства. Потенційна сутність цієї категорії розкривається в якісних характеристиках персоналу, в його невикористаних інтелектуальних, комунікативних, психофізіологічних можливостях, які формують творчий, інноваційний, освітній потенціал підприємства. Тому мета управління трудовим потенціалом підприємства полягає у створенні таких умов і систем стимулювання трудової діяльності, які будуть сприяти найбільш повній реалізації всіх можливостей персоналу, розкриттю, розвитку і використанню нових, необхідних для підвищення конкурентоспроможності підприємства ресурсів праці [1].

Стратегія розвитку і ефективного використання трудового потенціалу спрямована на забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом задоволення виробничої потреби у висококваліфікованих, прихильних і високомотивованих працівниках, які здатні забезпечити стійку конкурентну перевагу. Стратегічними цілями має бути не тільки досягнення певних соціально-економічних показників, а, передусім, координація дій усіх структурних підрозділів

на реалізацію стратегічних пріоритетів. Стратегія є оптимальним комплексним планом, який визначає напрям розвитку підприємства і дозволяє досягти поставлені цілі. Головна мета стратегії реалізується через виконання основних задач, ієрархія яких ґрунтується на важливості і гостроті вирішення соціально-трудова проблем. Найвищу значущість має реалізація тих задач, які спрямовані на комплексне вирішення декількох проблем. Задачі поділяються на тактичні (поточні) і стратегічні (довгострокові). Перший етап стратегічного планування – це визначення довгострокових задач для досягнення мети стратегії. Тактичні задачі обумовлені необхідністю вирішення поточних проблем, є проміжними для досягнення задач більш високого рангу, визначаються на підставі моніторингу соціально-трудова сфери, експертних опитувань, соціологічних обстежень, вивчення передового досвіду розв'язання аналогічних проблем тощо [2].

Важливе місце в системі стратегічного планування займає оцінка ефективності прийняття стратегічних рішень, оскільки дозволяє здійснити контроль за виконанням основних положень стратегії, виявити невирішені питання, оцінити дієвість і адекватність сучасним потребам виробництва прийнятих основних орієнтирів розвитку і використання трудового потенціалу, скорегувати перспективні дії і пріоритети стратегічного управління. Серед основних критеріїв розвитку і використання трудового потенціалу найзмістовнішими і показовими є такі: високий рівень конкурентоспроможності робочої сили; продуктивна зайнятість; високий рівень продуктивності праці; відповідність кількісно-якісних характеристик трудового потенціалу потребам розвитку виробництва; справедлива оцінка й оплата праці; максимально можливий рівень виробничої безпеки; мінімальний ризик для здоров'я і життя працівників; низький рівень виробничо обумовленої захворюваності; високий рівень організації праці, виробництва й управління; високий рівень виробничої демократії; гармонійні соціально-трудова відносини з реалізацією принципів соціального партнерства; високий рівень задоволеності працею; низький рівень конфліктності; високий рівень трудової та інноваційної активності; високий рівень виробничої, технологічної і трудової дисципліни.

Загальна стратегія розвитку і ефективного використання трудового потенціалу включає ряд функціональних стратегій, що пов'язані з різними аспектами трудової сфери. Всі функціональні стратегії взаємопов'язані між собою, доповнюють одна одну і забезпечують ефективну реалізацію загальної стратегії.

Список використаних джерел:

1. Шаульська Л. В. Стратегічне управління розвитком і ефективним використанням трудового потенціалу підприємства / Л. В. Шаульська // Економіка промисловості. – 2004. – № 5. – С. 182–189.
2. Бінюк Ю. В. Світовий та вітчизняний досвід управління стратегічним потенціалом підприємства в системі підвищення рівня конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / Ю. В. Бінюк. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/27_OINXXI_2011/Economics

Іотова К. О., к. е. н. Скрипник Н. Є.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ МОДЕЛІ
РОЗВИТКУ СВІТОВОГО ГОСПОДАРСТВА**

Глобалізація – складне явище, характерне для розвитку суспільства ХХ-ХІ ст. Це складний, багатогранний процес, який охоплює усі сфери життя та має безліч проявів, тому важко дати єдине визначення, яке б точно описало цей процес.

У найбільш загальному вигляді, глобалізація – це процес інтеграції економік для найефективнішого розв’язання глобальних проблем людства.

Глобалізація включає в себе відносини в сфері політики, економіки, культури. Глобалізація світового господарства – це, в першу чергу, посилення взаємозв’язку між національними економіками світу. Вона проявляється у створенні світового ринку товарів і послуг, ринку фінансів; розвиток міжнародного співробітництва через розвиток ТНК; поява нового елемента багатства – знань; впровадження у повсякденне життя людей універсальних ліберально-демократичних цінностей тощо.

Згідно з Девідом Хелдом, можна виділити 3 напрямки до концептуалізації глобалізації:

- скептики;
- гіперглобалісти;
- трансформатори.

Скептики стверджують, що глобалізація – це лише вищий рівень інтернаціоналізації. До того ж сьогодні цей процес уповільнюється в порівнянні з ХІХ ст., характеризується вищим ступенем регіоналізації. Розвиток одних політичних і культурних блоків призводить до ослаблення інших, що характеризує сучасний світ як ієрархічну систему.

Скептичні ідеї у своїх працях розвивають такі вчені: П. Хірст, Г. Томпсон, І. Валлерстайн, Л. Вайс. Хоча більшість вчених визнає феномен глобалізації, проте вкладають в це поняття не більше, ніж посилення світової взаємозалежності.

Міфом скептики також називають ідею про глобальні ТНК, тому що потік інвестицій концентрується в найрозвинутіших країнах, корпорації представляють інтереси країн, з яких вони пішли [1].

Незважаючи на те, що цей напрямок базується на працях в сфері економіки та міжнародних відносин, він не оминає і культурної сфери. Наприклад, С. Хантінгтон у своїй праці «Зіткнення цивілізацій» стверджує, що світ поділений на цивілізаційні блоки та етнічні анклави, а характер їх взаємодії Хантінгтон описує як конфлікт [2].

На противагу скептикам, гіперглобалісти вважають глобалізацію закономірним етапом еволюції, коли окрема держава стає лише елементом в організації глобальних потоків капіталів та товару, тобто відбувається «денаціоналізація» світової економіки через встановлення транснаціональних мереж (П. Дікен, В. Грайдер, А. Джонс, К. Омае).

За думкою гіперглобалістів, з часом як національна економіка заміщується глобальним ринком, так і національна культура поступово зміниться всесвітньо поширеною ідеологією конс'юмерізму, яка формує нову ідентичність, універсальні цінності та стилі життя. В умовах формування глобальної спільноти інститути рівня національної держави будуть вже не в змозі контролювати і координувати процеси, що відбуваються на їх території, тому що ці процеси в силу високого ступеня інтеграції світової економіки залежать від процесів на інших територіях. Це підсилює роль інститутів глобального керування.

Отже, гіперглобалісти розглядають сучасний світ як глобальний ринок, глобальну цивілізацію та глобальне громадянське суспільство.

Трансформісти, як і гіперглобалісти, вважають глобалізацію ключовим феноменом сучасного світу, який торкається усіх сфер життя. Проте, на відміну від скептиків та гіперглобалістів, які в основу розвитку глобалізаційних процесів ставлять економіку, віддають велике значення культурі. Деякі теоретики цього напрямку навіть вважають культуру провідним аспектом глобалізації (М. Уотерс, П. Бергер, Р. Робертсон, Д. Томлінсон).

Основою трансформістського напрямку є те, що глобалізація – це суперечливий та неоднозначний процес. До того ж він є довготривалим та на його розвиток впливає велика кількість різноманітних факторів. Проте трансформісти визнають, що глобальна система всередині себе залишає ділення (центр і периферія, північ і південь, перший і третій світ), але воно вже є не географічним, а соціальним.

Такий підхід до феномену глобалізації базується на двох теоріях: детериторізації (М. Маклюен, Е. Гідденс, Д. Харвей) та глокалізації (Р. Робертсон, Х. Кнодкер, Д. Томлінсон).

На відміну від гіперглобалістів, трансформісти стверджують, що певні механізми самозахисту держави не втрачають, а навпаки розвивають в умовах глобалізації.

Розглянуті теорії дозволяють зробити висновок, що теорії глобалізації достатньо відрізняються одна від одної. Неможливо навіть дати однозначне визначення глобалізації, тому що в різних напрямках різне розуміння сутності та процесів феномену глобалізації. Це визначає суперечливість глобалізації сучасного світу та різне до неї ставлення: від повного заперечення до абсолютизації.

Список використаних джерел:

1. Кирьянова Л. Г. Теории глобализации в контексте постклассической парадигмы / Л. Г. Кирьянова, О. А. Мазурина [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://cyberleninka.ru/article/n/teorii-globalizatsii-v-kontekste-postklassicheskoy-paradigmy>
2. Хантингтон С. Становление цивилизаций / С. Хантингтон. – М. : АСТ, 2005. – 603 с.

Карячка І. К.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

КОНЦЕПЦІЯ ДИНАМІЧНИХ ЗДАТНОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

У мінливому світі, підприємства стикаються зі зростаючими труднощами щодо підтримки конкурентних переваг. Від динамічних здатностей підприємства в стратегічній перспективі залежить його успіх. Поняття динамічної здатності вводить у літературі зі стратегічного управління та розглядається з метою виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства та їх впливу на конкурентоспроможність і набуття конкурентних переваг.

Порівняльний аналіз основних наукових управлінських показав, що в сучасній практиці не існує єдино правильної наукової конструкції, здатної стати фундаментом теорії стратегічного управління підприємством, також як не існує універсального і логічно бездоганного методу оцінки якості теорій, тобто єдиної вірною наукової методології.

У багатьох випадках менеджери підприємств стикаються з вибором в ситуаціях, коли рішення має прийматися в умовах з високим рівнем невизначеності. У таких випадках здатність менеджерів прийняти ефективне управлінське рішення залежить від їх когнітивних обмежень в розумінні і усуненні структурних та динамічних складнощів підприємства. Однією з основних проблем менеджерів на підприємствах при прийнятті управлінських рішень є їх обмежена пізнавальна здатність оцінити вплив їх різних рішень з плином часу через існування динамічного середовища.

Отже, під динамічними здатностями підприємства необхідно розуміти здатність підприємства інтегрувати, створювати і налаштовувати внутрішні і зовнішні компетенції для вирішення потреб швидко змінного середовища. Динамічні здібності, таким чином, відображають здатність організації до досягнення нових та інноваційних форми конкурентних переваг.

Концепція динамічних здатностей може бути представлена в якості нового наукового підходу або інструментарію до розуміння джерел і механізмів конкурентних переваг. Однак ця концепція не має чіткості і завершеності в поясненні її головного наукового конструкту – «динамічні здатності підприємства». Пов'язано це з численними визначеннями і формами динамічних здатностей та відсутністю серйозних емпіричних досліджень, які підтверджують ефективність концепції. За останні п'ятнадцять років термін «здатності» обговорювалося неодноразово дослідниками, але обмеженість його використання в практиці стратегічного управління свідчить «... про початкову неопераційність даного поняття» [1, с. 19]. На погляд наш, для подальшої концептуалізації підходу необхідний аналіз механізмів формування здатностей і встановлення зв'язку між діями менеджерів і функціонуванням підприємства.

Динамічні здатності базуються на поведінці підприємства та його оточення з плином часу. Динаміка – метод для розуміння поведінки систем з плином часу [2].

Термін «динамічний» відноситься до здатності продовжувати діяльність таким чином, щоб досягти конгруентності з мінливим бізнес-середовищем. Термін

«здатність» підкреслює, ключова роль стратегічного управління закладається в адаптації, інтеграції та ре конфігурації внутрішніх і зовнішніх організаційних змін, ресурсів і функціональних компетенції відповідно до вимог динамічного навколишнього середовища.

Конкурентоспроможність підприємств в сучасних умовах залежить від швидкості їх реакції на зміни потреб ринку, у той час як у підприємств, що функціонують на традиційних ринках, є значно більше часу для прийняття рішень і реконфігурації портфеля ресурсів і здатностей.

Розмежування динамічних здатностей стало можливим на підставі типологізації дій індивідів, пов'язаних з еволюцією, пошуком, експлуатацією та легітимізацією. Типологізація підприємницьких дій може бути побудована на певних діях, найбільш часто, використовуваних в управлінській практиці. Контур управлінських процесів включає в себе динамічні здатності з відбору та формалізації в модель входів, формуванню портфеля партнерських альянсів, створення та управління ціннісної мережі стейкхолдерів і стратегічного бенч-маркінгу. Саме динамічні здатності дозволяють підприємству реалізовувати політику управління щодо використання нових умов турбулентного ринку, зміни галузевих стандартів, появи нових технологій тощо.

Отже, концепція динамічних здатностей є перспективною як з точки зору майбутнього наукового потенціалу так і як допоміжний засіб для управління з метою набуття конкурентних переваг.

Список використаних джерел:

1. Отенко В. І. Місце економічної адаптивності підприємства в множині його властивостей / В. І. Отенко, О. М. Колодіна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – Т. 2. – С. 43.
2. Смоляр Л. Г. Значення динамічних здібностей в системі управління вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / Л. Г. Смоляр, Д. В. Бебешко // Режим доступу : http://www.rusnauka.com/33_DWS_2010/33_DWS_2010/Economics/74224
3. Tis D. Dzh., Pizano G., Shuen E. (2003). Dinamicheskie sposobnosti firmy i strategicheskoe upravlenie [Dynamic capabilities and strategic management of the company]. – Vestnik S. – Peterb. un-ta. – Vol. 4. – PP. 133–183.
4. Andreeva T. E., Chayka V. A. K diskussii o sushchnosti dinamicheskikh posobnostey [On the discussion about the nature of dynamic capabilities]. – Vestnik S. – Peterb. un-ta. – 2006. – Vol. 4. – PP. 163–174.
5. Тис Д. Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // Вестник СПбГУ. – Сер. 8: «Менеджмент», 2003. – Вып. 4 (№ 32). – С. 16–22.

Касьянов М. О.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ПРАКТИЧНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах ринкової економіки особливої актуальності набуває питання планування діяльності підприємства з орієнтацією на майбутнє, що має на меті раціоналізацію витрат та одержання за рахунок цього максимального прибутку. Іншими словами, реалізація на підприємствах принципів і підходів стратегічного менеджменту дає їм можливість не лише підтримувати їх функціонування у константному режимі виживання у кризових умовах в поточний момент, але й попереджати негативний вплив несприятливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища в майбутньому. У цьому контексті управління діяльністю підприємства на засадах організації системи контролінгу та її складової – управлінського обліку – є необхідним та найважливішим засобом управління усіма підсистемами господарської діяльності. Основним нормативно-правовим документом, що регламентує можливість їх розвитку та впровадження у господарську практику вітчизняних підприємств, є Закон України [3].

На сьогоднішній день контролінг вже не асоціюється ані з контролем, ані з системою управлінського обліку, ані з підсистемою інформаційного забезпечення функціонування підприємства, що було властиво у 30–80-х роках ХХ сторіччя. У сучасних працях є багато теоретичних досліджень понятійного апарату, різниці трактування в англо-американській і німецькій наукових школах, еволюції контролінгу тощо. На наш погляд, найбільш змістовними є наступні визначення контролінгу: 1) «процес, який дає можливість підприємству не тільки виявити відхилення ..., але і виявити причини цих відхилень, конкретизувати їх за ступенем причетності до посадових осіб, діяльність яких піддається перевірці» [2]; 2) «концепція ефективного управління економічним об'єктом з метою забезпечення його сталого і тривалого існування в постійно змінюваному середовищі» [4]. Основою концепції контролінгу є намагання забезпечити успішне функціонування підприємства як організаційної системи незалежно від часового інтервалу шляхом побудови ефективною системи прийняття та виконання (реалізації) управлінських рішень у функціональних областях контролю та аналізу, що

забезпечує досягнення стратегічних цілей та оперативних завдань підприємства. Відтак, контролінг має охоплювати комплекс завдань у сферах планування, обліку та контролю, а також забезпечення менеджменту аналітичною інформацією. Разом з тим, прикладні аспекти практичної реалізації управління підприємством на основі системи контролінгу потребують уточнення та систематизації. Більшість рекомендацій зводиться до одного: перш за все це залежить від конкретних виконавців, від підприємства і обраної концепції функціонування контролінгу на підприємстві.

Перш ніж впроваджувати якусь концепцію, спочатку потрібно проаналізувати діяльність підприємства. Якщо на практиці ми бачимо ряд недоліків в організації управління та у процесі планування: низький рівень контролю в управлінні прибутком і грошовими потоками, а також його відсутність в частині досягнення цілей підприємства; певні складнощі у поділі витрат на змінні і постійні, зумовлені специфікою діяльності окремих підприємств; нестача або неповнота інформації для ухвалення якісних управлінських рішень, а також концентрація мети адміністрації підприємства на отриманні прибутку, то можна зробити висновки, що система економічного управління підприємством не є ефективною та далеко не досконалою.

Після проведеного аналізу необхідно розробити і адаптувати напрямки системи контролінгу до конкретних умов підприємства. Ними можуть бути наступні дії: 1) формування системи планування і бюджетування (оперативного і стратегічного планування); 2) запровадження раціональних методів обчислення витрат за видами, місцями виникнення та продуктами; 3) формування системи звітності, зорієнтованої на конкретних внутрішніх і зовнішніх користувачів (передусім, менеджерів і засновників); 4) запровадження адаптованої до умов конкретного підприємства методики визначення ефективності інвестиційної та поточної діяльності; 5) обов'язкове проведення аналізу відхилень фактичних показників від їх планового рівня.

Слід зазначити, що дієвість системи контролінгу на підприємстві у певній мірі залежить від її переконливості і доречності, що потребує розробки відповідних алгоритму та інструментів її впровадження, а також доведення необхідності їх застосування у практичній діяльності для подолання опору змінам з боку менеджерів.

Визначальним моментом для встановлення доцільності нововведення системи контролінгу на підприємстві є поява перших внутрішніх і зовнішніх сигналів про потенційні ризики для перспективного успішного функціонування підприємства, що мають прояв у ледь помітних тенденціях і ознаках.

Важливим чинником обмежувального характеру, що потребує обов'язкового врахування при виборі моменту апробації системи контролінгу, є наявний у підприємства та потенційний обсяг фінансових і людських ресурсів, а також якісний склад останніх.

Отже, запропонований підхід упровадження системи контролінгу має переваги, оскільки вона орієнтована на вирішення стратегічних завдань, з урахуванням минулих подій. Мета та віддача виправдовують засоби, таке впровадження підвищує якість роботи підприємства. Також, вивчення загальних аспектів реалізації системи контролінгу дозволить покращити організаційну структуру, що дасть змогу поліпшити результати роботи підприємств України та визначити успіх не тільки в сьогоденні, але й у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Давидович І. Є. Контролінг : навч. посіб. / І. Є. Давидович. – К. : ЦУЛ, 2008. – 552 с.
2. Маркіна І. А. Контролінг для менеджерів : навч. посіб. / І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 304 с.
3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.99 р. № 996-XIV в редакції від 30.09.2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
4. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : монограф. / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – С. 12.

К. е. н. Касян С. Я., к. філол. н. Коломойченко О. Є.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЛОГІСТИКО-ЛІНГВІСТИЧНІ КОМПОНЕНТИ ЕНЕРГОРОЗПОДІЛЕННЯ ТА ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Комплексне підвищення вартості основних енергетичних потоків зумовлює необхідність пошуку організаційно-економічних резервів для енергозбереження в ході організації основних бізнес-процесів. Загальне управління якістю

технологічних процесів, упровадження політики ресурсозбереження сприяє підвищенню економічної ефективності діяльності сучасних високотехнологічних підприємств.

Метою роботи є удосконалення теоретико-методологічних положень і надання практичних рекомендацій з урахування логістико-лінгвістичних компонент енергорозподілення та енергозбереження на підприємствах.

У сучасних умовах інтенсифікації комунікаційної взаємодії економічних агентів необхідно знижувати втрати в енергорозподільчих мережах. На наш погляд, сприяє енергозбереженню поширення логістичних систем, про що справедливо підкреслюють учені-маркетологи, економісти багатьох наукових шкіл. Зокрема, представники наукової школи маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка» (Україна) Є. В. Крикавський, Н. В. Чернописька правильно відзначають, що в логістичних системах реалізується синергетичний ефект.

Такий ефект полягає у прискоренні матеріальних і енергетичних потоків, а також зниженні логістичних витрат і підвищенні рівня задоволеності клієнтів [1, с. 16]. Насправді, впровадження логістичних систем в енергопровідних мережах, особливо в інтеграції з енергетичними технологіями Smart Grid сприяє підвищенню акумуляції енергії і зниженню її ціни.

Побудова сучасних схем і процедур комунікаційного пояснення доцільності впровадження енергозберігаючих технологій на основі використання альтернативних джерел енергії викликає необхідність урахування лінгвістичних складових комунікаційних повідомлень. У зв'язку з цим заслуговує на увагу зростання інформаційної функції Інтернет-сайтів, на яких зосереджується важлива інформація у сфері економіки енергозбереження. Інформаційне наповнення таких сайтів має бути багатьма мовами, на яких проводяться основні ділові операції у сфері бізнес-взаємодії на енергетичних ринках.

Безумовно, у якості рекомендації слід виставляти інформаційний енергозберігаючий контент на таких мовах, як: англійська, німецька, французька, іспанська, китайська. В умовах глобальної економіки з її певними локальними особливостями слід проводити інформаційне забезпечення сайтів на мові тієї країни, де упроваджується високотехнологічне енергозберігаюче устаткування. В Україні варто підтримувати і поширювати українську мову в процесі обміну

інформацією і спілкування основних ринкових енергетичних агентів у сфері розподілу ресурсних потоків.

На наш погляд, лінгвістичне забезпечення створення відео і аудіо роликів, масивів текстової і графічної інформації підвищує значущість інформаційної компоненти у поширенні провідних енергозберігаючих технологій на основі застосування альтернативних джерел енергії. Сучасні більш освічені споживачі на енергетичних ринках потребують своєчасного і повного потоку інформації про інноваційні високотехнологічні розробки.

Ще одні представники наукової школи Львівської політехніки – Мирослав Васелевський і Роман Патора досліджують зміст маркетингової інформації в інформаційній системі підприємства, підкреслюючи наявність петлі постачання й отримання замовлень в інформаційній системі [2, с. 66]. Насправді, впровадження подібного системного підходу при координуванні інформаційних й енергетичних потоків на промислових підприємствах сприятиме більш точному обліку основних масивів енергетичних ресурсів. Учені грамотно роблять висновки про те, що в інформаційній системі підприємства комплексно інтегруються функції постачання і збуту, що дозволяє на високому науково-методичному рівні забезпечувати ухвалення економічних рішень [2, с. 67].

Відзначимо, що у сучасних глобальних умовах маркетингової взаємодії менеджери, маркетологи підприємств такі рішення, особливо у сфері енергетичного розподілу, повинні ухвалювати миттєво і правильно. При цьому не повинно бути змінено якість і своєчасність постачання потоків газу, паливно-енергетичних ресурсів для економічних агентів промисловості. З метою підтримки раціонального енергетичного балансу надходжень і розходу позитивну роль в умовах енергетичної залежності промислового сектора України відіграє широке використання потоків енергії альтернативних джерел.

О. Є. Бавико визначає положення парадигми регіонального розвитку, що зумовлюються багатовимірним простором системи взаємодії людських інтересів, знань, морально-культурних цінностей. Науковець в умовах формування мережевої економіки аналізує наступні чинники: кількість і якість природних ресурсів, запаси капіталу і рівень технології виробництва [3, с. 55, 56]. Ми вважаємо, що при формуванні регіональної бази основних енергетичних потоків доцільно

враховувати аспекти побудови економіки знань та моральні, лінгвістичні складові корпоративної культури енергогенеруючих компаній.

В умовах дефіциту і обмеженості енергетичних ресурсів доречно піклуватися про дотримання моральних складових бізнес-взаємодії на енергетичних ринках, використання маркетингового і виробничого потенціалу альтернативних джерел енергії. У процесі перерозподілу потоків енергетичних засобів, не зважаючи на високу вартість і значущість енергопостачання, необхідно уникати виникнення ділових і трудових конфліктів у даному контексті.

Таким чином, розвиток інформаційної, лінгвістичної компонент комплексного забезпечення функціонування енергорозподільчих мереж дозволяє отримати економію фінансових засобів і енергії. Така економія відбувається за рахунок виникнення синергетичного ефекту в логістичних системах і більш грамотного функціонування інформаційної системи енергетичних підприємств. Розвиток і вдосконалення Інтернет-сайтів енергогенеруючих компаній повинні здійснюватися шляхом розширення мовного середовища інформаційного контенту, що дозволить підвищити поінформованість споживачів про результати використання енергозберігаючих технологій.

Список використаних джерел:

1. Крикавський Є. В. Логістичні системи / Є. В. Крикавський, Н. В. Чернописька. – Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 264 с.
2. Васелевський М. Інформація та кадри в логістичних системах / М. Васелевський, Р. Патора ; за наук. ред. д. е. н., проф. Є. В. Крикавського. – Л. : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2001. – 272 с.
3. Бавико О. Є. Методологічні основи управління розвитком регіонального економічного простору в умовах формування мережевої економіки / О. Є. Бавико // Економічний простір. – 2012. – № 63. – С. 54–64.

К. т. н. Климова Т. В.

Днепропетровский национальный университет имени Олеся Гончара (Украина)

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ МЕТОДИКИ ФОРМИРОВАНИЯ
ПОРТФЕЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В соответствии с моделью стратегического управления стратегия реализуется через разработку внутрифирменных планов, системы бюджетов как стоимостного выражения планов корпорации, а также специальных программ и процедур.

Любое предприятие, которое активно позиционирует себя на рынке, должно непрерывно проводить политику по укреплению своей конкурентоспособности. Укрепление конкурентоспособности сегодня немыслимо без постоянного совершенствования стратегии предприятия, которая, в свою очередь предполагает постоянные изменения – совершенствования, т. е. предприятие вынуждено вести проектную деятельность. Взаимосвязь стратегии предприятия и факторов успешного внедрения проектов на предприятии и, в первую очередь, совместимости параметров проектов с внешней средой предприятия, априори необходимы.

Однако, при формировании портфеля предприятия не всегда возможно отобрать проекты в соответствие со всеми стратегиями, поскольку они часто противоречивы, охватывают различные сферы деятельности. Поэтому, необходимо выделить приоритетные стратегические направления и отбор проектов производить в соответствие с ними.

Следует отметить, что структура стратегий развития в большинстве случаев будет определяться структурой организационной системы функционирования предприятия. Однако в литературе практически отсутствуют формализованные модели структуризации стратегической деятельности предприятия по всем видам деятельности, поэтому целесообразно формировать стратегии в виде целевых функций или установок. Это является необходимым для последующего анализа с целью определения параметров стратегий и установки связей с параметрами портфеля проектов или другими видами деятельности.

Формализовано любой проект можно представить в виде совокупности следующих компонентов: цель проекта (X^π); комплекс работ (G^π); ресурсы (Res^π); временные рамки проекта (T^π):

$$\pi = \langle X^\pi, G^\pi, Res^\pi, T^\pi \rangle. \quad (1)$$

Как правило, цель формулируется в виде перечня требований, которые должны быть достигнуты в результате выполнения проекта. Требования могут быть представлены в виде характеристик с указанием значений (X_j), которые должны быть достигнуты в результате выполнения проекта, т.е. цель i -го проекта X^{P_i} может быть представлена в виде:

$$X^{P_i} = \{X_j\}^{\pi_i}. \quad (2)$$

Стратегия, как правило, отражает основные направления развития предприятия на долгосрочный период [1]. Так же, как и проект, стратегия может характеризоваться набором требований как финансового, так и нефинансового характера, описывающих целевое состояние предприятия:

$$Str = \langle Y^{Str}, T^{Str} \rangle, \quad (3)$$

где Y^{Str} – цель стратегии;

T^{Str} – временные рамки стратегии.

Модель формирования портфеля предприятия можно задать следующими параметрами, в основу определения которых положены основные принципы функционирования сложных систем [2; 3]:

1. Множество проектов π , имеющих свои цели, требования и ограничения.
2. Базовая стратегия предприятия Str .
3. Порядок выбора проектов к реализации $\langle Alg \rangle$ – алгоритмические модели формирования предварительного и окончательного портфеля проектов.
4. Период функционирования T – отражает временной аспект при формировании портфеля проектов и внесении необходимых корректировок.
5. Предпочтения (критерии) отбора проектов K в соответствие со стратегиями предприятия – задаются точечными или интервальными оценками, функциями полезности, целевыми функциями, бинарными или нечеткими отношениями предпочтения между проектами и стратегиями. Предпочтения позволяют учесть соответствие параметров проекта выбранным стратегиям предприятия.
6. Допустимые множества состояний предприятия P .

В данном исследовании представлен метод формирования портфеля предприятия на основе анализа стратегий развития предприятия. Применение данного метода позволяет последовательно проводить анализ проектов с целью выявления возможности их реализации на конкретном предприятии с учетом состояния ресурсов предприятия, согласовывать план реализации портфеля проектов с планами предприятия на различных уровнях планирования, отбирать наиболее перспективные проекты к реализации в соответствие с определенной стратегией развития. На базе предлагаемой методики в дальнейшем планируется разработка математической модели формирования портфеля, в которой выделены основные параметры, необходимые для проведения комплексного анализа

и оценки портфеля предприятия. Предложены параметры стратегии предприятия, которые позволяют системно оценить возможность реализации портфеля на предприятии. С использованием данных показателей производится оценка реализации портфеля проектов на уровне планирования деятельности функциональных подразделений.

Список использованных источников:

1. Чейз Р. Б. Производственный и операционный менеджмент : учеб. / Р. Б. Чейз, Н. Дж. Эквилайн, Р. Ф. Якобс ; пер. с англ. ; 8-е изд. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 704 с.
2. Михеева Т. В. Исследование корпоративных производственных систем с применением математического и компьютерного моделирования : дис. ... канд. тех. наук : 05.13.18: защищена 13.12.2010 / Т. В. Михеева. – ГОУ ВПО «Алтайский государственный университет». – 2010. – 120 с.
3. Бурков В. Н. Большие системы: моделирование организационных механизмов : монограф. / В. Н. Бурков, Б. Данев, А. К. Еналеев. – М. : Наука, 1989. – 245 с.

Д. е. н. Колосов А. М.

Луганський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)

ПАРАДИГМИ СТІЙКОСТІ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

В умовах мінливого ринкового середовища та підсилення негативного впливу різного роду чинників підприємствам стає все трудніше підтримувати економічно ефективну діяльність, досягати встановлених цілей та запланованих показників. Таке становище зумовлює останнім часом спробу в науці й практиці менеджменту сформуванню такий новий інструмент управління становищем підприємства в зовнішньому середовищі, як управління його стійкістю.

Аналізуючи безліч підходів, які застосовуються для визначення стійкості підприємства, можна зробити висновок щодо необхідності формулювання певних парадигм стійкості, які притаманні діяльності підприємств, і які можуть слугувати основою подальшої розробки потрібного апарату управління стійкістю підприємств.

Аналізуючи спектр значень терміну «стійкість», бачимо, що те особливе, що формує загальне в різноманітності його застосування, не залежить ні від сфери або галузі існування описуваного явища, ні від його фізичного стану, ні приналежності до явищ природи, або людської діяльності.

Спробуємо встановити межі застосування терміну «стійкість», а також випадки, коли дане поняття не застосовується, використовуючи змістовний (або семантичний) аналіз. Для цього розглянемо поняття стійкості в контексті можливих антонімічних і синонімічних пар.

Перша антонімічна пара: «стійке-нестійке (тобто змінне)». З даної антонімічної пари впливає розуміння «стійкого» як «незмінного». Однак, така синонімічність є лише стилістичною. Насправді поняття «стійкість» не застосовується до незмінних явищ: незмінної орбіти обертання Землі, відстані між географічними пунктами, відношення довжини окружності до її діаметра та ін.

З синонімічної пари понять: «незмінний» = «постійний» формально впливає й синонімічність «стійкого» і «постійного». Однак це не так, що можна пояснити наступними обставинами. Поняття «постійний» однозначне, воно не допускає міри свого вимірювання. Стилістично некоректні вирази: «більш постійний», «менш постійний». Тоді як для стійкості, навпаки, допустима деяка міра даної властивості. Процес або явище можуть бути «більш стійкими», або «менш стійкими». Тобто «постійність або сталість (суто українською)» – абсолютна властивість, тоді як «стійкість» – відносна.

Звідси, користуючись принципом від «зворотного», можемо отримати наступний логічно вивіреним семантичний висновок: «постійне», застосовуване як синонім «стійкого», – не є «незмінним». Отже, основна ознака терміну «стійкість» – визначати постійне в змінюваному.

Висновок про основний зміст стійкості, як ознаки постійності мінливого явища, дозволяє звести величезну безліч формулювань поняття «стійкість» до наступних шести змістовним парадигм, які проявляються у величезній безлічі випадків застосування даного терміну:

1) здатність зберігати свій стан не зважаючи на вплив зовнішніх сил – застосовується до «абсолютно твердого тіла», жорсткої конструкції деталі, нейтрального хімічного елемента тощо;

2) здатність підтримувати відхилення від призначеного стану в певних межах, що спостерігається, наприклад, при керованому польоті ракети;

3) іманентна (внутрішня) можливість повертатися до минулого стану, як іграшка «Іван-встанька», завдяки своїй конструкції;

4) можливість повертатися до минулого стану, як, наприклад, властивість «остійності» судна, яке повертається до вертикального стану після дії сил вітру й хвиль;

5) можливість адаптуватися до сил впливу шляхом власного змінення, як, наприклад, пластилін завдяки власним фізичним властивостям.

Стосовно підприємства дані парадигми стійкості отримують наступне наповнення, яке відображає табл. 1.

Таблиця 1. Парадигми стійкості підприємства і механізми її підтримки

Парадигма	Зміст загальної парадигми стійкості	Засоби (механізм) підтримки стійкості підприємства
1	Здатність зберігати свій стан, не зважаючи на вплив зовнішніх сил	Неможливі
2	Здатність підтримувати відхилення від призначеного стану в певних межах	Плануванням цілей підприємства з урахуванням міри їх досягнення в певних межах
3	Іманентна (заздалегідь обумовлена) можливість повертатися до минулого стану	Неможлива
4	Можливість повертатися до минулого стану	1. Використання наявних і створення нових резервів підтримки стійкості. 2. Зовнішні фінансові впливання для відновлення діяльності після повної втрати стійкості
5	Можливість адаптуватися до сил впливу шляхом власного змінення	Реорганізація шляхом інституціональних і структурно-організаційних перетворень (зміни профілю, злиття й поглинання та ін.)

Очевидно, що застосування приведених у табл. 1 механізмів може відбуватися в певній комбінації, визначення якої можливе лише в межах діючої системи управління стійкістю підприємства, одним з найважливіших елементів якої є встановлення вимірників стану стійкості підприємства, поєднаних з відповідними показниками негативного впливу зовнішнього середовища.

Представлені узагальнені висновки дослідження змісту категорії стійкості підприємства у вигляді певних парадигм дають можливість конкретизувати основний зміст управління стійкістю підприємства в даних умовах його взаємодії з середовищем, визначати у відповідності з умовами кожної парадигми відповідні механізми підтримки стійкості.

Копильченко К. І., к. е. н. Калініченко З. Д.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОЦІНКА ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА СОБІВАРТІСТЬ ПРОДУКЦІЇ

Облік виробничих витрат і калькулювання собівартості виробів є однією з основних ланок бухгалтерського обліку на будь-якому підприємстві. Головним показником, що впливає на самоокупність та рентабельність підприємства є собівартість продукції. Окрім того, собівартість продукції дає можливість оцінити рівень досягнення стратегії скорочення витрат у зміцненні конкурентоспроможних позицій всього підприємства.

Проблеми економічного змісту, формування витрат, а також шляхи зниження собівартості продукції були розглянуті в працях вітчизняних науковців та вчених-економістів: Бородкіна О., Бутинця Ф. Ф., Герасимовича А. М., Голова С. Ф., Гуцайлюка З. В., Білухи М. Т., Єфіменка В. І., Завгороднього В. П., Валуєва Б. І., а також у працях багатьох зарубіжних вчених.

Собівартість продукції є комплексним поняттям, і вона залежить від впливу багатьох різноманітних факторів. Фактор – елемент, причина, що впливає на певний показник або ряд показників. Всі фактори, можна класифікувати на дві категорії: зовнішнього походження, тобто ті, що перебувають за межами даного підприємства, і внутрішнього походження.

До зовнішніх факторів включають:

- зміну ціни на напівфабрикати, паливо, енергію, матеріали та інші матеріальні цінності, отримані організацією для виробничих потреб;
- зміну мінімального сталого розміру заробітної плати, а також різноманітних обов'язкових внесків, нарахувань і відрахувань.

Головними факторами внутрішнього походження є:

- зниження витрат на оплату праці, пов'язаних з виготовленням виробів;
- підвищення та покращення продуктивності праці персоналу;
- зниження витрат матеріалів на виготовлення продукції;
- усунення браку та втрат від нього та інші.

Головні техніко-економічні фактори, які мають істотний вплив на рівень собівартості продукції. Одним з головних чинників зменшення собівартості

є підвищення технічного рівня виробництва. Це досягається за рахунок впровадження оновленої технології, автоматизації й механізації процесів виробництва; покращення використання нових видів матеріалів і сировини; зміни технічних характеристик виробів; а також інших факторів, що підвищують загальний технічний виробничий рівень. Основні техніко-економічні фактори можна поділити на чотири групи:

- фактори, що визначаються технічним рівнем виробництва;
- фактори, які визначаються ступенем виробничої організації та управління
- фактори, які пов'язані зі зміною обсягу продукції та її номенклатури;
- фактори народногосподарського впливу.

Міра впливу на структуру та рівень собівартості продукції відрізняється для кожної окремої групи факторів. Наприклад, якщо обсяг виробництва збільшується до визначеної межі, зниження собівартості продукції здійснюється за рахунок зменшення долі постійних витрат, що приходиться на одиницю продукції, а також за рахунок підвищення продуктивності праці, за рахунок, підвищення умінь у роботі.

На результуючий показник безпосередній вплив здійснюють фактори, які можна змодельовати. Таку модель визначення собівартості одиниці продукції можна показати відношенням:

$$C = V_{\text{заг}} / V_{\text{ВП}},$$

де $V_{\text{заг}}$ – величина витрат на виготовлення продукції;

$V_{\text{ВП}}$ – обсяг виготовленої продукції.

Розрахунки здійснюють окремо за кожним видом продукції. Потім собівартість продукції детальніше розглядають по кожній статті витрат, при цьому фактичні результати зіставляють з даними за минулі періоди або за плановими показниками. Відхилення, що виявляються, є предметом факторного аналізу. Дані результатів факторного аналізу собівартості продукції підприємства «Дніпрометиз» надані в табл. 1.

Таблиця 1. Результати аналізу собівартості продукції підприємства «Дніпрометиз»

Показник	Факт	План	Абсолютне відхилення, +/-
Об'єм виробництва, т	72000	74200	+1200
Сума постійних витрат, тис. грн	30604,0	30312,0	-292,0
Сума змінних витрат на 1 т продукції, грн	5242,0	30312,0	-203,9
Собівартість 1 т продукції, грн	5667,39	5446,95	-220,44

Загальна сума зменшення собівартості однієї тони дроту звичайної якості складає: $5446,95 - 5667,39 = -220,44$ грн, в тому числі за рахунок наступних факторів:

- об'єму виробництва продукції : $74200 - 72000 = +1200$ грн;
- суми постійних витрат : $30312,0 - 30604,0 = -292,0$ грн;
- суми питомих змінних витрат: $5038,46 - 5242,3 = -203,9$ грн.

Аналіз даних наведених в таблиці показує, що зниження загальної суми витрат на виробництво продукції у значній мірі обумовлене збільшенням об'єму виробництва продукції та зменшенням суми витрат, що відбулося за рахунок зменшення суми постійних витрат на виробництво. Також цьому сприяє зменшення змінних витрат на одиницю продукції.

Отже, в результаті проведеного аналізу можна дійти до висновку, що собівартість продукції на підприємстві залежить від великої кількості різноманітних чинників, а саме від: ефективності виробництва, продуктивності праці, асортименту продукції та її якості, а також обсягу виробництва. Собівартість продукції відображає переважну частину вартості продукції і є залежною від зміни виробничих умов та умов реалізації продукції. Також зниження собівартості гарантує не тільки збільшення прибутку підприємства, але й надає державній владі додаткові можливості для подальшого підвищення суспільного виробництва і підвищення матеріального добробуту робітників.

Список використаних джерел:

1. Організація і планування на підприємстві : навч. посіб. / Г. А. Семенов, В. К. Станчевський, М. О. Панкова та ін. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 527 с.
2. Череп А. Можливості застосування організаційних структур управління з метою зниження собівартості продукції / А. Череп. – 2013. – № 2. – С. 208–215.
3. Орлов О. Планування собівартості продукції / О. Орлов, Є. Рясних, К. Ларіонова // Економіка України. – 2014. – № 12. – С. 39–48.

К. е. н. Кошевий М. М., Начар'ян М. Д.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В умовах функціонування ринкової економіки діяльність підприємства все більше ускладнюється, що обумовлено різними зовнішніми та внутрішніми факторами невизначеності. Виходячи з цього, вирішення проблеми організації економічного управління, спрямованого на підвищення економічної ефективності функціонування підприємства, набуває особливої актуальності з огляду на тривалу стагнацію світової та української економічної системи.

Особливу роль управління в ринковій економіці обумовлена тим, що саме воно забезпечує інтеграцію всіх економічних процесів на підприємстві. Спочатку «економічне управління» розумілося як служба, відділ, тобто певний структурний підрозділ державного апарату управління. Розуміння економічного управління, як структурного підрозділу довгий час було домінуючим [1]. Однак з розвитком теорії управління підприємством все частіше став застосовуватися термін «економічне управління підприємством», який, в цілому, характеризує напрям менеджменту, що забезпечує досягнення економічних тактичних і стратегічних цілей підприємства [2]. Однак, єдиного розуміння суті економічного управління підприємством на даний момент не існує, а різноманітність підходів до визначення поняття свідчить про неоднозначність розуміння його змісту.

Саме тому, під економічним управлінням підприємством слід розуміти процес впливу, за допомогою сукупності способів і методів, на його діяльність, що спрямований на реалізацію його тактичних і стратегічних економічних цілей і завдань з максимальною економічною ефективністю.

Головними результатами економічного управління є забезпечення стійкого фінансового стану підприємства та підвищення економічної ефективності його діяльності, а основною метою – дотримання тактичного балансу між цими двома результатами, відповідно до вимог суб'єкта управління (власника, менеджменту) [3].

Для успішного економічного управління діяльністю підприємства необхідно сформулювати запровадити відповідну ефективну систему управління. Розробка

даної системи дозволить поліпшити планування, контроль формування та використання ресурсів підприємства. Це має призвести до підвищення ефективності його діяльності [2]. Основою забезпечення стійкого функціонування підприємства є зростання його найбільш важливих параметрів діяльності. Дані ключові параметри діяльності підприємства (прибутковість, конкурентоспроможність, платоспроможність та ринкова вартість) безпосередньо залежать від взаємоузгодженої та взаємопов'язаної діяльності усіх його підрозділів. Їх ефективність забезпечується за рахунок грамотно організованої системи управління, що обумовлює необхідність пошуку найбільш дієвих способів стабілізації діяльності підприємства шляхом формування системи економічного управління ним.

На даний момент немає однозначного визначення терміна «система управління», проте більшість авторів розглядають її як сукупність елементів і взаємозв'язків, яка забезпечує досягнення мети підприємства.

Таким чином, під системою економічного управління підприємством слід розуміти сукупність елементів і зв'язків між ними, що забезпечують процес впливу на діяльність підприємства, спрямований на реалізацію його цілей з максимальною економічною ефективністю.

Неформально і несистемно економічне управління застосовується на всіх підприємствах, тому що ґрунтується на принципах комерційного розрахунку. Таким чином, розробка системи економічного управління найбільш актуально для державних підприємств, оскільки на них, найчастіше, відсутня пряма зацікавленість менеджменту в успішності діяльності. При цьому, дана система повинна максимально враховувати інтереси всіх зацікавлених суб'єктів (власника, менеджмент, держава, трудовий колектив). В іншому випадку її впровадження може зіткнутися з нерозумінням та іншими проблемами.

Рівень і якість управління підприємством можуть бути виміряні здатністю керівництва (апарату управління) своєчасно і обґрунтовано приймати найбільш раціональні рішення та організувати їх виконання в необхідні терміни.

Тому, в даний час першочерговою прикладною задачею є перетворення методів і моделей економічного управління в форму, що наближена до оснащення ними робочих місць персоналу управління у вигляді універсальної типової документації як для контролю, діагностики та прогнозування поведінки підприємств, так і підготовки, обґрунтування та прийняття рішень з управління підприємством.

Отже, економічне управління є безперервним процесом, що покликане підвищити економічну ефективність його діяльності незалежно від розміру, форми власності, виду діяльності та діючої в державі економічної системи. При цьому, особливу увагу слід приділити побудові працездатної системи економічного управління підприємством, що враховує інтереси всіх зацікавлених суб'єктів.

Список використаних джерел:

1. Денисов А. Ю. Экономическое управление предприятием и корпорацией / А. Ю. Денисов, С. А. Жданов. – М. : Дело и сервис, 2002. – 416 с.
2. Жданов С. А. Механизмы экономического управления предприятием / С. А. Жданов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 319 с.
3. Гончаров А. Б. Економічне управління підприємством : конспект лекцій / А. Б. Гончаров, Н. М. Олейникова. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 366 с.

ЗМІСТ

<i>Grynko T. V., Zlydnieva V. Yu.</i> Using the Control Model	3
<i>Maksimchuk O. S.</i> Directions of Ensuring Strategic stability of Enterprises	5
<i>Taranenko A. V., Grynko T. V.</i> Scientific and Methodical Approaches to the Evaluation of the Effectiveness of the Economic Strategy of the Enterprise	8
<i>Liudmyla Velychko</i> Grounding of Decisions and Evaluation of Risks While Transformation of Enterprises	10
<i>Артамонов І. О., Калініченко З. Д.</i> Рентабельність підприємства та шляхи її підвищення	11
<i>Бегішев С. Ю., Скрипник Н. Є.</i> Необхідність застосування інструментів цінової політики в діяльності сучасних торговельних підприємств	14
<i>Бескупская Е. В.</i> Трудности и перспективы внедрения сертификата GMP+ на украинских предприятиях	16
<i>Бистрий О. О.</i> Стратегія менеджменту та публічного управління в системі аграрного сектору економіки	18
<i>Бояринова К. О.</i> Змістовність економічного інтересу в забезпеченні економічної функціональності підприємства	20
<i>Величко О. П.</i> Системи логістичного менеджменту у зерновому кооперативі ..	22
<i>Вернидуб Ю. А., Кучеренко С. К.</i> Управління витратами підприємства в сучасних умовах господарювання	24
<i>Верхоглядова Н. І., Радамовська І. В.</i> Основні напрями забезпечення конкурентостійкості в сучасних умовах	27
<i>Вінниченко Л. Ф., Корж О. В.</i> Динаміка ефективності розвитку логістики в Україні	29
<i>Власенко М. О., Мовша К. Е.</i> Проблеми підприємницької діяльності в сучасних умовах	32
<i>Власенко М. О., Швайка А. О.</i> Сучасні методи мотивації персоналу	35
<i>Гвініашвілі Т. З.</i> Управління змінами на підприємствах в сучасних умовах господарювання	37
<i>Герасимова Г. О., Величко Л. А.</i> Вертикальна інтеграція як фактор підвищення конкурентоспроможності суб'єктів ринку	40
<i>Годзь Ю. В.</i> Бенчмаркінг як інструмент управління ефективністю підприємства в сучасних умовах	42
<i>Гордійко М. С., Павлова А. А.</i> Особливості менеджменту на кіберспортивній арені	45
<i>Горька А. В.</i> Особливості організації використання трудових ресурсів у сільському господарстві	47
<i>Грановська В. Г.</i> Концептуальні основи формування господарського механізму управління аграрними підприємствами	50

<i>Громова К. Ю., Скрипник Н. Є.</i> Удосконалення форм стимулювання працівників промислового підприємства в сучасних умовах господарювання.....	52
<i>Гусаров К. О.</i> Декомпозиція цілей управління розвитком персоналу в інтеграційних умовах	54
<i>Дальє А. В., Величко Л. А.</i> Управління трудовим потенціалом підприємства	57
<i>Дідик С. М.</i> Переваги та недоліки стратегії стабілізації як інструменту стратегічного управління підприємством.....	60
<i>Доронін Д. О.</i> Напрями оцінки ефективності організаційної структури управління підприємством.....	62
<i>Слець О. П., Ноздріна І. М.</i> Управління високоліквідними оборотними коштами на підприємстві.....	65
<i>Єрмаков М. С.</i> Концептуальні аспекти до управління розвитком промислового підприємства на основі кумулятивного підходу	67
<i>Заморенний Я. Р.</i> Особливості розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання.....	69
<i>Заячківська О. В., Рябик Г. Є.</i> Дослідження сучасних методів мотивації персоналу, як складової загальної системи управління підприємством	71
<i>Зейналова З. Р.</i> Сутність системи управління прибутком підприємства	74
<i>Зіятдінова О. О., Калініченко З. Д.</i> Основи формування антикризової програми підприємства	77
<i>Іваннікова Н. А., В'юкова І. Л.</i> Нововведення в системі держзакупівель України – проект «ProZorro»	79
<i>Іваннікова Н. А., Панін Д. А.</i> Дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства.....	82
<i>Іванчикова Я. М., Скрипник Н. Є.</i> Стратегічне управління розвитком трудового потенціалу підприємства.....	85
<i>Іотова К. О., Скрипник Н. Є.</i> Теоретичні засади формування глобальної моделі розвитку світового господарства.....	88
<i>Карячка І. К.</i> Концепція динамічних здатностей підприємства	90
<i>Касьянов М. О.</i> Особливості практичної реалізації концепції контролінгу на підприємстві.....	93
<i>Касян С. Я., Коломойченко О. Є.</i> Логістико-лінгвістичні компоненти енергорозподілення та енергозбереження на підприємствах	95
<i>Климова Т. В.</i> Определение методики формирования портфеля предприятия... 98	
<i>Колосов А. М.</i> Парадигми стійкості в управлінні підприємством	101
<i>Копильченко К. І., Калініченко З. Д.</i> Оцінка факторів, що впливають на собівартість продукції	104
<i>Кошевий М. М., Начар'ян М. Д.</i> Сучасний стан та проблеми економічного управління підприємством	107

Наукове видання

Мови видання: українська, російська, англійська

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2016:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць
Міжнародної науково-практичної конференції
(Дніпропетровськ, 14–15 квітня 2016 р.)

У дев'яти томах

Том 3. Розвиток системи управління діяльністю підприємств
в інтеграційних умовах

*Окремі доповіді друкуються в авторській редакції
Організаційний комітет не завжди поділяє позицію авторів
За точність викладеного матеріалу відповідальність покладається на авторів*

Відповідальний редактор Біла К. О.
Технічний редактор Джікія Н. В.
Оригінал-макет Джікія Н. В.

Підписано до друку 28.04.16. Формат 60x84¹/₁₆. Спосіб друку – плоский.
Ум. др. арк. 6,03. Тираж 100 пр. Зам. № 0416-01/7.

Видавець та виготовлювач СПД Біла К. О.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи 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