

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 4. Проблемні аспекти і перспективи розвитку
системи управління діяльністю підприємств в умовах інтеграції

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. 4 : Проблемні аспекти і перспективи розвитку системи управління діяльністю підприємств в умовах інтеграції. – 2016. – 116 с.

ISBN 978-617-645-230-0

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 978-617-645-230-0 (Т. 4)

© Авторський колектив, 2016

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В ІНТЕГРАЦІЙНИХ УМОВАХ

Кравчук А. В.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЧИСЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Термін оптимізації чисельності обслуговуючого персоналу почав широко використовуватися в економічних наукових колах в 90-х роках минулого століття, коли відбулося скорочення обсягів виробництва і погіршення фінансового стану великої кількості великих і середніх підприємств промисловості. Тоді багато підприємств України дійшли до межі повної зупинки, тож почали не тільки припиняти прийом нових робітників, а й проводити скорочення вже працюючих. Основні вимоги полягали в мінімізації чисельності працюючих і скорочення витрат на їх утримання.

Нині за умов складної демографічної ситуації, зростання дефіциту фахівців високої кваліфікації, відчутних змін мотивації до праці у молодшого покоління, оптимізацію чисельності зводити лише до мінімізації та скорочення персоналу не можна. Скорочення чисельності шляхом звільнень (навіть через ліквідацію робочих місць, не забезпечених потрібним обсягом робіт або тих які не допомагають зростанню ефективності виробництва) безперечно тягне за собою додаткові витрати, втому числі через судові позови. Такий підхід вважається «жорстким» методом оптимізації чисельності працівників і йому, звичайно, притаманний цілий ряд негативних наслідків:

- а) загроза звільнення погіршує морально-психологічний клімат в колективі;
- б) звільняти «своїх» працівників психологічно дуже складно, навіть обґрунтовані скорочення погіршують імідж керівника в очах решти працівників;
- в) підприємство, «викидаючи» працівників, погіршує свій імідж роботодавця на ринку праці.

Найважливішим елементом ефективної роботи, направленої на оптимізацію чисельності працюючих є розрахунок необхідної потреби в робочій силі й складання прогнозних показників зміни цієї потреби на перспективу.

Замість прийому на роботу нових працівників, що звільняються у межах природної плинності кадрів, вакантні робочі місця більш доцільно заповнювати працівниками підприємства, посади яких підлягають скороченню. У деяких випадках більш ефективним є переведення частини працівників на роботу за скороченим робочий день або робочим тижнем. Це дає змогу запобігти звільненням і зберегти кваліфікаційний рівень трудових ресурсів за умов зменшення витрат на робочу силу [2,3]. Ці методи разом з використанням неоплачуваних відпусток, часто використовуються в сферах, яким притаманне сезонне коливання попиту. Звільнення за власним бажанням теж скорочує внутрішньовиробничу пропозицію трудових ресурсів, отже керівники можуть бути зацікавлені у добровільних звільненнях працівників та стимулювати їх до цього через видачу одноразової допомоги або допомогу в пошуках іншої роботи.

Існують різні методики розрахунку чисельності персоналу для оптимізації структури чисельності. Так, наприклад, для підприємств об'єднань сьогодні широко використовуються: методика прямої залежності від виробничої програми, методика «процесної» чисельності тощо.

Єдиного універсального підходу, що дає можливість точно проаналізувати структуру персоналу підприємства і вибрати найбільш вигідний з точки зору витрат варіант її оптимізації не існує. В економічній літературі визначають такі етапи розрахунку чисельності персоналу:

- а) вибір базисного періоду для аналізу і зіставлення даних;
- б) розподіл робітників основних виробничих підрозділів (технологічного персоналу) на групи в залежності від виробничої програми;
- в) групування робочих допоміжних підрозділів (ділянок) (ремонт і технічне обслуговування обладнання, транспортне забезпечення тощо) в залежності від виробничої програми;
- г) визначення груп керівників, фахівців і службовців залежно від змін виробничої програми;

д) експертне визначення ступеня залежності кожної з груп від виробничої програми;

е) розрахунок чисельності персоналу за групами з урахуванням зміни виробничої програми і завдань, визначених фінансово-економічним станом підприємства.

Для ефективного функціонування підприємств в сучасних умовах, якісна характеристика трудових ресурсів, тобто персоналу підприємства, є одним з найважливіших чинників. Забезпечити зростання продуктивності праці, поліпшення інших показників виробничо-господарської діяльності працівників підприємства можна як за рахунок використання більш досконалої техніки, технології, поліпшення організації праці, так і за рахунок планомірної роботи з підвищення трудового потенціалу виробничого колективу. Сучасні підприємства при переоснащенні використовують нове обладнання, його продуктивність значно вища, а обслуговування таких машин здійснюється набагато меншим числом обслуговуючого персоналу. Як наслідок – виникають питання визначення необхідного та достатнього чисельного складу, які неминуче лягають на плечі працівників кадрових служб.

Проведення оптимізації чисельності персоналу вимагає чіткого планування завдань і призначення відповідальних за виконання кожного завдання.

Оптимізація чисельності персоналу – це непростий і болючий інструмент скорочення витрат підприємства. Якщо застосовувати його виважено, після всебічного аналізу поточної ситуації і прогнозу наслідків – він буде ефективно працювати і давати очікувані результати. Необхідно вибудовувати організаційну структуру і систему управління підприємства таким чином, щоб можна було попереджати ситуації, коли потрібно скорочувати чисельність персоналу.

Список використаних джерел:

1. Пызин В. А. Профессиональный выбор и отбор персонала управления. Политическая профессиология / В. А. Пызин. – М. : ЮНИТИ, 2009. – 264 с.
2. Кибанов А. Я. Управление персоналом предприятия. Практикум : учеб. пособ. / А. Я. Кибанов, В. Б. Дудин. – М. : ИНФРА, 2011. – 368 с.

Крат С. В.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ТРУДОВІ РЕСУРСИ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В результаті відкритості національної економіки країни найбільш актуальною стає проблематика дослідження трудових ресурсів на підприємстві, тому що забезпеченість підприємств відповідним наявним персоналом впливає на ефективне застосування професійного потенціалу співробітників та на продуктивні результати діяльності підприємства завдяки скороченню загальних витрат на робочу силу за рахунок науково-обґрунтованої політики раціонального використання трудових ресурсів, що призводить до економічного зростання.

Проблем формування трудових ресурсів присвячено багато сучасних економічних досліджень, найбільш відомими з яких є роботи Я. Минсера нобелівського лауреата Теодора Шульца, нобелівського лауреата Гарі Беккера. Також ця проблематика була розглянута вітчизняними та зарубіжними науковцями В. В. Адамчук, И. В. Бушмарина, В. С. Буланова, Н. А. Волгина, Н. А. Горелова, Б. М. Генкина, Н. Н. Гриценко, С. А. Дятел, Ю. П. Кокина, Р. П. Колосовий, В. Г. Костакова, Л. А. Костина, А. С. Лившица та інші.

Слід відмітити що на початку ХХ століття термін «трудові ресурси» увійшов у широке користування, його вперше застосував академік С. Г. Струмилін для характеристики основного національного багатства країни. За сучасних умов існують декілька наукових підходів до характеристики категорії «трудові ресурси», так Шлендер П. Е., Кокин Ю. П. відзначають, що «трудові ресурси – це працездатна частина населення, котра володіє фізичною чи інтелектуальною можливостями, здатна випускати матеріальні блага чи надавати послуги» [4, с. 85].

Соловйов А. П. стверджує, що «трудові ресурси – це сукупність носіїв функціонуючої та потенційної суспільної та індивідуальної робочої сили й тих відносин, що виникають в процесі її відтворення (формування, розподіл, використання)» [2, с. 36]. Має іншу точку зору Богатиренко З. С. «трудові ресурси – це частина населення країни, здатна брати участь у народному господарстві при даному рівні розвитку продуктивних сил та в рамках даних виробничих

відносин» [3, с. 258]. Якокке Л. відзначає, що «усі господарські заходи об'єднуються трьома поняттями: люди, продукція, прибуток. Передусім головну роль відіграють люди. Якщо немає здібних спеціалістів, то всі намагання будуть марними» [1, с. 58].

Тому можна зазначити, що в залежності від цілей використання дефініція «трудові ресурси» може характеризуватись як кількісним так й якісним параметрами. Категорія «трудові ресурси» використовується як в широкому й вузькому аспекті. Як об'єкт економічних досліджень – це багаторівнева та багатовимірна категорія, оскільки категорія «трудові ресурси» включає два найважливіших елементи: працю та ресурси.

Таким чином, трудовими ресурсами підприємства є всі громадяни, що працюють на підприємстві і роблять трудовий внесок, вкладають власні здібності, знання, фізичні, інтелектуальні та практичні навички у виробничу діяльність для реалізації місії підприємства та досягнення стратегічних цілей.

Процес ефективного формування трудових ресурсів включає в себе 4 етапи:

1. Планування трудових ресурсів для комплектації штату та персоналу.
2. Набір персоналу, у відповідності до завдань оптимізації чисельності персоналу з огляду на досягнення цілей. При цьому унеможлиблюється як нестача працівників, так і прийом зайвих.
3. Відбір – це одна із головних форм попередньої перевірки якості та професійного рівня трудових ресурсів підприємства.
4. Формування системи мотивації на підприємстві.

При цьому для досягнення якісної та кількісної збалансованості робочих місць та працівників необхідно дотримання принципів раціонального використання трудових ресурсів:

- стабільності та рівномірності навантаження робітників протягом робочого часу;
- відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних вимогам робочих місць та процесу виробництва за допомогою переходу з одного робочого місця на інше;
- якісного виконання працівниками комплексу робіт, що забезпечують виробництво продукції (робіт і послуг);

- матеріальне стимулювання, що має базуватися на кінцевих результатах праці;

- систематичне підвищення рівня кваліфікації працівників [2].

Застосування зазначених вище принципів неможливо без вивчення особливостей формування трудових ресурсів:

По перше – це історично сформована група людей, що мешкають в межах певної території (населення). Вплив демографічних процесів на формування трудових ресурсів (соціально – економічних, політичних та національних факторів).

По друге – це зростаюча роль інформаційних технологій та дистанційних форм організації праці.

По третє – це зростання значення якісних характеристик трудових ресурсів у виробництві в зв'язку з розвитком науково-технічного прогресу.

З переходом до інноваційної економіки робоча сила набуває вартісну оцінку та має бути конкурентною на ринку праці. Саме трудові ресурси є фактором формування конкурентоспроможності підприємства. Цей показник не є постійною величиною він безперервно змінюється. Кожний працівник може вимагати змін умов праці, модифікації з неприємних з його точки зору робіт, перекваліфікації на іншу спеціальність, чи в кінцевому випадку звільнення. На нього можуть впливати прогресивні зміни – впровадження нової техніки, заміна устаткування, поліпшення умов праці та інше та регресивні зміни [2, с. 41].

Отже, трудові ресурси підприємства є базовим економічним ресурсом кожного економічного суб'єкту, від ефективності використання якого та якості залежать результати діяльності підприємства, які можуть бути отримані при повній реалізації наявного потенціалу, що мають вплив на конкурентоспроможність. На різних рівнях виробництва формується взаємозалежний трудовий потенціал: виробничого колективу та окремого працівника. Слід зазначити, що саме трудові ресурси створюють продукт, надають руху матеріально – речовим елементам виробництва, створюють вартість та додатковий продукт у формі прибутку. Для підвищення та утримання конкурентоспроможності виробництва в умовах національної економіки є необхідним формування ефективного трудового потенціалу. Отже, процесу формування трудових ресурсів необхідно

приділяти значну увагу, щоб досягнути стратегічних цілей та розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Жуковський М. О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства / М. О. Жуковський // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 2. – С. 54–59.
2. Кирич Н. Ефективне використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємства / Н. Кирич // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 3. – С. 39–42.
3. Экономика труда : под ред. Ю. П. Кокина, П. Э. Шлендера. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр, 2010. – 686 с.

Кругляк Н. В., к. т. н. Куценко В. Й.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У реаліях ринкової економіки питання управління трудовим потенціалом набуває неабиякої актуальності завдяки таким його властивостям, як динамічність та мінливість.

Динамічність зовнішнього середовища організації викликає необхідність реакції на її зміни. Реактивна позиція передбачає оперативні рішення у відповідь на зміни, що відбулися. Пасивна ж позиція керівництва організації полягає в переконанні, що стан рівноваги на ринку буде досягнутий без будь-яких втручань. Активна позиція керівництва полягає в розробці середньострокових та короткострокових прогнозів розвитку ситуації на ринку, а також проведення діагностики ситуації на ринку, підготовці заходів у відповідь на передбачувані зміни.

Питання особливостей управління трудовим потенціалом підприємств в Україні досліджувалися багатьма вітчизняними вченими. Тим не менше, багато проблемних питань щодо вітчизняної практики залишаються не висвітленими.

Концептуально трудовий потенціал є інтегральним оцінюванням кількісних та якісних характеристик, здібностей і можливостей економічно активного населення, які реалізуються в межах і під впливом системи трудових відносин [1].

Концепція «трудового потенціалу» була сформована у другій половині ХХ ст. для надання узагальнюючої оцінки найманого персоналу суб'єкта підприємництва, що враховує не тільки фактичні його властивості, а й потенційні можливості.

Від самого початку поняття трудового потенціалу часто ототожнювалося із трудовими ресурсами, але пізніше це поняття викристалізувалося. Зараз спільнота науковців на практиків схиляється до думки, що це скоріше сукупність здібностей до праці.

Використовуючи системний підхід до розгляду трудового потенціалу, слід зважати на те, що він повинен демонструвати відповідні властивості, такі як цілісність, структурність, ієрархічність внутрішньої будови, гомеостаз, адаптивність та множинність опису.

З практичної точки зору невід'ємним наслідком управління трудовим потенціалом є виникнення низки проблем, таких як підбор кадрів та перевірка покладених на них завдань. Ресурсовитратною є й оцінка рівня використання трудового потенціалу. Але вона створює передумови для подальшого ефективного управління трудовим потенціалом, що створює підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності всього підприємства [2].

Управління трудовим потенціалом можна також розглядати як сукупність функціональних, інструментальних завдань щодо стимулювання більш ефективного функціонування людського фактору на підприємстві [3]. Це здатність робити необхідний внесок в реалізацію цілей підприємства, заснована на професійних знаннях, практичних навичках, особистісних і психофізіологічних характеристиках працівників, яка стає можливою за умови належного матеріально-технічного, інформаційного та організаційного забезпечення процесу праці.

Науковці не мають єдиної точки зору щодо підходів до управління трудовим потенціалом та визначення його ефективності. Згідно першого підходу розрізняють організаційну, економічну та соціальну. Згідно другого підходу виокремлюють економічну, соціальну та технічну ефективність управління персоналом.

Узагальнюючи існуючі погляди, відзначимо, що доцільним є поєднання вищезазначених складових в єдину цілісну систему управління персоналом суб'єкта підприємницької діяльності.

Трудовий потенціал будь-якого підприємства формується під впливом численних факторів. Одні з них діють опосередковано, а інші мають безпосередній вплив на підприємство. Вони мають різний ступень сили та характер впливу на

формування трудового потенціалу суб'єкта підприємницької діяльності. Тому при їх вивченні необхідною є орієнтація на ключові детермінанти. Найважливішими з них є фактори професійно-кваліфікаційної, психофізіологічної та особистісної складових компонентної структури трудового потенціалу підприємства [4].

Варто зазначити, що при оцінці трудового потенціалу суб'єкта господарювання необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства, що аналізується. Це виражається в індивідуальному виборі складу і значущості складових його параметрів. Так само при необхідності слід переглядати вагові коефіцієнти компонентів трудового потенціалу. Такий перегляд є доцільним у разі суттєвих змін у стратегії розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

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

К. психол. н. Крупский А. П., Богдан Ю. Д.

Днепропетровский национальный университет имени Олеся Гончара (Украина)

ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Работа в условиях высокой степени неопределенности внешней среды, непрерывно ужесточающейся конкуренции, ограниченности ресурсов, неспособность финансовых планов предоставлять точный прогноз о деятельности компании в будущем и учитывать возможные риски вынуждают украинские компании использовать эффективные инструменты менеджмента. Одним из таких инструментов стало стратегическое планирование, целью которого является составление программы действий компании в долгосрочной перспективе для достижения основных целей при условии ограниченности ресурсов и возможностей.

Ядром стратегического планирования является стратегия, представляющая собой конкретный план, определяющий направление развития компании и предположение о будущих социально-экономических результатах. Рациональная и эффективная стратегия способна не только оценить сильные и слабые стороны организации, проанализировать особенности рынка и позицию организации в нем, изучить деятельность конкурентов, но и скоординировать все элементы организационной структуры, обеспечить эффективный мониторинг деятельности на основе установленных параметров, рационально распределить имеющиеся ресурсы, обеспечить максимальный финансовый результат при минимальных издержках, сделать работу компании систематичной и устойчивой к переменчивой внешней среде.

Однако, данный положительный эффект стратегия сможет осуществить лишь в случае ее предварительной грамотной оценки, то есть оценки всех параметров, заложенных в нее. Оценка стратегии может осуществляться на трех этапах стратегического планирования: 1) при выборе одной из стратегических альтернатив; 2) перед реализацией стратегического плана как анализ будущего социально-экономического эффекта; 3) после реализации стратегического плана как оценка достигнутого результата (анализ отдачи). Несмотря на различия в методологии оценки на каждом из этапов, общей целью такого анализа является проверка стратегии на эффективность и рациональность.

Проанализировав работы таких авторов, как М. Мескон [1], Г. Минцберг [2], Е Ермичева [3] и обобщив выдвинутые ими идеи, для проведения оценки стратегии при выборе стратегической альтернативы и перед реализацией стратегического плана, мы предлагаем 10 критериев, которые охватывают все стороны анализа плана действий с учетом будущего результата и текущих возможностей:

- 1) соответствие целям и миссии организации;
- 2) соответствие состоянию и требованиям рынка;
- 3) учет конкурентного преимущества;
- 4) соответствие имеющейся технологии и ресурсам (финансовым, человеческим, материально-техническим, информационным, интеллектуальным);
- 5) соответствие внутренней структуре;
- 6) ожидаемый социально-экономический результат;

- 7) учет рисков;
- 8) гибкость (способность к корректировке);
- 9) инновационность;
- 10) соответствие ожиданиям стейкхолдеров.

При проведении оценки стратегии на этапе выбора стратегических альтернатив, мы предлагаем поставить в соответствие каждому критерию граничное значение в виде оценки от 1 до 10 и оценить данные параметры в каждой стратегии; затем посчитать общую сумму баллов и сравнить ее с максимальной возможной. Стратегия, обладающая максимальным результатом, и будет наиболее эффективной и приемлемой для данной компании на нынешнем этапе развития.

Несомненно, такие критерии не являются универсальными для предприятий всех отраслей экономики, необходимо учитывать особенности вида деятельности компаний. Metallургическая промышленность является отраслью, использующей дорогостоящие ресурсы и оказывающей негативное влияние на экологическую ситуацию. Следовательно, ключевыми показателями эффективности для оценки стратегий металлургических предприятий должны стать минимизация использования ресурсов (в особенности энергоресурсов) и себестоимости единицы продукции, максимизация использования производственных мощностей, обеспечение наименьшего негативного влияния на окружающую среду. Кроме того, в оценке своих стратегий большинство предприятий металлургической отрасли ориентируются на получения максимальной прибыли с целью вложения в последующие технологические разработки, модернизацию оборудования. Важными критериями становятся также освоение премиальной продукции, расширение клиентской базы, установление долгосрочных отношений с заказчиками, повышение репутации. Объем реализованной продукции металлургической промышленности в 2015 году составил 17,8 % к объему всей реализованной промышленной продукции в Украине, кроме того, 63 % всей продукции было реализовано за пределы Украины, поэтому в стратегиях делают акцент на ожидаемом объеме продаж и способах представления продукции на новых рынках сбыта [4]. Необходимо также отметить, что украинские металлургические предприятия являются акционерными обществами, поэтому существенное

значение приобретают такие показатели, как ожидаемая цена акций и прибыль на акцию, ставка дивидендов, доходность капитала и ценных бумаг.

Оценка стратегии после реализации сводится к сравнению реальных показателей эффективности с целями [1]. Такая оценка также называется анализом разрывов или анализом отдачи, и может проводиться по отдельным критериям (например, прибыль, использованные ресурсы, объем продаж) или комплексно по всей стратегии. Кроме того, необходимо проанализировать, была ли такая стратегия наиболее оптимальной (относительно затраченных ресурсов и использованных мощностей), какие риски были учтены и нейтрализованы, какие экономические выгоды были достигнуты, какие перспективы для развития имеет компания. Информация, полученная в результате анализа, должна стать основой для составления будущих планов.

Для обеспечения конкурентоспособности большое значение приобретают правильные стратегические подходы к управлению предприятием, качество стратегического анализа и соответствие дальнейшей операционной деятельности менеджмента предприятия [5]. Украинские предприятия, в том числе и металлургические, только начинают осознавать необходимость оценки стратегий как способа обезопасить себя от принятия неэффективных решений. Однако такая практика недостаточно распространена из-за отсутствия понимания о важности такого анализа, отсутствия опыта комплексного стратегического планирования. Но при наличии такого инструмента в арсенале украинского менеджмента компаний металлургической промышленности, возможно повышение конкурентоспособности продукции, выход на новые рынки сбыта, получение максимальной прибыли при минимальных издержках, привлечение новых инвестиций в развитие компаний.

Список использованных источников:

1. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2008. – 672 с.
2. Минцберг Г. Взлет и падение стратегического планирования / Г. Минцберг. – К. : Изд-во Алексея Капусты, 2008. – 412 с.
3. Ермичева Е. П. Оценка и отбор стратегических альтернатив / Е. П. Ермичева // Вестник Саратовского государственного соц.-экономич. ун-та. – 2009. – № 01. – С. 42–44.
4. Объем реализованной промышленной продукции по видам деятельности за январь-декабрь 2015 року [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ukrstat.gov.ua>
5. Ручаевский Д. А. Стратегический анализ конкурентоспособности предприятий горно-металлургического комплекса Украины / Д. А. Ручаевский // Вісник ДНУ. Сер. : Менеджмент інновацій – 2014. – № 3. – С. 88–92.

6. Гринько Т. В. Стратегічні пріоритети розвитку України / Т. В. Гринько // Стан, проблеми та перспективи розвитку національної економіки : зб. тез наук. робіт учасників Міжнародної наук.-практ. конф-ції (м. Одеса, 23-24 січня 2015 р.). – О. : ЦЕДР, 2015. – Ч. 1. – С. 30–33.

К. психол. н. Крупский А. П., Щербак А. Ю.

Днепропетровский национальный университет имени Олеся Гончара (Украина)

ЗНАЧЕНИЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

В современной науке о менеджменте значительное место уделяется делегированию полномочий, которое является залогом успешной деятельности предприятия. Правильная и четкая постановка задач является самым главным в достижении определенного плана организации. Для результативного выполнения этих задач необходимы человеческие ресурсы с высокопродуктивной деятельностью. Таким образом, руководству требуется приложить максимум усилий для подбора высококвалифицированного кадрового состава, который будет достигать поставленных целей в кратчайшие сроки. Понимание правильной организации труда, мотивация и контроль являются основой на пути к успешному развитию компании. Однако именно правильная организация процесса помогает достичь максимальных результатов, занимается непосредственно координацией процесса в команде и наблюдает за выполнением плана.

Рассмотрим понятие организации и роль менеджера в ней. Организация – это объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или достигающих определенной цели и действующих на основе определенных процедур и правил [1]. Менеджер должен установить конкретные задания, поставленные перед предприятием, и определить, кто из подчиненных может способствовать воплотить его решения в реальность.

В свою очередь, главный аспект устройства организации – это взаимоотношение полномочий между менеджерами всех уровней. Каждый из них имеет цель активизировать людей и повысить эффективность труда в целом. То есть, делегирование является функцией, с помощью которой руководитель устанавливает и распределяет отношения между этими уровнями.

Важно отметить, что до начала делегирования, руководитель должен определить свои цели, далее проранжировать их, потом определить какие задания нужно выполнить самостоятельно, а какие можно поручить подчиненным [2].

Делегирование лимитировано официальными правилами. Делегировать можно только выполнение четко поставленных задач, но сама ответственность передается на подчиненного не полностью, ведь руководитель должен осуществлять контроль, и нести ответственность за действия работников. Но в то же время, это значит, что рутинную работу сотрудники могут выполнить самостоятельно и руководитель может заняться более важными, стратегическими заданиями на предприятии.

Делегирование на высшем уровне представляет подчиненным возможности проявлять свои организаторские способности для достижения развития предприятия. Это создает эффект, в котором делегирование дает понять подчиненным, что они могут справиться с работой лучше, чем руководитель. Отношения между менеджером и сотрудниками должны строиться исключительно на доверительно требовательных отношениях и тогда делегирование будет эффективным (рис. 1).

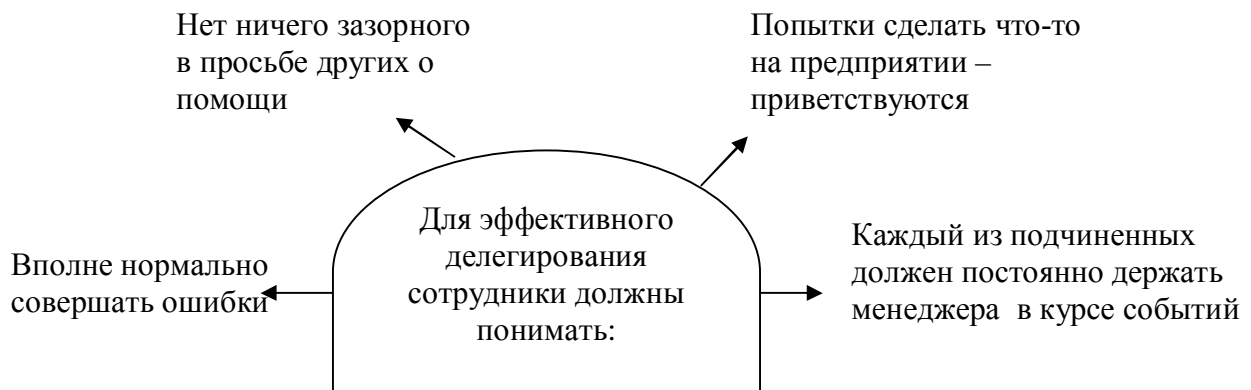


Рис. 1. Предпосылки эффективного делегирования полномочий
(разработано автором).

Одна из основных задач менеджера – создание рабочей атмосферы в организации. Эта атмосфера должна появиться до того как он начнет что-то поручать и должна остаться на протяжении всего процесса делегирования. С такой атмосферой, если в организации что-то пойдет не по плану, менеджер быстро сможет вмешаться и предпринять меры для предотвращения ситуации, которая может повлечь за собой негативные последствия.

Если же подчиненные справляются с заданными обязанностями, их стоит наградить и мотивировать на выполнение других заданий. Вознаграждения за качественно выполненную работу могут быть: премии, надбавки к окладу, повышение по службе, улучшения условий труда, обычная благодарность или поощрительные поездки, подарки – все это доказало свою эффективность. Сергей Потапов акцентирует внимание, что самыми мощными инструментами мотивации являются признание, поощрение и расширение сферы деятельности сотрудников, тем самым, менеджер дает возможность развития и повышения уровня знаний персонала [3].

Эффективное делегирование – высший вид эффективной человеческой деятельности. Делегирование требует доверия и уверенности со стороны менеджеров и их подчиненных – чего не хватает в культуре украинских менеджеров. Эта функция помогает рационально распределить нагрузку между членами коллектива, с целью увеличения роста и эффективного существования компании. Владение этим инструментом помогает реализовать управленческий потенциал менеджера и обеспечить эффективную работоспособность компании. Поэтому делегирование должно быть методом, применяющимся в работе постоянно, а не от случая к случаю, что возможно только в случае изменения культуры менеджера с вектора «потребительского» на вектор «созидающий».

Список использованных источников:

1. Ямпольская Д. Менеджмент / Д. Ямпольская, М. Зонис. – М. : Эксмо-Пресс, 2010. – 359 с.
2. Ректор Керк. Делегировать или умереть [Электронный ресурс] / К. Ректор. – Режим доступа : <http://www.abook-club.ru/audiobook=15950>
3. Потапов С. Делегирование полномочий: записки на стикерах [Электронный ресурс] / С. Потапов. – Режим доступа : http://www.bookz.ru/authors/sergei-potapov/audiokniga_delegiro_269.html

К. психол. н. Крупський О. П., Оксень К. О.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ДОЦІЛЬНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ЗАРУБІЖНИХ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТУ У ВІТЧИЗНЯНІЙ ПРАКТИЦІ

Керівники сучасних підприємств часто змушені шукати нові, більш ефективні та надійні методи управління фірмою та персоналом в умовах зростаючої конкуренції на глобальних ринках. Сучасна система менеджменту характеризується великим здобутим світовим досвідом з формування ефективних систем менеджменту та управління, підвищення продуктивності праці, ефективних інвестицій тощо. Однак досвід провідних держав показує, що інвестиції у виробництво та активи не є достатніми для досягнення бажаного рівня продуктивності праці. Одним з головних елементів ефективності діяльності того чи іншого підприємства є ефективне управління людськими ресурсами [3].

В сучасному економічному та управлінському світі людський фактор сприймається як основна продуктивна сила суспільства. Крім того, персонал та ефективність його роботи є основою сучасних управлінських концепцій. Досвід персоналу, його кваліфікаційні якості, навички та ступінь дисципліни наразі багато у чому визначають ефективність роботи підприємства [2].

Незважаючи на те, що проблема формування власних систем менеджменту є досить актуальною та розвинутою, в працях провідних вчених приділяється не достатньо уваги приділено процесу збереження кадрового потенціалу вітчизняних підприємств, створенню ефективних систем розвитку персоналу з використанням зарубіжного досвіду. Проте актуальність вивчення такого підходу в сучасних економічних та політичних реаліях України набуває гостроти [3].

В умовах української дійсності, нажаль, так і не було сформовано належної власної системи методів ефективного менеджменту. Однак українські підприємці мають можливість використати досвід провідних країн світу, які продемонстрували ефективні системи менеджменту, які досить легко адаптуються до змін. Такі теорії та практики доцільно застосовувати в сферах промисловості, сільського господарства, а також у сферах обслуговування. Україна поки що не в змозі повністю перейняти досвід зарубіжних країн, тому що її економічна,

політична та фінансові системи досить довгий час були під негативним впливом командно-адміністративної економіки.

Найбільш важливим етапом на шляху створення власної моделі управління та менеджменту для України є детальний аналіз досвіду зарубіжних країн та виділення тих рис, які можна перенести на вітчизняну дійсність [4].

Незважаючи на те, що виростання зарубіжного досвіду за відсутності власної системи менеджменту для України є прийнятним, треба пам'ятати, що повне і механічне перенесення тієї чи іншої моделі на українську (або будь-яку іншу) не має високого показника ефективності. Кожну систему треба так чи інакше адаптувати у відповідності с культурними та історичними умовами розвитку підприємництва у тій чи іншій країні. Передусім модель японського менеджменту, яка у сучасному світі вважається однією з найбільш ефективних, не завжди спрацює у пострадянських країнах через надто велику різницю у ментальності людей.

Українські підприємства не мають власної системи управління персоналом. Основою є кодекс законів про працю, який не завжди є ефективним в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємств. Таким чином, висновком є те, що керівникам українських підприємств рано чи пізно доведеться переглянути існуючу систему управління персоналом з метою підвищення її ефективності. Більш того, з часом необхідно буде створити власну систему.

Треба розуміти, що потрібно не позичати модель, а створювати нову – «власну», ґрунтуючись на власних традиціях, власному позитивному досвіді, які не можна ігнорувати [3].

Протягом останнього часу серед українських науковців на бізнесменів особливої популярності набуває комбінація підходів від різних шкіл менеджменту – японської, американської та західноєвропейської [1]. Багато у чому формування власної системи менеджменту потребує вивчення стороннього досвіду.

Якщо брати за основу японську школу менеджменту, то майже неможливо не враховувати фактор відкритості. При застосуванні такої схеми українські підприємці мають усвідомлювати, що необхідною умовою є забезпечення відкритості інформації для персоналу стосовно стратегій, фінансових результатів.

Однак в умовах української дійсності цю особливість моделі застосувати буде досить важко.

Слід зазначити, що загальних підходів у менеджменті, а особливо в управлінні персоналом, не існує – є лише загальні принципи управління, які породжують різні системи менеджменту зі своїми неповторними особливостями, оскільки враховують певні національні цінності, особливості психології, менталітету тощо. Отже, українські менеджери не можуть використовувати готову модель управління, а повинні знайти власні способи і важелі застосування теоретичних знань та практичного досвіду різних країн для створення повноцінної української системи управління персоналом.

Список використаних джерел:

1. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер. – М. : Лаборатория знаний, 2004. – 800 с.
2. Пивоваров С. Э. Международный менеджмент / С. Э. Пивоваров, Л. С. Тарасевич, А. И. Майзель. – СПб. : Питер, 2011. – 576 с.
3. Прусак В. Изучаем японский опыт / В. Прусак // Менеджер по персоналу. – 2014. – № 9. – С. 10–18.
4. Родченко В. В. Международный менеджмент : учеб. пособ. / В. В. Родченко. – 2-е изд. – К. : МАУП, 2012. – 240 с.

К. е. н. Кучеренко С. К.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНЕ ФОРМАТУВАННЯ СИСТЕМИ
КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В умовах кризи продуктивна й відносно стабільна діяльність підприємств безпосередньо пов'язана з ефективністю прийняття управлінських рішень. У якості найбільш дієвого інструменту забезпечити виконання управлінських рішень є контролінг, який набув широкого застосування в зарубіжній практиці та вважається актуальним і для вітчизняних підприємств. Втім, практично запровадження контролінгу в управлінську практику підприємств в Україні зустрічає немало перешкод, через що вони втрачають можливості використати свої внутрішні резерви для отримання позитивних економічних результатів своєї роботи.

Причина в тому, що контролінг, який формально визнається цілісною системою управління, фактично на практиці все ж реалізується в більшій мірі у вигляді удосконаленої функції контролю. У доповіді представлено результати досліджень структурно-функціонального формату системи контролінгу в цілісній системі управління підприємством, а саме – стосовно складу загальних функцій управління, які здійснюються як у складі системи контролінгу, так і поза її межами, а також стосовно порядку їхньої взаємодії.

Специфіка застосування контролінгу в найбільшій мірі проявляється у здійсненні функцій установлення цілей, планування, контролю та регулювання. Якщо контроль свідчить про відсутність відхилень ходу процесу від запланованого, то коригування або прийняття нових цілей здійснюється у зв'язку з новими потребами без урахування функції регулювання, яка в даному випадку не діє. Якщо ж контроль виявляє відхилення ходу процесів від встановленого плану, для усунення яких і здійснюється функція регулювання, то прийняття цілей на наступний плановий період проводиться вже з урахуванням прийнятих заходів регулювання процесу. Характер взаємодії розглянутих функцій в рамках єдиного управлінського циклу слід представляти наступною двоконтурною схемою, наведеною на рис. 1.

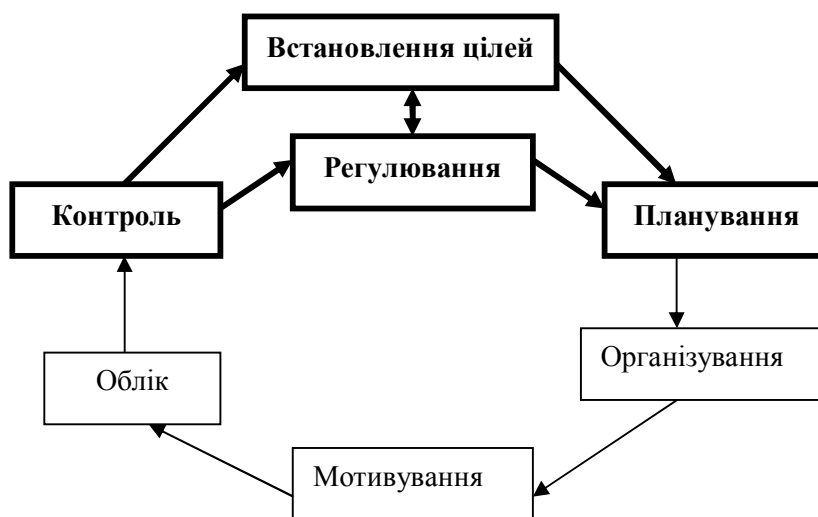


Рис. 1. Двоконтурна схема взаємодії функцій контролю, регулювання, установлення цілей та планування у складі єдиної системи контролінгу

Ефективне здійснення контролінгу вимагає істотного перерозподілу відповідальності всередині підприємства з посиленням відповідальності його низових ланок. Вирішення цього завдання здійснюється шляхом додання

окремим підрозділам, бажано, більшості з них, статусу центрів відповідальності, під якими розуміють зону автономної відповідальності підрозділу підприємства або індивідуальної відповідальності менеджера за свої дії.

Плани підрозділів – центрів відповідальності (ЦВ) у системі контролінгу стають об'єктами контролю в реальному масштабі часу, що ставить перед функцією планування завдання оперативного корегування планових завдань, перетворюючи таким чином традиційне планування в бюджетування, зміст та порядок здійснення якого розкрито в наступному розділі роботи. Лише на основі повного форматування структури підприємства у вигляді центрів відповідальності доходів (ЦД), затрат (ЦЗ) і прибутків (ЦП), як це проілюстровано на рис. 2, дає можливість підтримувати контроль за їх виконанням у кожний момент часу.

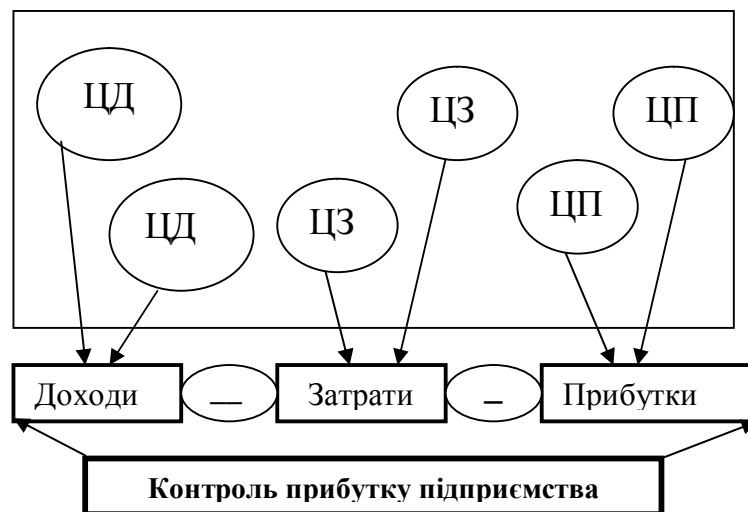


Рис. 2. Принцип забезпечення контролю прибутків у системі функціонування центрів фінансової відповідальності підрозділів

Саме склад функцій, що здійснюються в межах контролінгу, підводить до того, що забезпечення ефективної системи контролінгу потребує створення спеціальної служби контролінгу, яка організовує збір, обробку, аналіз даних і забезпечує інформацію для менеджерів вищого рівня управління для прийняття оперативних заходів з регулювання ходу процесів на підприємстві і розробки стратегічного курсу його розвитку. Служба контролінгу на підприємстві вмонтовується в його організаційну структуру на основі тісного функціонування з економічними, інженерними, юридичною та іншими службами та керівництвом підприємства.

Подолання невизначеності стосовно функціонального складу контролінгу як системи управління підприємством, органічне поєднання систем контролінгу і бюджетування підприємств створює дієву основу встановлення цілей діяльності підприємства і контролю їх фактичного досягнення в розрізі підрозділів підприємства, наділених статусом фінансово відповідальних центрів. Подальше вдосконалювання методології запровадження й удосконалення контролінгу підприємств на цій теоретичній базі розширює їхні можливості підтримувати режим економічно ефективного функціонування.

Д. е. н. Левчинський Д. Л.

ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

(Україна)

КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Будівельна галузь є однією з найважливіших галузей народного господарства, від якої залежить ефективність функціонування всієї економіки країни. Важливість цієї галузі полягає в тому, що будівництво, напевне, як ніяка інша галузь економіки, споживає продукцію багатьох галузей національного господарства. Але, для того, щоб воно було успішним, будівельне підприємство повинно мати досконалу організаційну структуру [1]. Дана тема є досить актуальною у наші дні тому, що динамічні зміни зовнішнього середовища, його турбулентність вимагають постійного розвитку та вдосконалення процесу управління підприємством, розробки нових прогресивних механізмів, здатних зменшити вплив негативних факторів на загальні показники діяльності підприємства.

Сучасне будівельне підприємство поєднує в собі одночасно риси та функції, притаманні промислового підприємству, торгівельній фірмі і підприємству з широким спектром послуг. Це суттєво ускладнює саму організаційну структуру підприємства та процес управління ним.

З одного боку, самостійне виконання підприємством максимальної кількості бізнес-процесів, необхідних для створення будівельного продукту, може сприяти економії коштів, часу, забезпеченню кращої якості цих процесів, зниженню ризиків через диверсифікацію діяльності тощо. З іншого – розміри та

складність побудови будівельного підприємства можуть ускладнювати процес управління ним і вимагають від управлінців прояву найкращих професійних якостей. Адже виробничий процес в будівництві характеризується іноді значно складнішими та чисельнішими порівняно, наприклад, з промисловим підприємством, господарськими зв'язками підприємства з іншими учасниками інвестиційно-будівельної діяльності, до яких можна віднести: інвесторів, які виступають в ролі кредиторів, замовників, покупців тощо (фізичні та юридичні особи); проектувальників; виробників будівельних матеріалів та продавців технічних і технологічних ресурсів; будівельно-монтажні організації, які поєднують діяльність інвесторів, замовників, проектувальників, постачальників матеріальних ресурсів; інноваційні організації, в яких розробляються науково-технічні новинки з метою їх наступного використання в процесі створення будівельного об'єкту; транспортні організації, логістичні фірми та інші.

Крім того, будь-яке будівельне підприємство має пройти досить складний та тривалий шлях спілкування з держаними інститутами на предмет отримання необхідних дозволів, ліцензій та інших рішень тощо.

Найвищим досягненням організації структури будівельного підприємства є активна взаємодія (без посередників) керівництва і виконавців (тобто виробництва). Налагоджена робота структур всіх рівнів на будівельних підприємствах дає змогу швидко реагувати та адаптуватися до змін. При професійному управлінні підрозділи будівельного підприємства повинні мати субпідрядні функції. Такий підхід має забезпечити адаптогенез будівельного підприємства у цілому до змін зовнішнього середовища.

Удосконалення, є природним процесом самоорганізації системи, так як її діяльність являє собою постійне реагування на зміни зовнішнього середовища і підсистем. Так як основними характеристиками системи є елементи, процеси та структура, процес вдосконалення припускає взаємозалежну зміну цих характеристик. Таким чином, зміна організаційної структури являє собою невід'ємну складову частину процесу розвитку системи.

Механізм вдосконалення організаційної структури управління представляє собою організаційно і процедурно оформлені засоби і методи, що визначають порядок здійснення структурних змін, спрямованих на створення умов для

адаптогенезу будівельного підприємства до середовища функціонування і найбільш ефективного досягнення його цілей.

Дослідження теоретичних і методичних положень, а також умов успішного здійснення структурних змін, дозволяють обґрунтувати концептуальну модель механізму вдосконалення організаційної структури управління будівельного підприємства (рис. 1).

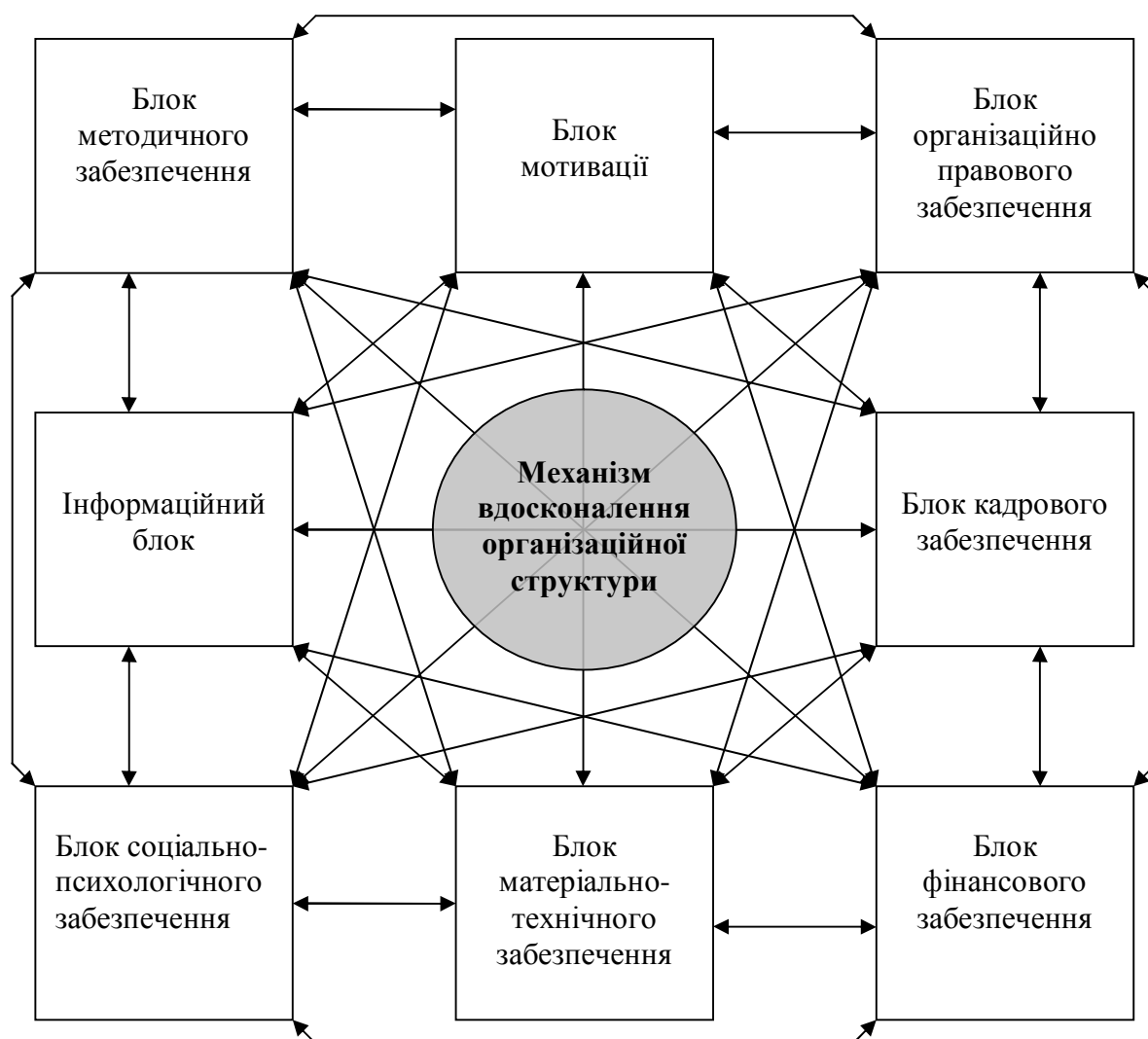


Рис. 1. Концептуальна модель механізму вдосконалення організаційної структури управління будівельного підприємства

Дана модель в найбільш загальному вигляді являє структуру механізму структурного вдосконалення, фактори, що призводять механізм у рух, послідовність етапів здійснення структурних змін і кінцевий результат, одержуваний при функціонуванні механізму.

Найважливішими компонентами механізму вдосконалення організаційної структури будівельного підприємства є блоки мотивації, організаційно-правового, методичного, інформаційного, соціально-психологічного, кадрового, матеріально-технічного та фінансового забезпечення.

Список використаних джерел:

1. Александрова Н. О. Організаційна структура будівельного підприємства : підруч. / Н. О. Александрова. – Львів : Кальварія, 2005. – 196 с.
2. Удовенко О. М. Будівництво в умовах ринкової економіки : підруч. / О. М. Удовенко. – Тернопіль : Економічна думка, 2009. – 314 с.
3. Кармінська-Белоброва М. В. Організаційні структури управління підприємством / М. В. Кармінська-Белоброва // Бізнес-інформ. – 2012. – № 12. – С. 192–195.
4. Поповиченко І. В. Декомпозиція організаційної структури підрядного будівельного підприємства як основа створення його логістичної системи [Електронний ресурс] / І. В. Поповиченко // Ефективна економіка– 2009. – № 2. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>

Лимаренко К. А., Шапран Г. О.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**МОТИВАЦІЯ ЯК ГОЛОВНИЙ ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

Зміни, які відбуваються в політичному, економічному, соціальному просторі України, націлені на побудову нової економіки, що ґрунтується на ринкових відносинах. Основними технологіями ринкової економіки вважається менеджмент та одна з його складових – мотивація.

Сучасний ресторанний бізнес перебуває в умовах жорсткої конкуренції, тому топ-менеджмент має приділяти достатню увагу мотивації своїх робітників, для того, щоб підприємство могло знаходитись на достатньому конкурентному рівні. За допомогою якісно побудованої системи мотивації персоналу на підприємстві, можна керувати поведінкою працівників та направляти їх на досягнення цілей фірми.

Отже, мотивація – це одна з рушійних сил поведінки людини для досягнення поставлених цілей. Існує 2 основних види мотивації: матеріальна та нематеріальна.

До матеріальної мотивації належать:

– оклад – є фіксованим доходом, дає почуття стабільності працівникам;

– відсотки від особистих продажів – складова, що дозволяє персоналу бути зацікавленим в продажі, що призводить до підвищення прибутку закладу;

– чайові – забезпечують ефективне обслуговування гостей та стимулюють до досягнення кращих результатів праці;

– премії – це можуть виступати у вигляді винагороди за окремі особисті досягнення, або як заохочення персоналу до виконання плану.

Нематеріальна мотивація включає в себе:

– звання та шана – є способом мотивації співробітників, що передбачає використання дошок пошани або певних титулів (звання офіціант місяця);

– особливі привілеї – використовуються для заохочення співробітників шляхом надання особливих привілеїв за кращі результати праці;

– вибір часу для відпустки та вихідних днів;

– особливі знаки уваги(привітання зі святами);

– допуск до прийняття рішень – використовується для заохочення результативних офіціантів, професійних барменів та старших менеджерів дозволяючи їм приймати рішення на свій погляд;

– завдання вищого рівня – знак заохочення, видатних офіціантів можна відправляти обслуговувати значущих людей, які заходять в ваш заклад;

– кар’єрне зростання.

Всі ці методи мотивації періодично використовують мережеві ресторани для підвищення ефективності роботи персоналу та виявлення не тільки кращих, а й гірших співробітників [2].

Мотивувати персонал до продуктивної роботи в ресторанному бізнесі досить складно, так як в одному місці зосереджені люди різних верств населення з різними поглядами на життя і потребами.

Потрібно пам’ятати, що співробітник буде добре працювати в тому випадку, якщо задоволені його потреби. Чим вище мотивація персоналу, тим вище прибуток ресторану. Якщо людина досягає від роботи того, чого хоче – вона буде добре виконувати свої обов’язки. Якщо ж важливі потреби працівника не задоволені, рано чи пізно настане погіршення якості його роботи, а потім і звільнення. Недосвідчені керівники нерідко своїми діями самі створюють демотиватори для своїх підлеглих, замість того, щоб вибудувати грамотну систему мотивації персоналу [3].

Персонал ресторану має свою структуру, кожна складова якої потребує особливого підходу при формуванні мотивації.

Принципи мотивації для персоналу ресторану різних рівнів:

1. Нижчий рівень співробітників (прибиральниці, посудомийки).

Окрім стабільної заробітної плати та харчування під час робочої зміни, для мотивації цієї частини персоналу необхідна добра організація праці та повага. Тоді вони ладні затримуватись та не просити надбавку, оскільки їх більше мотивує вдячність керівництва та колективу.

2. Лінійний персонал(офіціанти та їх помічники).

Дана ланка співробітників з самого початку мотивовані до роботи, оскільки в першу чергу зароблять чайові. Сумою чайових відображається задоволення гостя якістю обслуговування, а значить, вимірюється ефективність роботи офіціанта та його помічника.

3. Персонал середньої керівничої ланки (метрдотелі, адміністратори).

Співробітники, які займають дані посади перебувають в постійному стресі через вирішення проблем пов'язаних з роботою персоналу та відвідувачами закладу. Їхній робочий день значно довший за робочий графік. Тому значним мотивуючим фактором для них є додаткові вихідні дні, професійні тренінги, а також можливість в період максимального навантаження делегувати частину своїх обов'язків на власний розсуд.

4. Персонал вищої керівної ланки (директори, керівники).

Стосовно даної категорії, важливим є побудова системи, яка надаватиме керівникам можливість в повній мірі проявити себе, стати «обличчям» ресторану, досягти найкращих результатів праці [1].

Отже, щоб вести ефективну господарську діяльність у сфері ресторанного бізнесу, необхідно володіти теоретичними та практичними знаннями в області мотивації, вчасно впроваджувати систему мотивації працівників, шукати нові шляхи покращення ефективності роботи.

Список використаних джерел:

1. Кравченко Н. Р. Мотивация персонала: выбор необходимой методики / Н. Р. Кравченко // Справочник по управлению персоналом. – 2003. – № 9.
2. Мотивация персонала в ресторане [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://cafeprof.ru/12-sposobov-pooshhreniya-personala>
3. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес-менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 348 с.

К. е. н. Лисенко Ю. В., Дектярьова А. В.

ОКВНЗ «Інститут підприємництва «Стратегія» (Україна)

ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Базовим елементом спрямованості діяльності підприємства є його економічна політика, на основі якої будуються взаємовідносини. Зазвичай економічну політику прийнято розглядати на макрорівні, однак в силу тенденцій розвитку умов вільного господарювання та необхідності підприємств самостійно приймати стратегічні та управлінські рішення, швидко адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища, набуття ними гнучкості внутрішніх господарських операцій дослідження питань формування економічної політики підприємства набуває вагомого значення [2].

Метою роботи є дослідження теоретичних аспектів формування економічної політики підприємства.

Одним з основних напрямків підвищення ефективності діяльності підприємства є розробка та реалізація його економічної політики.

Найбільш ширше розкриває сутність самого поняття «економічна політика».

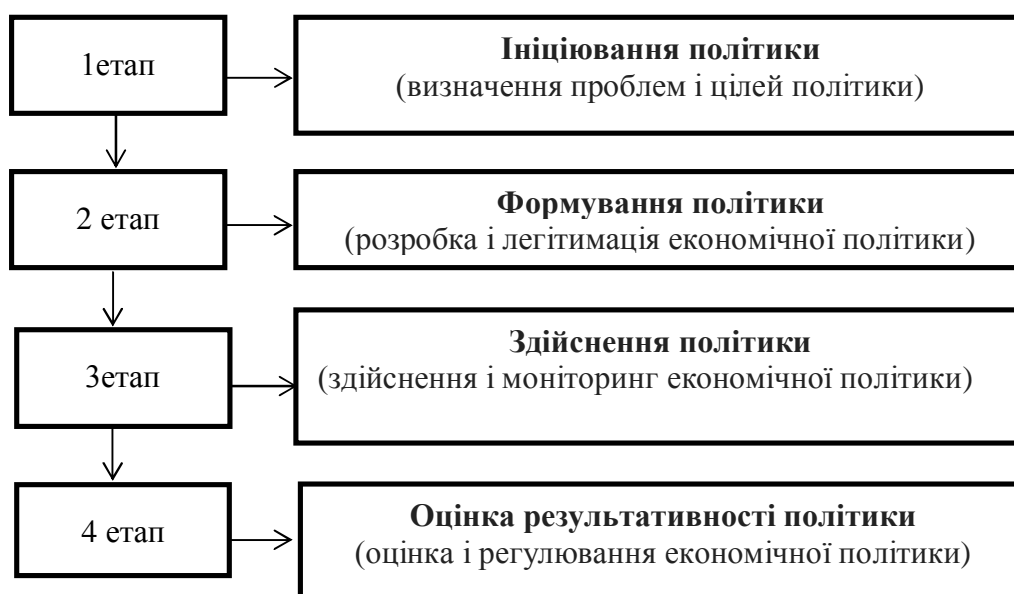


Рис. 1. Етапи формування і реалізації економічної політики підприємств

За визначенням В. В. Нотченко економічна політика підприємства – це система базових положень (елементів), що зумовлені інтересами певних категорій індивідумів або їх груп, які визначають особливості діяльності, поведінки підприємницької структури; що впливають на склад та характеристики елементів внутрішнього середовища підприємницької структури та її взаємодія з економічними агентами внутрішнього та зовнішнього середовища [4].

Формування і реалізацію економічної політики можна поділити на чотири етапи, що називають «політичним циклом». Даний процес складається з декількох послідовних дій:

Виходячи з цього можна сказати, що підприємство має удосконалювати організацію механізмів управління господарською діяльністю.

Економічна політика має складну структуру. До її елементів належать цілі, інструменти, індикатори, об'єкти та суб'єкти. В сукупності вони становлять цілісну систему, яка не є незмінною.

Формування економічної політики підприємства ґрунтується на кількох підходах: позитивному, нормативному, синергетичному, енвіронментальному.

Позитивний підхід до формування економічної політики передбачає вивчення реальних економічних процесів, збір фактичного матеріалу, встановлення взаємозалежностей та взаємозв'язків між фінансовою та господарською діяльністю. Даний підхід покликаний пояснити зміст економічних процесів та поведінку підприємства за даних умов.

Нормативний підхід, на противагу попередньому, характеризує розробку відповідних рекомендацій стосовно того, яким чином діяти аби виправити ситуацію і дає відповідь на питання «як повинно бути...». Для реалізації нормативного підходу велике значення має прогнозування, як розробка вірогідного судження про стан якогось явища у майбутньому.

При синергетичному підході слід враховувати, що кожен вид економічної політики має свої інструменти. Для досягнення максимального ефекту слід підбирати такі інструменти, щоб їх сукупний вплив був настільки дієвим, що перевищив би суму ефекту, досягнутого у випадку їх ізольованої дії.

Енвіронментальний підхід – це метод побудови економічної політики, який враховує ймовірність впливу її інструментів на довкілля. Це пов'язано перш за все з тим, що розвиток особливо комунального підприємства пов'язаний зі

зростаючим залученням у виробництво природних ресурсів, виникнення небезпечних технологій тощо. Результатом даного процесу є: забруднення навколишнього середовища. В сучасних умовах формування економічної політики підприємства повинно стимулювати розвиток технологій, що не забруднюють довкілля, аби не вживати заходів з ліквідації забруднення. Отже, витрати підприємства, які здійснюються сьогодні, через певний проміжок часу дозволять отримати незабруднене довкілля та відсутність грошових витрат на очищення навколишнього середовища. Енвайронментальний підхід до формування економічної політики змінює її цілі та інструменти на екологоорієнтовані та ресурсозберігаючі.

Важливий фактор, який сприяє формуванню та здійсненню ефективної економічної політики підприємства є організація бухгалтерського обліку. Саме бухгалтерський облік сприяє вдосконаленню організації всіх господарських процесів, забезпечує їх планування, контроль і аналіз.

Не менш важливим процесом є організація інвестиційної, фінансової, маркетингової та податкової політик. Однак усі названі види політики є, по суті, складовими загальної економічної політики підприємства, що характеризуються такими двома ознаками: 1) Економічна політика підприємств формується як інструмент реалізації стратегії підприємства. 2) Економічна політика підприємства складається з окремих складових (елементів), в основі яких знаходиться принцип використання певного економічного ресурсу (праця, сировина, фінанси, технологія, інформація та інші) [5]. Відповідно до цього підприємство, як відкрита система, залежить від зовнішнього середовища стосовно поставок ресурсів, енергії, кадрів, а також споживачів [1].

Фактори зовнішнього середовища можна розглядати як можливості та загрози для підприємства, їх позитивний чи негативний вплив на організацію буде залежати від ефективності управління та адаптивності підприємства. Тому головним завданням керівництва кожного підприємства є ретельне дослідження впливу зовнішніх факторів на життєздатність економічної одиниці, своєчасне визначення найсуттєвіших за впливом зовнішніх факторів та оптимізація їх впливу на формування економічної політики підприємства [3].

В сучасних умовах підприємницькому середовищу України важко сформулювати та реалізувати задумані стратегічні плани. Під впливом не стабільної економічної ситуації та при відсутності достовірної інформації формування

економічної політики комунальних підприємств, повинно базуватися на комплексному підході, що враховує елементи всіх вище перелічених підходів. Це дозволить при прийнятті управлінських рішень керівництву підприємства не зазнавати помилок, які призводять до зменшення ефективності їх функціонування та зменшення фінансового результату від їх діяльності.

Список використаних джерел:

1. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підруч. О. С. Іванілов // Харківський державний технічний ун-т будівництва та архітектури. – К. : «Центр учбової літератури», 2009. – 725 с.
2. Крейдич І. М. Теоретичні аспекти поняття економічної політики розвитку підприємства / І. М. Крейдич // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 11. – С. 2–4.
3. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підруч. / Б. М. Мізюк. – Л. : Магнолія 2006, 2009. – 544 с.
4. Нотченко В. В. К вопросу о сущности категории «экономическая политика предпринимательских структур» / В. В. Нотченко // Вестник ИНЖЭКОНА. – 2007. – № 2 (15).
5. Савіна Г. Г. До питання адаптивного функціонування виробничих систем у контексті їх соціально-економічного розвитку / Г. Г. Савіна // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. – Донецьк : ДонНУ, 2007. – С. 925–927.

Ли Ицяо

Днепропетровский национальный университет имени Олеся Гончара (Украина)

**НАПРАВЛЕНИЯ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА
ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Современные системы оплаты труда, как элемента материального стимулирования состоит с двух частей: основной и сменной.

Для повышения эффективности материальной составляющей мотивации промышленно-производственного персонала ООО фирма «ОЛИС ЛТД» предлагается изменить существующую систему оплаты труда на новую систему Хелси. Суть ее заключается в том, что заработок работника основного производства состоит из двух составляющих [1]:

– первая определяется фиксированной почасовой ставкой и фактически отработанным временем;

– другая – сдельной подработкой или премией за то, что фактические затраты были меньше за нормативные. Ее величина определяется тарифной ставкой (от 0,3 до 0,7).

Оценка эффективности материального стимулирования показала, что в 2015 г. уровень эффективности использования фонда заработной платы улучшилась сравнительно с предыдущими годами. В структуре фонда оплаты труда основная заработная плата занимает преобладающую долю. Негативным является сокращения доли поощрений и компенсаций в структуре заработной платы от 26 % в 2014 г. до 20 % в 2015 г., что свидетельствует об уменьшении мотивационных элементов персонала предприятия.

Использование той или другой формы мотивации персонала обуславливается сферой деятельности персонала, характером трудовых операций, технологических процессов. Выбор формы мотивации нуждается в соблюдении определенных условий, при которых ее применения является целесообразным.

Действующая на предприятии система мотивации труда должна содействовать реализации интересов как работодателя так и работников. В интересах первого она должна содействовать достижению запланированных показателей, обеспечивать производство необходимого объема продукции в заданные сроки, при сохранении достаточного уровня конкурентоспособности продукции на основе ее качества и снижении расходов в расчетов на единицу продукции [2].

Таблица 1. Влияние введения системы премирования на смену основных показателей деятельности ООО фирма «ОЛИС ЛТД», тыс. грн

Показатели	2015 год	Проектный год	Отклонение	
			Абс.	Отн.
Доход (выручка) от реализации продукции (товаров, работ, услуг)	331202	331202	-	-
Чистый доход (выручка) от реализации продукции	275311	275311	-	-
Себестоимость реализованной продукции (товаров, работ, услуг)	228572	228371,2	-200,8	-0,088
Валовой:				
прибыль	46739	46939,8	200,8	0,48
Финансовые результаты от обычной деятельности к налогообложению:				
прибыль	11291	11491,8	200,8	1,75
Налог на прибыль от обычной деятельности	2204	2250,184	46,184	2,05
Чистая прибыль	9086	9240,616	154,616	1,67
Расходы на 1 грн реализованной продукции, грн/грн	0,8302	0,8295	-0,0007	-0,088
Рентабельность продукции, %	0,801	0,817	0,017	2,052454

Результаты расчетов влияния предложенной системы мотивации персонала на деятельность предприятия (табл. 1).

Приведенные расчеты показали, что прибыль от обычной деятельности в расчетном периоде, при приведенных условиях возрастет почти на 1,7 %, что представляет в абсолютном выражении 200,8 тыс. грн и составит 11491,8 тыс. грн, а чистая прибыль составит 9240,6 тыс. грн, то является темп роста составит 1,7 %, это хоть и незначительный показатель однако тенденция положительная.

Таким образом, усовершенствование мотивации персонала приводит:

- повышение качества используемого труда персонала;
- рост ответственности работников не только за результаты индивидуального, а и коллективного труда;
- повышение инициативности работников, развитие соревнования как между членами одного подразделения, так и между подразделениями организации. Одного и того же работника невозможно длительное время мотивировать одним стимулом, поскольку работник развивается и меняются его нужды. Чтобы улучшить мотивационную систему в Украине, необходимо учитывать опыт развитых стран, которые уже достигли значительных прогрессов в разработке мероприятий по мотивации труда персонала.

Список использованных источников:

1. Миокова Г. И. Влияние мотивации на результативность трудовой деятельности / Г. И. Миокова // Украина научная – 2002 : мат-лы II Всеукр. наук.-практ. конф. Экономика. – Днепропетровск : Наука и образование, 2002. – Т. 5. – С. 24–26.
2. Крушельницкая О. В. Управление персоналом : учеб. пособ. / О. В. Крушельницкая, Д. П. Мельничук. – К. : ЦУЛ, 2003. – 296 с.

Логвіненко О. Ю., к. е. н. Скрипник Н. Є.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ВПЛИВ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ
НА РОЗВИТОК ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

Ефективна діяльність підприємства та результативність його роботи залежить від великої кількості факторів. До них відносяться: рівень кваліфікації персоналу та ефективність його внутрішньої організації, високий рівень конкурентоспроможності, майновий потенціал та багато інших. Для досягнення

бажаного рівня формування та реалізації будь-яких елементів потенціалу підприємства потрібні, перш за все, належним чином підібрані кадри та їх якісне навчання, плідне співробітництво колективу, проява ініціативи персоналу підприємства, функціонуюча організаційна культура, необхідна база знань, а також впровадження матеріального та нематеріального стимулювання.

Трудовий потенціал, який спроможний до розвитку, перетворює людину у найвагоміший ресурс виробництва: інноваційний потенціал, висока продуктивність праці та мотивація людини характеризують успіх стратегії, спрямованої на інтенсифікацію виробництва, конкурентоспроможність тощо [1].

Вивченням трудового потенціалу займалися багато вчених. Та найбільш точно поняття «трудовий потенціал» описала Сарапука Е. В.: «Трудовий потенціал – узагальнена трудова працездатність колективу підприємства, ресурсні можливості в сфері праці спискового складу підприємства залежно від віку, існуючих знань, фізичних можливостей, та професійно-кваліфікаційних навичок персоналу» [1].

Запровадження системи мотивації на підприємстві впливає на розвиток трудового потенціалу, адже в сучасних умовах ринкової економіки мотивація праці розглядається як один з найважливіших елементів загальної системи роботи з трудовим потенціалом. Проблема мотивації трудового потенціалу є актуальною на сьогоднішній день і набула важливого значення, оскільки швидке вирішення завдань, які на сьогоднішній день стоять перед суспільством, можливе за умови створення відповідної основи мотиваційної бази, здатної спонукати персонал до ефективної діяльності.

Мотивація працівників – це одне з найбільш вагомих завдань керівника, що вимагає вміння, наполегливості та розуміння людської природи, а також якісного використання трудового потенціалу людини, оскільки саме мотивація є значимим чинником ефективності праці, а успішним вважається такий керівник, котрий має змогу зацікавити та стимулювати працівників для підвищення використання їхнього трудового потенціалу [2].

У сучасних умовах функціонування підприємств, саме недостатня мотивація не дозволяє їм реалізувати власні потенційні перспективи розвитку, що приводить до втрати інтересів та масової байдужості людей від ефективності трудової діяльності та як наслідок, низького рівня трудової активності, пасивності з боку більшої частини працівників. У наш час недостатньо спонукати робітників лише до

підвищення продуктивності праці. З'являється необхідність спонукання персоналу до підтримки ефективного забезпечення конкурентоспроможної праці, результатами діяльності якої будуть товари, надання послуг та виконання робіт, що мають конкурентні переваги на ринку та користуються попитом [4].

За словами О. І. Попрозмана: «під впливом сучасних методів мотивації в провідних компаніях склалася нова філософія управління персоналом, де використовуються нетрадиційні і традиційні підходи, які впливають на поведінку людей та їхні інтереси» [3].

При розробці ефективної системи мотивації праці повинні враховуватися наступні провідні критерії та основні елементи: справедливість, лояльність до персоналу, доступність і зрозумілість поставлених завдань, реальні можливості для їхньої реалізації, актуальність та стабільність [3].

З точки зору впливу на трудову поведінку та формування належного механізму застосування трудового потенціалу, найбільш оптимальними є наступні групи мотиваторів: особисті, матеріальні, професійні та психофізіологічні. Особисті мотиватори: ініціативність, компетентність, відповідальність, результативність. Матеріальні мотиватори: ставка заробітної плати, додаткові виплати, премії, участь в акціонерному капіталі, оплачувані відпустки. Професійні: рівень освіти, досвід роботи, кваліфікація та професійні навички.. Психофізіологічним чинникам є: охорона праці, здоров'я, пільги, робочий клімат у колективі та ін. [4].

Впровадження і раціональне застосування системи мотивації персоналу та таких методів як матеріальне, так і нематеріальне заохочення персоналу необхідно для ефективної діяльності будь-якої організації.

Керівництво компанії має розробити власний комплекс дій для введення системи мотивації, які більш точно підійдуть колективу. В умовах сьогодення не можна досягти успішної діяльності підприємства, якщо ігнорувати проблему мотивації персоналу. Саме співробітники є найголовнішим ресурсом кожної компанії, а продуктивність їхньої роботи визначає результати діяльності організації в цілому. Для досягнення необхідних результатів роботи підприємства необхідно знайти ті мотиватори, які рухають кожним співробітником у його трудовій діяльності, та створення таких умов, щоб кожен працівник міг і хотів реалізовувати поставлені цілі та завдання.

Список використаних джерел:

1. Акулов М. Г. Економіка праці і соціально трудові відносини / М. Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.
2. Гриньова В. М. Економіка праці та соціально-трудова відносини / В. М. Гриньова, Г. Ю. Шульга. – К. : Знання, 2010. – 310 с.
3. Попрозман О. І. Мотивація персоналу на підприємствах / О. І. Попрозман. – 2008. – № 9 (88). – С. 139–142.
4. Данюк В. М. Управління персоналом / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков. – К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с.

Мальцев М. М.

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» (Україна)

**АНАЛІЗ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ
ВІТЧИЗНЯНИХ МОРСЬКИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПОРТІВ**

Сучасний рівень розвитку міжнародного ринку характеризується підвищенням глобалізації та інформатизації торговельних та ділових зв'язків між країнами. У цих умовах важливого значення набуває інтеграція транспортної системи України до світової транспортної мережі, а також підвищення конкурентоспроможності транспортних послуг українських операторів перевезень. З огляду на означені глобальні тенденції, сучасний стан морської галузі України має наступні тенденції: на фоні загального збільшення тоннажу світового флоту відбулось стрімке скорочення флоту України. Як свідчать дані UNCTAD, на початок 1993 р. сукупний дедвейт українського торговельного флоту складав 6,177 млн тонн (з урахуванням суден місткістю 100 й більше реєстрових тонн), а частина національного флоту в світовому торговельному флоті складала 0,9 % (займав 25 місце в рейтингу найбільш потужних морських держав світу). Але стоном на початок 2010 р. дедвейт флоту складав 0,904 млн. тонн, зменшившись більше ніж у 5,8 разів, та Україна посіла в рейтингу вже 72 місце [1].

Для визначення факторів, що уповільнюють розвиток національного судноплавства була проведена оцінка сучасного стану українських морських портів. Морський транспортний комплекс – це багатофункціональна структура, яка задовольняє потребам економіки країни в транспортному забезпеченні. Морські порти є складовим елементом транспортної та виробничої інфраструктури країни за умови їх розміщення на напрямках міжнародних транспортних коридорів. Ефективність функціонування морських портів, рівень

їх техніко-технологічного озброєння, відповідність системи управління і розвитку інфраструктури відповідним міжнародним вимогам прямо впливає на рівень конкурентоспроможності українського транспортного комплексу на світовому ринку.

Порівняння доходів між портами показало, що більшість портів, окрім Маріуполя збільшили валові доходи, навіть після відокремлення Адміністрації морських портів України (АМПУ) в 2012 р. Проте в Миколаєві та Одесі валові доходи зменшились внаслідок відокремлення АМПУ. Ці порти не ведуть власної стивідорної діяльності, основні статті доходу – здавання основних засобів в оренду та/або надання послуг портофлоту. В порівнянні з іншими портами, які ведуть стивідорну діяльність, та доходи яких зросли через зростання валютного курсу, в Миколаївському морському торговому порту (ММТП) та Одеському морському торговому порту (ОМТП) при збільшенні обсягів перевалки, не відбулось зростання орендної плати пропорційно до зміни курсу гривні [2].

Досвід і розрахунки доводять, що в різних умовах повинні застосовуватися різні види державно-приватного партнерства в портах: це може бути оренда портового перевантажувального комплексу, або надання їх в концесію, або налагодження співпраці між державними портовими адміністраціями і приватними операторами-інвесторами на умовах спільної діяльності. З метою успішної інтеграції національних портів в Чорноморську і світову транспортну систему потрібно звернути особливу увагу на реконструкцію і розвиток національних портів у відповідності до вимог світового ринку. З цією метою, важливо як найшвидше забезпечити сприятливі умови для впровадження інвестиційних проектів, глибоко опрацювати законодавчу базу з метою успіху і взаємної вигоди від співробітництва з приватними ресурсами, залучення яких у галузь стає важливим фактором її розвитку. Все це призведе до зміцнення конкурентоспроможності національних портів на світовому ринку шляхом зростання обсягів перевалки вантажів; створення нових вантажопотоків; розширення асортименту робіт та послуг.

Основні переваги української морської портової сфери – це наявність потужностей для обробки вантажів та вигідне розміщення морських портів з точки зору забезпечення транзитних вантажопотоків. Головними факторами, що обмежують можливості портів і істотно знижують ефективність їх діяльності, продовжують залишатися недостатній розвиток сухопутних транспортних

під'їздів до портових терміналів з боку основних залізничних і, в ще більшому ступені, автомобільних магістралей. Для здійснення успішної інтеграції українських портів в глобальну світову транспортну мережу необхідно приділити особливу увагу реконструкції і розвитку українських портів відповідно до потреб світового ринку.

Список використаних джерел:

1. Ильницкий К. Два десятилетия водного транспорта Украины [Електронний ресурс] / К. Ильницкий // Порты Украины. – 2011. – № 6. – Режим доступу : <http://www.portsukraine.com/node/2169>
2. Офіційний сайт Адміністрації морських портів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.uspa.gov.ua>
3. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mtu.gov.ua>
4. Рощина Н. В. Актуальні проблеми формування конкурентної політики морських торговельних портів України / Н. В. Рощина, Л. В. Ширяєва, О. К. Афанасьєва // Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення : зб. наук. праць. – Л., 2009. – Вип. 657. – С. 443–449.
5. Щодо стратегічних пріоритетів реалізації потенціалу України як морської держави : аналітична доповідь / А. О. Филипенко, В. В. Барішнікова, К. В. Степанова. – О. : Фенікс, 2012. – 152 с.

Д. е. н. Мельник О. Г., к. е. н. Петришин Н. Я.

Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)

РОЛЬ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Європейська інтеграція є економічною, політичною та юридичною інтеграцією європейських держав. На сьогодні європейська інтеграція відбувається шляхом розширення Ради Європи та Європейського Союзу [1; 2]. Європейська інтеграція є своєрідним способом забезпечення тісного соціально-економічного та політичного співробітництва європейських держав. Ця співпраця має поширюватися безпосереднім чином на економічну сферу та покликана створити перспективи економічного росту країн-партнерів в майбутньому на основі підвищення рівня взаємозалежності держав в контексті зростання рівня їх взаємодії. Необхідність європейської інтеграції України спричинена її чіткою спрямованістю до економічного зростання, демократії та соціального орієнтування, що стане

реальним лише при наявності якісних та ґрунтовних внутрішніх змін, які є обов'язковою умовою входження до європейської спільноти.

Європейська інтеграція надає нові торговельні можливості для вітчизняних підприємств, а всеохоплююча та поглиблена зона вільної торгівлі відкриє вільний доступ без технічних бар'єрів до внутрішнього ринку Європейського Союзу українським підприємствам. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (ЄС) надає потенційну можливість перейти від партнерства і співробітництва до політичної асоціації та економічної інтеграції.

Глобалізацією вважається економічна, політична, культурна інтеграція та уніфікація на світовому рівні. Характерною рисою глобалізації є нівелювання межі між внутрішньою і зовнішньою політикою. На теперішньому етапі глобалізація постає як всеохоплюючий процес, котрий включає економічну та політичну, культурну, соціальну, науково-технічну та інноваційну, екологічну та інші складові. Глобалізація посилює взаємозалежність економік країн світу через збільшення переміщень товарів та послуг, капіталу, обміну інформацією і технологіями, міграції робочої сили та інше. Глобалізація сприяє зміцненню міжнародних зв'язків, міжнародної співпраці між державами та індивідами, котрі приймають участь у міжнародних процесах у певній сфері та є їх безпосередніми учасниками.

Глобалізація є своєрідною новою фазою інтернаціоналізації міжнародного співробітництва та міжнародних економічних відносин, зовнішньоекономічних зв'язків та зовнішньоекономічної діяльності, поглиблення інтеграційних процесів, в тому числі і розвитку європейської інтеграції.

Вітчизняні підприємства, функціонуючи у висококонкурентному середовищі, що характеризується розвитком глобалізаційних та інтеграційних процесів, повинні володіти комплексною інформацією про існуючий стан, можливості та потенційні перспективи, а також ймовірні загрози та існуючі проблеми для того, щоб своєчасно реагувати на загрозливі тенденції й небезпеки. Основна необхідна передумова високоефективного управління – це своєчасне ухвалення обґрунтованих та раціональних рішень, що можливо лише за умови володіння управлінцями необхідною інформацією.

Діагностика діяльності підприємства, яка має цільовий характер, покликана забезпечити необхідну інформаційну систему підтримки формування та реалізації управлінських рішень [3]. Діагностика націлена на оцінювання та ідентифікування

ретроспективного, поточного та перспективного стану з метою формування інформаційного забезпечення розроблення управлінських рішень превентивного, санаційного характеру, націлених на вирішення проблем та використання можливостей. Соціально-економічна діагностика як один із основних напрямів діагностики оперує системою обґрунтованих критеріїв, що ідентифікують межі оптимальності функціонування підприємства та забезпечують створення необхідної бази для комплексного оцінювання підприємства.

На сьогодні дедалі більшої актуальності та вагомості набувають різноманітні системи діагностики діяльності підприємства, сфер функціонування, підрозділів, видів діяльності, оскільки якість, оперативність та ефективність систем управління на підприємствах все більше пов'язана із функціонуванням інформаційно-аналітичних систем на всіх рівнях [3]. Істотної вагомості набуває вчасність, якість та комплексність діагностичних процедур, оскільки несвоєчасна, вибіркова та недостатньо результативна їх реалізація спричинює отримання недостовірних і спотворених результатів. Основною базою ефективною та результативною системи управління підприємством є забезпечення повною та достовірною інформацією управлінців для формування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень на усіх рівнях, особливо це стосується інституційного рівня управління. Тобто мова йде саме про необхідність розроблення та впровадження на підприємствах систем діагностики, які зорієнтовані на оцінювання й ідентифікування стану функціонування, визначення проблем та майбутніх перспектив з метою прийняття раціональних управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.kmu.gov.ua/kmu/control/uk/publish/article?art_id=246581344
2. Угода про асоціацію між Україною та ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki>
3. Мельник О. Г. Системи діагностики діяльності підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : монограф. / О. Г. Мельник. – Л. : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2010. – 344 с.

Мурсаллі Р. А.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ
У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

Сучасний світ характеризується все більшою глобалізацією і поширенням сучасних технологій. ІТ-продукти стають все більш доступними і входять у повсякденне життя все більшого кола людей. Зрозуміло, що інформаційні технології застосовуються і в бізнес-сфері. Особливо актуально їх застосування у ресторанному господарстві, оскільки сучасні технології допомагають автоматизувати процеси ведення бізнесу та підвищити його конкурентоспроможність.

Тим не менш, в процесі впровадження ІТ-технологій у повсякденну діяльність закладу ресторанного господарства всі підприємці стикаються з певним переліком проблемних питань. Дані аспекти будуть розглянуті в цій роботі.

В першу чергу постає питання, в якій сфері діяльності слід першочергово переходити у цифрову еру. Більшість підприємців задля економії коштів переходять на інтернет-рекламу, оскільки вона значно дешевша зовнішньої. Вона може набувати кількох виразів: банерна реклама, створення акаунтів у соціальних мережах, створення власного сайту, надсилання інформаційних листів [1]. Розглянемо кожен вид і пов'язані з ним проблемні питання більш детально.

Банерна реклама є інструментом, який треба використовувати з обережністю, оскільки вона потребує ретельного відбору площадок для її розміщення, аби привернути увагу саме цільової аудиторії. Якщо ж платформи для розміщення будуть обрані невірні, ефективність даного заходу буде близькою до нуля. Врахувати такі тонкощі самостійно майже неможливо, тому необхідно звертатись до професіоналів, що, звичайно, потребує додаткових ресурсів.

Акаунти у соціальних мережах є ефективним методом комунікації з потенційними споживачами, проте не достатньо надійний для залучення нових. На сторінках зручно розміщувати фотографії інтер'єру закладу та страв з меню, збирати відгуки. Проте надмірна активність щодо залучення нових фоловерів може призвести до блокування, яке в деяких соціальних мережах є остаточним (тобто сторінка не підлягає відновленню і всі зусилля даремні).

Для того, щоб даний вид комунікації був ефективним, слід найняти SMM-менеджера, тобто спеціаліста з популяризації інтернет-ресурсів за запитами в пошуку, залученням нових клієнтів тощо.

Розсилання інформаційних листів доречно для інформування вже існуючих клієнтів, в інших випадках це буде сприйматись як звичайний спам. Проте останні дослідження свідчать, що навіть інформативні повідомлення ігноруються споживачами, оскільки достатньо важко фільтрувати інформаційний потік [1].

Найкращим варіантом є створення власного сайту. Це дає можливість розмістити інформацію як про інтер'єр закладу, про меню, так і про діючі акції, спеціальні пропозиції, контактну інформацію. Сайт є також показником статусу закладу, своєрідною візитівкою. Однак це найкоштовніший спосіб інтернет-реклами, який потребує постійних витрат: на адміністрування ресурсу, оплату доменного імені та серверу.

Говорячи про роль інформаційних технологій у впливі на споживачів легко забути про внутрішні аспекти діяльності підприємства. Впровадження сучасного програмного забезпечення відіграє чималу роль в оптимізації господарської діяльності. Мова йде про різноманітні програми автоматизації закладів харчування. Такі програми дозволяють швидко відправляти замовлення до кухарів, автоматично списувати продукти з запасів та формувати запит на закупівлю, забезпечують передачу інформації для програм бухгалтерської звітності в автоматичному режимі, розбивають замовлення за одним столом на декілька чеків, планувати схему розсадки відвідувачів, обслуговувати систему сповіщення для офіціантів тощо. Проте в процесі впровадження такого ПО маємо ряд проблем.

Необхідно зазначити, що програми автоматизації ресторанів досить дорогі, ціни коливаються в діапазоні від 3 500 грн до 15 000 грн [2]. В деяких випадках необхідно ще сплачувати щорічну плату за обслуговування. Крім того необхідно придбати спеціальне обладнання (планшети, монітори тощо). А після створення матеріальної бази слід ще організувати навчання персоналу. Тобто, це досить вартісні заходи, які не кожне ресторанне господарство здатне забезпечити.

Ще одним «вузьким місцем» є те, що такі програми повністю унеможливають махінації зі звітністю. Всі списання продуктів, відпускні ціни, розмір

виручки від реалізації автоматично передаються до бухгалтерських програм і формуються у звіт. Тобто, що підприємець бажає оптимізувати свої податкові видатки використання спеціалізованого ПО ускладнить цю задачу або повністю унеможливить [3].

Отже, у підсумку можна сказати, що хоча впровадження ІТ технологій зустрічає певні перепони у ресторанному господарстві, вони не є нездоланими. В більшості випадків нововведення вимагають залучення спеціалістів для їх реалізації, проте такі спеціалісти вже є на вітчизняному ринку ІТ-послуг.

Проте найбільшою перепорою є особисте небажання підприємців змінювати формат діяльності. Але ця проблема вирішується сама собою з приходом у бізнес нових молодих рестораторів, які відкриті новим тенденціям і технологіям.

Список використаних джерел:

1. Скляр В. С. Рекламна діяльність підприємств ресторанного господарства в умовах мережних технологій [Електронний ресурс] / В. С. Скляр, Ж. О. Пророчук. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/13_NPN_2010/Economics/65330.doc.htm
2. Автоматизація ресторану 24 цікавих інструменти [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.m.habrhabr.ru/post/258679>
3. Матеріали сайту Forbes Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.forbes.net.ua/opinions/1375097-10-restorannyh-trendov-kotorye-nakonec-doshli-do-ukrainy>

Нагірна М. Я.

Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)

КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ ЕТІОЛОГІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

В процесі дослідження будь-якої діагностичної системи економічного спрямування важливе місце відводиться виокремленню базових елементів відповідної діагностичної системи. Так, наприклад, В. В. Лук'янова у своїх дослідженнях до основних елементів системи діагностики функціонування підприємства зараховує вихідну інформаційну базу, діагноз, об'єкт управління тощо [1].

Зважаючи на важливість етіологічної діагностики у процесі управління підприємством та швидкого і влучного реагування на дію нових або зміну дії існуючих факторів, та на пріоритетність експортно-імпортних операцій серед інших

видів зовнішньоекономічної діяльності сучасних підприємств виникає необхідність дослідження та виокремлення ключових елементів системи етіологічної діагностики експортно-імпоротної діяльності підприємств.

Виконані наукові дослідження дають змогу зазначити, що система етіологічної діагностики експортно-імпоротної діяльності підприємств передбачає наявність таких взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих складових елементів, як: основні принципи забезпечення процесу етіологічної діагностики експортно-імпоротної діяльності, суб'єкти етіологічних діагностичних процедур щодо експортно-імпоротної діяльності підприємств, які можна класифікувати на зовнішні та внутрішні в залежності від їх приналежності до діяльності підприємства, мета такої діагностики та основні завдання, сформовані у межах мети, технологія здійснення етіологічного діагностування експортно-імпоротної діяльності, методи такої діагностики, фактори впливу на експортно-імпортну діяльність, економічні індикатори відображення факторного впливу, об'єкти етіологічної діагностики експортно-імпоротної діяльності підприємств. Всі ці елементи, взаємодіючи між собою, є основним джерелом у забезпеченні повноцінного та комплексного виконання функціонального навантаження відповідної діагностичної системи та отримання певних результатів від виконаних діагностичних процедур, що націлені на забезпечення прийняття зважених та раціональних управлінських рішень.

Надання важливого значення побудові та впровадженню якісної, науково-обґрунтованої і логічної структури системи етіологічної діагностики експортно-імпоротної діяльності підприємств є важливою ланкою забезпечення процесу здійснення етіологічної діагностики такої діяльності на підприємствах.

Список використаних джерел:

1. Лук'янова В. В. Сучасний стан теоретичних основ діагностики діяльності підприємства / В. В. Лук'янова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – С. 52–58.

Олійник Р. Ю.

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет (Україна)

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ ЕВОЛЮЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Створення нової економічної моделі в Україні принципово пов'язане з ефективністю менеджменту підприємницької діяльності у всіх сферах національного господарства. Розуміння ролі і місця управління бізнесом, змісту технологій менеджменту та методик їх використання часто зазнавали значних трансформацій з того періоду як керівництво почало розглядатися як окремий вид діяльності. Концептуальні підходи до менеджменту формувалися у міру того, як розвивалися громадські відносини, змінювалося підприємництво, поліпшувалася виробнича технологія, виникали нові засоби обробки інформації та зв'язку. Трансформувалася і тактика керівництва – змінювалося і вчення про менеджмент. До того ж часу управлінська ідея не мала ролі пасивного слідування за менеджерською практикою, оскільки опрацьовані та генеровані нові ідеї в галузі менеджменту та інноваційні підходи до здійснення керівництва актуалізували собою нові рубежі, починаючи з яких здійснювалися глобальні зміни у практиці менеджменту. Варто звернути увагу на те, що яскравим прикладом таких цілей та підходів є сучасна концепція стратегічного менеджменту. Поява такої концепції завдячує цілій низці принципово нових проблем. Ці проблеми виходять на перший план перед менеджерами усіх рівнів, бізнесменами та різними експертами.

Як підкреслює Ю. О. Селезньов, основою будь-якої стратегії є планування. І це найважливіша функція управління бізнесом. Щоб ефективно конкурувати в сучасному світі бізнесу, підприємство має постійно займатися збиранням значного масиву інформації про ринок, галузь, конкуренцію й інші чинники. Стратегічний план має обґрунтовуватися фактичними даними та вагомими дослідженнями. План стратегічного розвитку дає підприємству певну впевненість у майбутньому, визначеність та індивідуальність. До того ж компанія повинна мати персонал, який здатний здійснювати стратегічний аналіз ринку, планування заходів маркетингу, їхній контроль і здійснення [1, с. 30-31].

Зазвичай у системі стратегічного менеджменту організацій чільна увага приділяється узагальненню ринкових конкурентних сил ринку. Метою ефективного управління стратегічним розвитком бізнесу є забезпечення протидії таким силам і впливу організації на ці сили з метою отримання на ринку свободи дій. Підкреслимо, що загальний план стратегічного розвитку варто розглядати як програму, як спрямовує діяльність організації протягом тривалого часового періоду часу. При цьому дає собі раду у тому, що постійно мінлива і конфліктна ділова ситуація робить неминучими постійні коригування.

Як свідчать дослідження, основні функції менеджменту найтіснішим чином пов'язані з контролем діяльності організації на всіх її етапах. Важливого значення набуває процес контролю у поточному плануванні і його реалізація. Саме тому через тактику або поточне планування можливий стабільний контроль діяльності бізнесу, його існуючої стратегії та планів [2, с. 137]. Оцінка функціонування підприємства уможливорює уточнення місії організації, її цілей та стратегії.

Таким чином, стратегічне управління є основою менеджменту на найвищому рівні організації, і діяльність зі створення та здійснення стратегії фактично є невід'ємною складовою роботи менеджера на кожному сучасному підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Селезньов Ю. О. Розробка стратегічних і фінансових планів для підприємств / Ю. О. Селезньов // Економіка та держава. – 2015. – № 11. – С. 28–35.
2. Velychko O. Fundamental basis and connection of modern entrepreneurial logistics and SCM / O. Velychko // Review of European Studies. – 2014. – № 6 (4). – С. 135–146.

Пікінер В. Л.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

НОВІТНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ

Ефективність використання обмежених ресурсів є основною детермінантою сталого розвитку не тільки суспільно-економічної формації загалом, але й окремих суб'єктів господарювання, які є первинними її ланками. Особливої актуальності це питання набуває в контексті інтеграції України до європейського економічного простору та пов'язаної з цим зростаючої тенденції до пожвавлення інноваційної активності з метою становлення конкурентоспроможного вітчизняного продукту.

Очевидним є той факт, що адекватне планування господарської діяльності неможливе без детального аналізу прибутковості останньої та витрат, які є визначальним фактором прийняття управлінських рішень у сфері економічного розвитку підприємств. При цьому проблемою вітчизняних підприємств є відсутність системності та стратегічного підходу до планування витрат, їх обсягу та структури.

Роль та значення управління витратами для забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості важко переоцінити. За умов економічної та політичної кризи, які нині переживає Україна, а також зважаючи на всі похідні негативні екстерналиї, серед яких і валютні коливання, і невизначеність змін зовнішнього середовища для підприємств, процес управління витратами набуває особливої актуальності. За такої ситуації, для забезпечення сталого розвитку підприємств харчової промисловості потрібно звернути увагу на суттєве удосконалення систем управління витратами виробництва. За кризових умов, коли мова йде про виживання підприємства на ринку, воно просто не може дозволити собі не збалансованої структури витрат та не раціонального використання ресурсів, тому створення адекватної та повністю контрольованої моделі управління витратами є першою необхідністю для вітчизняних суб'єктів господарювання. Детальний аналіз українських підприємств харчової промисловості вказує на те, що витрати є лише об'єктом обліку, в той час як ринкові умови диктують необхідність їх розгляду як об'єкта управління. Оптимізацію рівня виробничих та позавиробничих витрат необхідно розглядати як базис успішної діяльності підприємства, яка здатна забезпечити: по-перше, необхідний рівень рентабельності та прибутковості виробництва, по-друге, високу конкурентоспроможність продукції, що виробляється [1].

Традиційним критерієм оптимізації господарської діяльності підприємств є мінімум витрат. Дійсно, досягти конкурентних переваг на ринку шляхом реалізації гнучкої цінової політики можна саме завдяки низькому рівню витрат, «однак, зниження витрат є завданням важливим, але не основною метою процесу управління ними, оскільки зменшення витрат може супроводжуватись зниженням якості виготовленої продукції та сервісного обслуговування покупців, відмовою від виробництва та реалізації тих видів продукції, які користуються попитом, але потребують здійснення значних витрат тощо» [2].

За раціонального підходу поєднання стратегічного позиціонування і стратегічної спрямованості повинно здійснюватися з урахуванням об'єктивних закономірностей їхнього поєднання. Так, стратегія першості за витратами конфліктує зі спрямуванням на розширення, оскільки останнє пов'язане з масштабними інвестиціями, а отже, і додатковими витратами.

Проте, раціоналістичний підхід до управління витратами у ряді випадків дає змогу досягати фактично однакового рівня рентабельності та якості за однакового рівня витрат. Раціоналізація саме структури витрат та підходу до управління ними, може дати змогу підвищити загальну економічну ефективність діяльності вітчизняних підприємств. Особливо це стосується ланки середнього та малого бізнес, що підтверджує важливість та актуальність питання оптимізації та раціоналізації витрат суб'єктами господарювання.

Доказом є той факт, що на початку восьмидесятих років у найрозвиненіших економіках світу простежувався відхід від традиційних методів обліку та контролю витрат, постійний пошук більш ефективних засобів покращення якості продукції поряд зі зниженням її собівартості. Така тенденція була пов'язана із посиленням конкурентної боротьби на зовнішніх ринках, що істотно обмежувало збільшення прибутку лише за рахунок підвищення цін. Цьому сприяли модернізація технічного забезпечення виробництв та запровадження новітніх інформаційних технологій із застосуванням комп'ютерної техніки. Для попередження втрати прибутку внаслідок зменшення впливу на ринкову ситуацію керівництво багатьох підприємств внесло зміни у підходи до управління витратами з метою скорочення часу виробництва, поліпшення якості продукції та зниження непродуктивних витрат. Це виявило недоліки традиційних методів калькулювання. Зокрема, «система обліку змінних витрат передбачає віднесення всіх постійних витрат до витрат періоду, хоча як свідчить практика, не всі постійні витрати відшкодовуються за короткий проміжок часу» [3].

Особливо актуальним застосування прогресивних методів обліку та управління витратами є у сфері харчової промисловості, адже оборотність коштів там, як правило, швидша за інші промислові виробництва, а отже, ефект від їх запровадження буде швидшим та помітнішим.

Управління виробничими витратами в контексті створення оптимальної їх структури, зниження рівня витрат за незмінності якості продукції на підприємствах

харчової промисловості дасть можливість знизити ціни на неї та за інших рівних умов сприятиме створенню стійких конкурентних переваг на ринку.

Отже, можна констатувати, що аналізуючи вдосконалення процесів управління витратами на вітчизняних підприємствах в умовах інтенсивної їх інтеграції до умов європейського економічного простору, слід акцентувати увагу та наголосити на вдосконаленні саме підходів та використанні системного та комплексного підходів, ретельно адаптованих до українських реалій.

Список використаних джерел:

1. Назарчук Т. В. Удосконалення системи управління витратами машинобудівних підприємств : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / Т. В. Назарчук ; Хмельницький нац. ун-т. – Хмельницький, 2008. – 20 с.
2. Турило А. М. Управління витратами підприємства : навч. посіб. / А. М. Турило, Ю. Б. Кравчук, А. А. Турило. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 120 с.
3. Колосов А. М. Економічне управління підприємством : навч. посіб. / А. М. Колосов, О. В. Коваленко, С. К. Кучеренко, В. Г. Бикова ; за заг. ред. А. М. Колосова. – Старобільськ : Вид-во держ. закл. «Луганський нац. ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. – 352 с.
4. Єфіменко В. І. Облік у зарубіжних країнах : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / В. І. Єфіменко, Л. І. Лук'яненко; за ред. В. І. Єфіменка. – К. : КНЕУ, 2005. – 211 с.

Піцик О. О., к. е. н. Скрипник Н. Є.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ЗНАЧЕННЯ ДІАГНОСТИЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ
В УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Якісне відтворення людських ресурсів, формування трудового потенціалу та раціональне його використання залежить від управління людськими ресурсами на всіх рівнях.

Винятково важлива роль належить кадровій складовій потенціалу підприємства, від рівня використання якого залежать фінансово-економічні результати господарської діяльності підприємства, конкурентоспроможність підприємства в цілому, якість організації та управління. Трудовий потенціал – це складна соціально-економічна категорія, яка отримала відображення в економічній літературі порівняно недавно. Наукові праці Г. П. Сергійова, Л. С. Чиждова, І. К. Бондарь, Т. М. Палій, О. С. Федоніна, О. М. Краснокутської, Ю. Г. Одегова присвячені визначенню терміну трудовий потенціал та методам його оцінки.

Поява наукового терміну «трудоий потенціал» є відображенням проблем демографічного і економічного характеру сучасного періоду. Слід відзначити, що ефективність використання трудового потенціалу підприємства залежить від якості управління. У загальній структурі трудового потенціалу підприємства залежно від критерію аналізу виокремлюють за характером участі у виробничо-господарському процесі потенціал технологічного персоналу та управлінський потенціал. Діагностика трудового потенціалу є основою для удосконалення менеджменту організації, складовою частиною комплексної функціональної діагностики підприємства.

Актуальність проблеми, що розглядається пов'язана з розвитком ринкових відносин, кардинальними змінами умов функціонування підприємств і, перш за все, системи розподілу відповідальності за господарські рішення і організацію їх виконання. Держава перейшла від прямих методів управління до переважно економічних методів регулювання, тому стан підприємств повною мірою залежить від результатів їх діяльності. В сучасних умовах перед власниками, керівниками і трудовими колективами стоять завдання виживання і розвитку підприємств, самостійного вдосконалення виробничих систем.

Сучасний стан економічної теорії, теорії управління і організації виробництва створює умови для усунення неповноти та недостатності існуючих методів діагностики і дозволяє розвивати теорію і методологію діагностики економічного потенціалу підприємства на основі системного підходу та комплексного використання відомих методів.

Найважливіше місце в системі діагностики потенціалу підприємства посідає діагностика трудового потенціалу, як основа вдосконалення менеджменту на підприємстві. Проблеми управління трудовими ресурсами обумовлені переходом до сучасної концепції менеджменту.

Діагностика трудового потенціалу може бути розглянута як дослідницька діяльність, яка спрямована на виявлення, аналіз й оцінку дисфункцій розвитку і підвищення ефективності системи управління підприємством та розроблення основних напрямів їх рішень [2].

Діагностика в управлінні трудовим потенціалом, дозволяє виявити проблеми і вибрати основні напрямки поглиблених досліджень, сформулювати заходи, спрямовані на вдосконалення системи управління на підприємстві. Необхідною

умовою проведення діагностичних досліджень є отримання достатнього обсягу інформації про резерви та можливості розвитку підприємства. Інформація систематизується за п'ятьма напрямками: структура управління, внутрішньофірмове планування, методи управління, техніка управління, кадровий склад та організація роботи персоналу.

Вибір методу дослідження визначається його цілями, а також особливістю об'єкту дослідження і етапу діагностичного процесу. На першому етапі здійснюється обробка інформаційних джерел, проводиться анкетування та інтерв'ювання персоналу.

Наступний крок складається з аналізу проблем, які виникають в процесі взаємодії активних компонентів (персонал і технологія) на різних етапах виробничого процесу. Надзвичайно важливим є взаємозв'язок технологічних стадій, оптимізація використаних ресурсів, робочих площ, обладнання, компетенцій персоналу, можливість поєднання окремих етапів у часі. Також слід дослідити відношення, що склалися між активними компонентами в процесі управління виробництвом. Завдання діагностики обумовлені сутністю виробничої системи та її внутрішніх та зовнішніх зв'язків.

Завдання діагностики трудового потенціалу тісно пов'язані з завданнями прогнозу (передбачення або провіщення) і генезису, аналізу походження дисфункції. У діагностичному дослідженні прогноз дозволяє уточнити діагноз, здійснити його корекцію, тому що передбачення траєкторії розвитку об'єкту аналізу дозволяє краще з'ясувати його стан. Одночасно діагностика є вихідним моментом прогнозування, оскільки без чіткого та вірогідного визначення стану об'єкта, неможливо правильно оцінити варіанти майбутнього його розвитку.

Мета діагностики трудового потенціалу створити попереджальну слідкуючу систему управління виробництвом, спрямовану на усунення помилкових управлінських рішень, підвищення якості процесу управління складної виробничої системи.

Список використаних джерел:

1. Малатай О. Сутність та значення конкурентоздатності працівників / О. Малатай, І. Чернега // Вісник Київського ін-ту бізнесу та технологій. – 2014. – № 2. – С. 86–88.
2. Літинська В. А. Теоретичні основи конкурентоспроможності персоналу підприємства / В. А. Літинська // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Сер. «Економічні науки». – Хмельницький, 2013. – Т. 1. – № 3. – С. 173–176.

Пустовий М. Д., Голей Ю. М.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Сучасний ринок фармацевтичної продукції є складним, багатофункціональним та багаторівневим із високими темпами зростання виробництва і продажів. Причинами такого зростання є особливості лікарських засобів, які задовольняють специфічні потреби споживачів, і, попит на які збільшується незалежно від економічних, політичних та інших видів чинників.

Фармацевтичний сектор на сьогодні є одним із передових за капіталоємністю, наукоємністю, стабільними темпами зростання, соціальною значимістю для світової економіки.

Сучасними тенденціями та напрямками розвитку світового фармацевтичного ринку, які склались впродовж останніх років, є:

- поглиблення фармацевтичної глобалізації;
- гармонізація законодавчої бази та активізація реформ у системі охорони здоров'я;
- збільшення масштабів проведення НДДКР та обсягів виробництва медичних препаратів у Китаї та Індії, а також інших країнах, в яких можливо зменшити витрати;
- вихід фармацевтичних компаній на ринки з кращими перспективами розвитку і можливостями зростання;
- поширення практики диверсифікації діяльності найбільшими фармацевтичними компаніями;
- загострення проблем, пов'язаних із збільшенням кількості підроблених та неякісних ліків на ринку;
- поширення тенденцій концентрації через злиття і поглинання на світовому фармацевтичному ринку [1].

В Україні виробництво фармацевтичної продукції на сьогодні здійснюють близько 117 вітчизняних підприємств. Приблизно 50 % медичних препаратів фармацевтичного ринку припадає саме на вітчизняні підприємства, що є позитивним показником. Проте, стан українського ринку фармацевтики характеризується

досить значною часткою імпорتنих медичних препаратів, переважанням серед продукції застарілих, клінічно неефективних лікарських засобів. Тобто, фармацевтичний ринок України залишається імпортозалежним. Крім того, здійснюється імпорт не тільки готових медпрепаратів – більше 50 % сировинної бази для виготовлення вітчизняних лікарських засобів також є залежними від імпорتنих поставок. Це впливає на собівартість та ціноутворення на лікарські засоби через вплив курсу валюти, митних платежів [2].

Всіх учасників фармацевтичного ринку України можна поділити на такі основні групи: вітчизняні виробники, які перейшли до європейських стандартів GMP; східноєвропейські виробники («KRKA», «GedeonRichter»), які довгий час працюють на ринку України; нові генеричні компанії («Actavis», «Zentiva»), які відрізняються гнучким ціноутворенням і оперативним формуванням товарного асортименту; інноваційні виробники («Novartis», «Sanofi-Aventis»), що розвивають нові підходи до лікування, мають широку доказову базу, але й вищі ціни та нішеві компанії («MiliHealthcare», «Heel»), що мають успішні позиції тільки на окремих ринках [3]. Саме ці компанії і формують структуру фармацевтичного ринку України.

Неодноразово Україна робила акцент на євроінтеграції для збільшення розвитку ринків різних видів діяльності, у тому числі, фармацевтичної. На даний час ще залишаються проблеми, пов'язані з невідповідністю економічного стану ринку України відносно країн Європейського Союзу. Для успішного розвитку вітчизняного фармацевтичного сектору в умовах євроінтеграції, в першу чергу, необхідне обов'язкове забезпечення максимально можливої відповідності національного законодавства стандартам ЄС. Також в Україні відносно жорсткою є система контролю якості ліків і досить розвинений механізм боротьби з фальсифікованими, неякісними і незареєстрованими лікарськими засобами.

Основною проблемою фармацевтичного ринку України є проблема самолікування, внаслідок якої хворі скаржаться на неефективність як вітчизняних, так і імпорتنих лікарських засобів. Проте, варто відмітити високий рівень довіри населення України до медичних препаратів вітчизняних виробників відомих брендів, а також іноземних високоякісних препаратів, не зважаючи в деяких випадках на досить високий рівень цін [4].

На даний час Україна знаходиться на шляху євроінтеграції, тому доцільно досліджувати досвід країн ЄС у питаннях розвитку фармацевтичної галузі.

Для фармацевтичного сектору Європейського Союзу характерно:

- 1) розвиток власної фармацевтичної галузі;
- 2) зрілий фармацевтичний ринок зі стійкими темпами росту в середньому 3-5 % щороку;
- 3) інноваційність, якої бракує для розвитку даного виду діяльності підприємствам інших країн, включаючи і Україну [5].

Факторами успіху фармацевтичних компаній ЄС є:

- застосування європейськими виробниками медичних препаратів сучасних бізнес-моделей розвитку з використанням переваг інтернаціоналізації виробництва та капіталу при відкритті нових виробництв на території країн з позитивною динамікою попиту на фармпродукцію;

- поглиблення внутрішньорегіонального і транскордонного партнерства, зокрема в рамках коопераційних союзів, стратегічних альянсів, а також повної інтеграції – процесів злиття і поглинання;

- диверсифікація портфелю продукції фармацевтичних компаній, з перенесенням акцентів на виробництво дженериків, що пов'язано з поширеною зараз тенденцією закінчення дії більшості патентів.

Перспективи розвитку фармацевтичного ринку України в умовах поглиблення процесів євроінтеграції пов'язані з реалізацією ряду заходів:

- поглиблення міжнародної кооперації вітчизняних виробників фармацевтичної продукції із зарубіжними;

- реалізація стратегій розвитку, які дозволять підвищити рівень конкурентоспроможності українських фармкомпаній в рамках інтенсифікації євроінтеграційних процесів;

- забезпечення інвестування вітчизняних виробників медпрепаратів у проведення НДДКР;

- оптимізація логістичних ланцюгів постачання, виробництва та збуту фармацевтичної продукції;

- удосконалення системи ціноутворення відповідної внутрішнім і зовнішнім факторам функціонування фармацевтичних компаній;

- прискорення процесу реалізації реформ у системі охорони здоров'я та впровадження європейських стандартів у фармацевтичній галузі.

Отже, фармацевтичний ринок як Європейського Союзу, так і України динамічно розвивається. Структура українського ринку значно відрізняється від ринків розвинутих країн ЄС наявністю брендового створення лікарських препаратів, що впливає на ціну, сплачену кінцевим споживачем. Проте, українські підприємства мають великий потенціал для підвищення рівня фармацевтичної діяльності вітчизняних підприємств і, як результат, підвищення конкурентоспроможності при виході на європейський ринок.

Список використаних джерел:

1. Гілета Ю. І. Перерозподіл ринкової влади на фармацевтичному ринку / Ю. І. Гілета // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2013. – Т. 18. – Вип. 1. – С. 51–57.
2. Гончарова С. Ю. Стратегічне управління інноваціями фармацевтичних підприємств / С. Ю. Гончарова, А. Б. Гончаров // БізнесІнформ. – 2014. – № 1. – С. 56–60.
3. Горбунова К. Фармацевтичний сектор України: проблеми регуляції [Електронний ресурс] / К. Горбунова // Газета «Аптека». – 2015. – Режим доступу : <http://www.apteka.ua/article/251633>
4. Костюк Г. В. Конкурентоспроможність фармацевтичної промисловості України [Електронний ресурс] / Г. В. Костюк, А. В. Коваленко // Ефективна економіка. – 2013. – № 11. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2547>
5. Мнушко З. М. Фармацевтичний ринок [Електронний ресурс] / З. М. Мнушко, Н. М. Крилова. – Режим доступу : <http://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/328/farmaceutichnij-rinok>

Рижик Я. С., к. т. н. Куценко В. Й.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПЕРЕВАГИ ЗАСТОСУВАННЯ GPS ТЕХНОЛОГІЙ

УКРАЇНСЬКИМИ АВТОТРАНСПОРТНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

За сучасного стану економічного розвитку та просування інформаційних систем та технологій досить широкого розповсюдження набирає впровадження GPS-моніторингу суб'єктами господарювання. Проте GPS-технології застосовуються тільки з метою управління та контролю руху автотранспорту, а застосування для потреб бухгалтерського обліку поки що залишається мало розвиненим. Тож проблеми становлення системи обліку з урахуванням досягнень

науково-технічного прогресу шляхом застосування автоматизації облікових функцій носять актуальний характер у сьогоднішній час.

Сферою застосування систем GPS технологій на українських автотранспортних підприємствах виступає моніторинг транспорту й вантажоперевезень. Так, підприємствам транспортної галузі технології глобального позиціонування допомагають здійснювати:

- моніторинг транспортних засобів і вантажів у режимах «on-line» і «off-line»;
- контроль відхилення від маршруту й місць роботи;
- контроль відвідування місць розвантаження/завантаження;
- контроль кількості транспорту на лініях, маршрутах;
- контроль часу виходу/приходу в/з депо;
- контроль дотримання графіка руху транспорту (визначення часу випередження/запізнення);
- контроль фактичного пробігу;
- контроль витрат палива.

Система глобального позиціонування може використовуватися автотранспортними підприємствами у двох режимах: «On-line» та «Off-line». Розглянемо детальніше принципи роботи кожного з них.

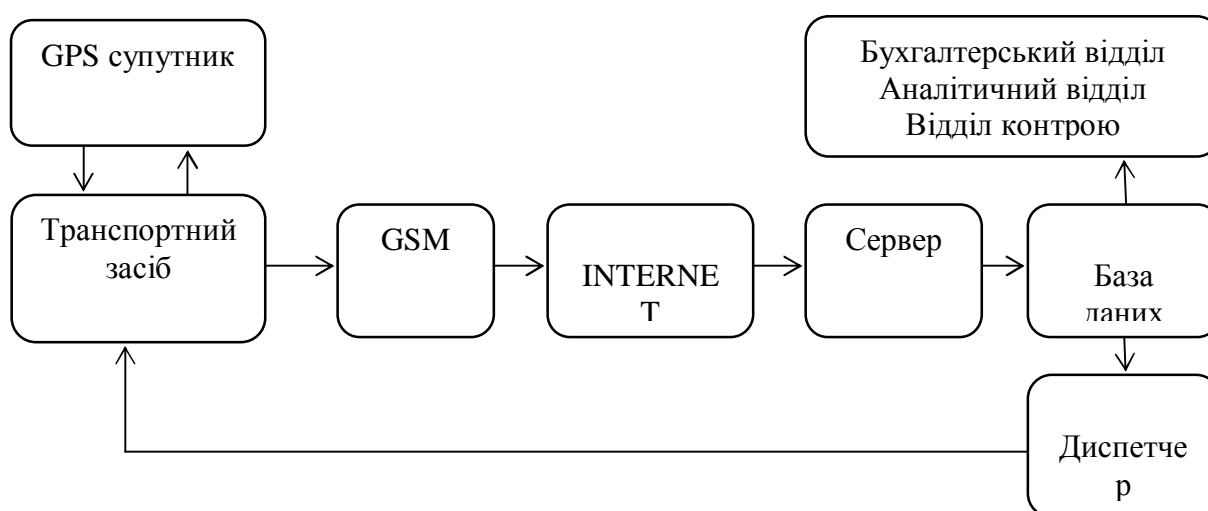


Рис. 1. Схема роботи GPS-моніторингу на автотранспортних підприємствах в режимі «On-line»

При функціонуванні системи у режимі «On-line» робота GPS-моніторингу здійснюється за схемою, наведеною на рис 1. Згідно з ним транспортний засіб, оснащений бортовим контролером (GPS-приймачем) приймає й обробляє сигнали

із супутників, визначаючи параметри руху транспортного засобу: координати (широта, довгота й висота), швидкість і напрямок руху. Ці дані записуються на внутрішню енергонезалежну пам'ять і передаються через GSM та INTERNET канали в сервер – комп'ютер у локальній чи глобальній мережі, який оброблює отриману інформацію, та розподіляє її за різними категоріями, формуючи базу даних.

Щодо схеми роботи GPS-моніторингу на автотранспортних підприємствах в режимі «Off-line», яка наведена на рис. 2, то умови її функціонування тотожні режиму «On-line», відмінністю є тільки те, що інформація до серверу надходить через радіо модем, який розташований на території підприємства, і який уловлює інформацію з бортового контролера тільки після прибуття транспортного засобу в автопарк. При цьому до бортового контролера приєднуються ємнісної датчики рівня палива. Тобто, відрізок часу коли транспортний засіб виїхав з автопарку і аж до його повернення є не контрольованим. Такий режим функціонування є дешевшим для підприємства, але мало ефективним, адже надає інформацію тільки про витрати палива та кілометраж, який проїхав транспортний засіб.

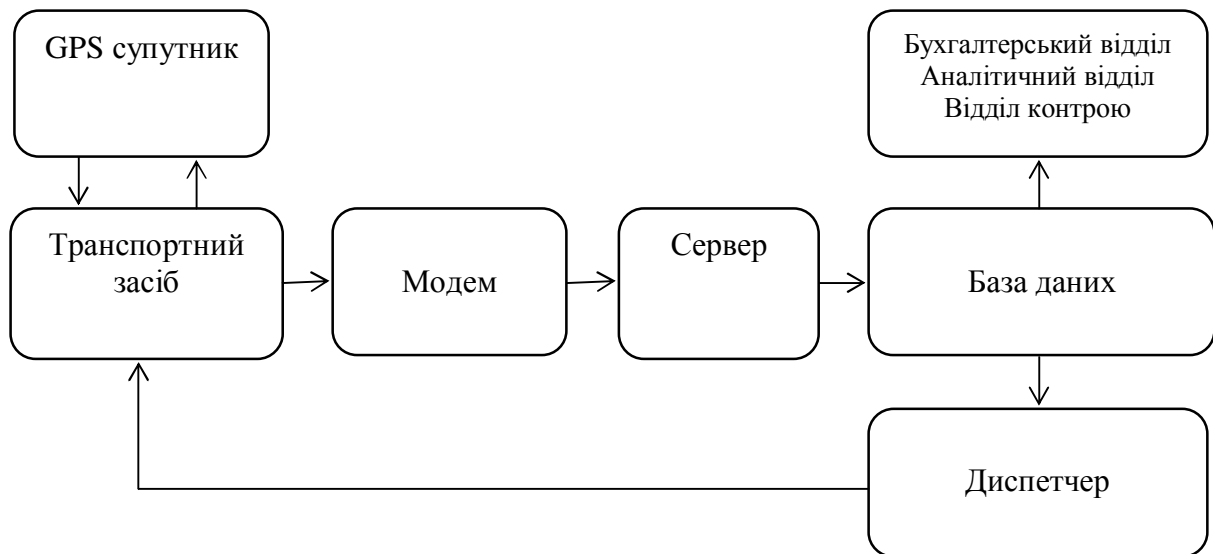


Рис. 2. Схема роботи GPS-моніторингу на автотранспортних підприємствах в режимі «Off-line»

Тобто режим функціонування системи в режимі «On-line» є вигіднішим для підприємства, адже він надає більше інформації, яку в свою чергу доцільно

використовувати для цілей бухгалтерського обліку. Так, дана технологія дозволяє відповісти на такі бухгалтерські питання:

– який дійсний час поїздки та реальний розхід палива в кожному конкретному випадку?

– який фактичний кілометраж на кожному рейсі та яка точність його відображення в дорожньому листі?

– яка реальна собівартість кожного конкретного рейсу?

– які штрафні або преміальні інструменти та важелі застосовувати стосовно водія, який їх розмір?

Застосування технології глобального позиціонування дозволяє накопичувати та передавати інформацію про відстань та час перебування автотранспорту в дорозі до облікових дільниць. Знаючи витрачання об'єму палива на 1 кілометр пройденої відстані, можна в повністю автоматичному режимі обліковувати витрачання паливо-мастильних матеріалів [2].

Також застосування GPS-технологій на підприємствах транспортної галузі дає можливість обліковувати точний час роботи водія. Це є досить важливим моментом для тих підприємств, на яких робочий час оплачується погодинно, адже дає змогу точно розрахувати заробітну плату водія, нарахування та вирахування з неї, оплату за понаднормову роботу, а у випадку порушення дисципліни (прогули чи запізнення), дає можливість розрахувати суми штрафів.

Список використаних джерел:

1. Никифоров Е. П. Принципы работы GPS-навигатора [Електронний ресурс] / Е. П. Никифоров. – Режим доступу : <http://www.fb.ru/article/146619/gps-kak-rabotaet-printsipyi-raboty-gps-navigatora>
2. Шендригоренко М. Т. Проблемні питання в організації обліку операцій з паливно-мастильними матеріалами та напрямки їх вирішення [Електронний ресурс] / М. Т. Шендригоренко. – Режим доступу : <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-1058>

Смирнова Т. А., Ткаченко О. О.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Об'єднана електроенергетична система (далі – ОЕС), для української електроенергетики, є основою, бо централізовано забезпечує електропостачання для внутрішніх споживачів, здійснює взаємодію з енергетичними системами держав – сусідів, забезпечує імпорту та експорту електроенергії. До її складу входить Південна, Дніпровська, Донбаська, Кримська, Західна, Південно-Західна, Північна і Центральна енергосистеми, вони взаємопов'язані між собою завдяки системоутворюючим та міждержавним лініям електропередач, що мають напругу 220-750 кВ. Державне підприємство НЕК «Укренерго» виконує центральне диспетчерське (оперативно-технологічне) управління ОЕС нашої країни, а також організацію злагодженої взаємодії з енергосистемами держав – сусідів.

В паралельному режимі ОЕС України працює з електроенергетичними об'єднаннями Молдови, Російської Федерації, Республіки Білорусь, окрім так відомого як «острова Бурштинської електростанції», який синхронізовано з Європейською мережею системних операторів з передачі електроенергії (ENTSO-E). Електричні зв'язки між суміжними енергосистемами та ОЕС України здійснюються по мережах 110-750 кВ [1].

На даний момент, актуальним для держави виникла можливість об'єднати українську енергетичну систему з континентальною енергосистемою Європи ENTSO-E, це, в свою чергу, забезпечить інтеграцію ринку електроенергії України у внутрішній європейський енергетичний ринок. За результатами угоди щодо подальшого фінансового сприяння проекту, яка була підписана у грудні 2015 року представництвом Міністерства енергетики та вугільної промисловості України, Міністерством економіки, торгівлі і ділового середовища Румунії та Міністерства економіки Республіки Молдова, робота над вивченням можливостей з'єднання енергосистем продовжиться до кінця вересня 2016 року. Якщо налагодити паралельну роботу ОЕС з потужною європейською енергетичною системою, то це дасть можливість суттєво збільшити ефективність і надійність

роботи української енергосистеми, що значно знизить її залежність від Російської Федерації. Важливим є те, що це буде сприяти експорту електроенергії до Європи, зокрема шляхом зростання виробництва більш чистої та дешевої електроенергії з національних АЕС. Проте, для паралельного з'єднання енергетичних систем України і Молдови з континентальною енергосистемою Європи ENTSO-E необхідно попередньо оцінити глибину імплементації технічних стандартів експлуатації ENTSO-E в енергосистемах цих країн та оцінити неузгодженість відповідного законодавстві в енергетичній галузі України, Молдови та європейських країн [2].

За оцінками «Укренерго», об'єднавши енергосистеми, максимально потужний обсяг перетоків між ними здатний складати: з України разом з Молдовою в ENTSO-E – 2350 МВт улітку та 1800 МВт – узимку. В свою чергу, зворотній напрямом з ENTSO-E – 2000 МВт. Враховуючи, що НЕК запланувало розвиток енергосистеми до 2025 року здійснювати з максимальним навантаженням споживання в Україні в холодну пору року – 34 000 МВт, можна констатувати, що розмір прогнозованих перетоків із ЄС виглядає не дуже великим [3].

Аналіз діяльності функціонування складових частин електроенергетичної галузі держави свідчить, що ОЕС України, в цілому, забезпечує поточні суспільні потреби країни в електричній енергії, а також здійснює її експорт, імпорт та транзит, проте в роботі ОЕС існує цілий ряд ризиків і негативних тенденцій, які вже зараз перешкоджають здійсненню функцій виробництва, транспортування електричної енергії з прийнятними рівнями надійності та ефективності, з дотриманням сучасних вимог щодо енергозбереження, охорони навколишнього природного середовища та техногенної безпеки [1].

Адаптація національної енергетичної системи з європейською, означатиме її ізолювання від енергосистеми Росії і те, що українським енергетикам доведеться пристосуватися до європейських норм та стандартів. І менеджменту у цій галузі є над чим міркувати. Особливо слід зазначити те, що вартість нашої електроенергії вище, ніж країнах Східної Європейських. Ціни на угорській енергетичній біржі NUPX котирування цін на електроенергію на березень місяць становили у базі 3,56 євроцента за один кіловат за годину, на другий квартал 2016 року – 3,37 європейських цента, в той час як оптовий тариф на кіловат-годину на українському енергоринку у січні становив 117,8 копійки за один кіловат за

годину. І це враховуючи перспективи подальших зростань ціни на вітчизняну кіловат за годину продовж усього технологічного шляху виробництва і реалізації електроенергії на ТЕС, АЕС, ВДЕ та обленерго включно.

Звичайно, цінова кон'юнктура на європейських енергетичних ринках мінлива. Проте, якщо ще кілька років тому, на співпрацю за Заходом вітчизняні енергетики дивилися виключно з боку перспективного експорту електроенергії, то наразі вже є сенс замислитись і про можливість її імпорту [3].

Отже, уся ОЕС нашої держави, забезпечує поточні потреби країни в електроенергії, але, більшість енергоблоків є морально зношеними та потребують модернізації або зміни. А налагодження роботи з енергосистемою Європи дозволить значно підвищити ефективність роботи вітчизняної ОЕС.

Список використаних джерел:

1. План розвитку Об'єднаної енергетичної системи України на наступні десять років [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.2014.ukrenergo.energy.gov.ua/ukrenergo/document/197383/01_PlanRozv_ostat.pdf
2. Міністерство енергетики та вугільної промисловості України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/publish/article?art_id=245079531&cat_id=244895180
3. Неконкурентний кіловат: наскільки реальна енергоінтеграція України в Європу [Електронний ресурс] // Forbes Україна. – Режим доступу: <http://www.forbes.net.ua/ua/nation/1409732-nekonkurentnij-kilovat-naskilki-realna-energointegraciya-ukrayini-v-evropu>

Стасовська А. С.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СТРУКТУРНІ ЗМІНИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ:

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ

В Україні стратегічно важливим напрямком розвитку економіки є здійснення структурних змін на діючих промислових підприємствах, тому що саме ці суб'єкти господарської діяльності мають забезпечити економічне зростання і стабільність у державі. До того ж у вітчизняній економічній літературі проблеми структурних змін сучасних промислових підприємств досліджені недостатньо. Все це обумовлює актуальність визначеної проблематики.

Структурні зміни промислових підприємств передбачають не просто зміни, а істотну перебудову їх стратегії, яка здійснюється через застосування ринкової

моделі господарювання в країні, що потребує забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного виробництва як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках.

Слід зауважити, що необхідність реструктуризації виникає не тільки у підприємств, які перебувають у посткризовому стані. Для таких суб'єктів господарювання реструктуризація є основою господарського оздоровлення. Значний інтерес реструктуризації виявляють і керівники успішних промислових підприємств, це пов'язане з розширенням сфери їх діяльності чи змінами умов управління.

Варто відмітити, що дефініція «реструктуризація» (або «структурні зміни») використовується для різних цілей і не знайшла однозначного тлумачення ні в законодавчих документах, ні в науковій літературі, ні в розумінні спеціалістів промислових підприємств. Аналіз літератури з питань вдосконалення механізму управління промисловими підприємствами, їх структурних змін в сучасних умовах показує виняткову складність і багатогранність цієї проблеми. Слід зауважити, що в даний час відсутнє єдине розуміння що таке реструктуризація і як її здійснити, про що говорять різні погляди вчених.

Структурні зміни підприємств промисловості, як правило, пов'язують із приведенням їх організаційної і виробничої структури у відповідність з обсягами виготовленої продукції, на яку є платоспроможний попит. Необхідно відмітити, що реструктуризація на виробництвах підприємствах не повинна мати одноразовий характер, хоча вона не є елементом ділового циклу, та потребує проведення без відставання від змін в зовнішньому середовищі.

Реструктуризація підприємств носить досить індивідуальний характер. У певних випадках, для певного підприємства визначається індивідуальний план форма та вид реструктуризації.

Оперативна реструктуризація характерна для промислових підприємств, де термінові антикризові заходи приймаються в ситуації, коли необхідно зберегти саме підприємство, і відповідно, основним, найбільш зрілим показником успішності реструктуризації є функціонування даного суб'єкта господарювання. Поштовхом до проведення реструктуризації подібного роду є факт неплатоспроможності підприємства або ж погроза його настання в найближчий час.

При стратегічній реструктуризації процеси змін здійснюються на підприємствах, де кризові явища поки що не перейшли в свою відкриту форму.

Мова йде про підвищення ефективності функціонування підприємства у зв'язку з проблемами середньострокового та довгострокового порядку – поява нових технологій виробництва, активні дії конкурентів, переорієнтація споживачів на товари-замінники тощо. Причиною проведення реструктуризації в цьому випадку є такі фактори, як зниження прибутку промислового підприємства, зниження ринкової вартості його акцій, збільшення часу реагування керівництва суб'єкта господарювання на ринкові сигнали, організаційні незгоди в межах підприємства. Відповідно, результатом успішного проведення стратегічної реструктуризації промислових підприємств є ріст вартості власного капіталу та конкурентоспроможності в довгостроковому періоді.

Сучасні методи реструктуризації базуються на великій кількості відносно нових підходів, що використовуються на різних етапах. Кожний із таких методів має свої межі застосування. Реструктуризація являє собою послідовні зміни структури підприємства залежно від зовнішніх і внутрішніх чинників для підвищення ефективності діяльності, інвестиційної привабливості підприємства і зростання конкурентоспроможності продукції, яка виготовляється. Відповідно, основні цілі реструктуризації можуть бути виявлені шляхом встановлення взаємозв'язку між підприємством, його зовнішнім оточенням і внутрішнім станом.

Отже, враховуючи вищевикладене, можна стверджувати, що завдяки реструктуризації промислові підприємства можуть підвищити ефективність виробництва, забезпечити конкурентоспроможність продукції та зростання продуктивності праці.

Список використаних джерел:

1. Таранюк Л. М. Економічне обґрунтування реструктуризації промислових підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.02.03 «Організація управління, планування та регулювання економікою» / Л. М. Таранюк. – Суми, 2011. – 21 с.
2. Тимошик Л. П. Реструктуризація промислового виробництва : автореф. дис.... канд. екон. наук : спец. 08.07.01 «Економіка промисловості» / Л. П. Тимошик. – К., 2011. – 23 с.

Таран І. Р.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СЦЕНАРНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Для того, щоб забезпечити конкурентоспроможність у стратегічній перспективі, підприємства повинні спрогнозувати майбутні можливості і загрози та інтегрувати їх у стратегію розвитку, це можливо на стадії стратегічного планування. У зв'язку зі значною невизначеністю впливу багатьох факторів та напрямків їх змін, підприємствам доцільно прогнозувати не один варіант розвитку подій у майбутньому, а декілька реалістичних прогнозів (сценаріїв), тобто сформулювати «вікно можливостей» підприємства.

Сценарії є сучасним інструментом стратегічного управління. Стратегічне управління базується на трьох основних принципах:

- 1) підтримка підприємництва;
- 2) цей процес завжди фокусується на конкретному об'єкті (цей фокус сценарію називається полем рішення);
- 3) заперечення екстраполяції тенденцій минулих періодів.

За сучасних умов існує кілька поглядів щодо сценарного планування, які відрізняються як концептуально, так і за змістом конкретних методів. У дослідників немає єдиної думки з приводу ролі та значення сценарного планування для сучасного підприємства. Одні фахівці вважають, що сценарне планування є одним з найважливіших інструментів перевірки стратегічних рішень. Інша частина авторів вважає, що основне призначення сценарного планування – це розвиток стратегічного мислення і спосіб завдання обмежень для стратегічного планування. Треті вважають його основним методом розвитку самонавчання. Четверті обґрунтовують необхідність використання сценарного планування в якості методології розробки стратегії [1].

Суть даного підходу полягає в дослідженні основних рушійних сил у зовнішньому середовищі даного підприємства, виявленні в них визначених елементів і ключових невизначеностей.

Далі, формується ряд сценаріїв (внутрішньо несуперечливих уявлень про те, яким може виявитися майбутнє), в кожному з яких обов'язково присутні всі визначені елементи, але приймають різний результат ключові невизначеності [2].

При аналізі можливих результатів майбутнього доцільно використовувати системну динаміку, тому що сценарне планування досліджує можливі зміни майбутнього, але не може оцінити їх наслідки.

Планування сценаріїв допомагає організаціям керувати невизначеністю шляхом моделювання альтернативних поглядів на майбутнє, проти якого можна тестувати стратегії, тактики і бюджети. Ефективно включене в триваючий процес стратегічного управління організації планування сценаріїв стає інструментом як для управління ризиками так і для виявлення і використання можливостей ринку.

Сценарне планування дозволяє організації визначити ключові внутрішні та зовнішні чинники, які сприятимуть розвитку бізнесу та розробити стратегії щодо кожного варіанту розвитку подій у майбутньому.

З інтеграцією сценаріїв в процесі планування можна відокремити декілька їх функцій у межах стратегічного менеджменту:

1. Рішення підтримки. Сценарії використовуються для підтримки підприємницьких рішень..

2. Формування сценаріїв формує знання для підприємства про перспективи розвитку, тобто планування сценаріїв – спосіб накопичення запасів можливостей в майбутньому.

3. Зв'язок майбутніх розробок зі впливом зовнішніх факторів, тобто зниження ризиків.

4. Стимулювання стратегічного мислення. Створення сценаріїв заохочує співробітників, що беруть участь в розробці сценарію систематично розглянути майбутні варіанти розвитку.

5. Сценарії виступають в якості каталізатора для стратегічного розвитку підприємства.

Отже, освоєння технологій сценарного планування дозволяє істотно скоротити час реагування на адаптацію щодо використання нових можливостей, на мінімізацію загроз, дозволяє діяти набагато швидше і рішучіше конкурентів. При сценарному підході чітко розмежовуються види рішень, які повинні бути

прийняті негайно, і ті, які краще відкласти на потім, зберігши за собою право діяти. Це розмежування може відбуватися на сценарних сесіях при розробці стратегії, при її реалізації і модифікації, в процесі ітерацій при прийнятті стратегічних управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Попов С. А. Сценарное планирование в системе стратегического менеджмента / С. А. Попов // Консультант директора. – 2001. – № 25. – С. 16.
2. Gausemeier J., Fink A., Schlake O. (1996). SzenarioManagement – Planen und Führen mit Szenarien [Scenario management – Planning and leading with scenarios]. – Munchen, Germany : Carl Hanser Verlag.
3. Яременко О. Сценарне планування як інтелектуальна модель / О. Яременко // Економічні стратегії. – 2005. – № 1. – С. 17–20.

Ткачук О. В., к. т. н. Куценко В. Й.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ОБОРОТНИХ КОШТІВ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних ринкових умовах господарювання оборотним коштам приділяється значна увага, через те, що вони суттєво впливають на формування прибутків підприємницьких структур.

Сучасний підприємницький суб'єкт у випадку ефективного управління своїми та запозиченими оборотними коштами має можливість досягти гідного рівня ліквідності та прибутковості підприємницьких структур.

Даній проблематиці присвячені дослідження багатьох українських та закордонних науковців, а саме таких як Г. А. Семенов, А. М. Поддєрьогін, О. М. Бандурка, А. Г. Загородній, М. І. Должанський, М. В. Кужельний, Є. В. Мних та ін.

Так, викладені результати досліджень не достатні та потребують подальшого удосконалення, через що виникає необхідність проаналізувати концептуальні підходи щодо визначення сутності оборотних коштів суб'єктів господарювання.

Протягом тривалого часу в економічній науці з'являються безліч трактувань поняття та визначень оборотних коштів.

Виділимо три найбільш поширених визначення оборотних коштів: 1) вартість товарно-матеріальних цінностей; 2) вартість оборотних фондів та фондів обігу;

3) авансована вартість, що функціонує в формі оборотних виробничих фондів та фондів обігу на підприємстві.

Автор А. М. Поддєрьогін пропонує вважати «оборотними коштами організації вкладені у оборотні виробничі фонди та фонди обігу кошти для забезпечення виробничо-збутової діяльності та одержання в подальшому гідної суми прибутку» [4, с. 189].

Так, на думку Т. О. Приймака оборотні кошти підприємницької структури – це сукупність її грошових засобів, які потрібні для формування та забезпечення кругообігу фондів організацій [3, с. 63].

Оборотні кошти підприємницької структури розглядаються як сума грошових коштів, що авансовані в оборотні фонди і фонди обігу. Ці кошти, в свою чергу, забезпечують планомірне та безперервне виробництво та реалізацію продукції підприємницьких структур.

Виділимо основні три підходи: кошти, які авансуються у виробничі оборотні фонди та фонди обігу; сукупність майнових цінностей; активи, які перетворюються у грошові кошти за рік.

Оборотні кошти підприємницької структури класифікують за різними ознаками. Розглянемо основні із них. Так, за функціональним призначенням вони діляться на: оборотні виробничі фонди та фонди обігу. З огляду на принципи організації – поділяються на: нормовані; ненормовані. За джерелами фінансування: власні позичкові та залучені.

Формування дієвої та ефективної стратегії управління оборотними коштами на підприємстві є частиною його загальної стратегії. У різних підприємницьких структурах склад і структура оборотних коштів різні, у залежності від форми власності, особливостей підприємства та його виробничого процесу. Тому, оптимізуючи структуру капіталу, можна одночасно мінімізувати його вартість, що буде сприяти максимізації ринкової вартості всього підприємства.

Основний фінансовий важіль для оптимізації використовуваного капіталу є більш активне і систематичне управління оборотним капіталом. Оборотний капітал знаходиться в управлінні статей балансу, таких як скорочення запасів, дебіторської заборгованості та авансових платежів, з одного боку, і збільшення кредиторської заборгованості та авансів клієнтів – з іншого боку.

Проте, це не проблема фінансової оптимізації, а в сучасних кризових умовах необхідна мінімізації тривалості процесу: зниження середнього інтервалу між відтоком грошових коштів постачальникам і вхідних платежів від клієнтів.

Таким чином, головною та необхідною умовою ефективного функціонування та забезпечення фінансової стійкості підприємницьких структур є наявність у них достатнього обсягу обігових коштів.

Забезпеченість достатньою кількістю власних оборотних коштів дозволяє підприємницькій структурі проводити незалежну економічну політику, тоді як втрата власних і запозичених оборотних коштів матиме серйозні негативні наслідки. Спрямування оборотних коштів на повернення кредиторської заборгованості веде до скорочення обсягу фінансових коштів, що є в розпорядженні підприємницької структури. Їх значне скорочення може привести до кризи виробничої діяльності.

Список використаних джерел:

1. Азаренкова Г. М. Фінанси підприємств / Г. М. Азаренкова, Т. М. Журавель, Р. М. Михайленко. – К. : Знання-Прес, 2006. – 287 с.
2. Зятковський І. В. Фінанси підприємств / І. В. Зятковський. – К. : Кондор, 2003. – 364 с.
3. Приймак Т. О. Економіка підприємства / Т. О. Приймак. – К. : Вікар, 2006. – 219 с.
4. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін. – К. : КНЕУ, 2004. – 546 с.

Д. э. н. Толпежников Р. А., Мутерко А. Н.

Приазовский государственный технический университет (Украина)

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА НА МИКРО-, МЕЗО- И МАКРОУРОВНЯХ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В нынешних условиях персонал рассматривают одним из важных ресурсов промышленного предприятия, который во многом влияет на успех его деятельности и достижение намеченных целей [1]. В теории и практике управления предприятием проблемы определения численности персонала исследуются в стратегическом и тактическом аспекте и как задача формирования количественного и качественного состава персонала. Речь пойдет о влиянии факторов мезо-

уровня при планировании персонала на промышленных предприятиях, однако некоторые представленные рекомендации могут применяться в управлении различными предприятиями.

Рациональное использование персонала является одним из основных факторов эффективной деятельности предприятия. Главная функция руководителя грамотно спланированная организационная структура для эффективного выполнения поставленных задач.

Планированием является функция, с помощью которой определяют цели и задачи предприятия, ресурсы, необходимые для достижения таких целей. Оно является одним из способов, помогающих руководству обеспечивать общее направление усилий всего трудового коллектива предприятия на достижение его общих целей [2, с. 97].

В нынешних условиях постоянной нестабильности экономики Украины, а следовательно и убыточной деятельности многих предприятий главным заданием является гармоничное развитие промышленной отрасли, которая является одной из основных отраслей нашей страны. Последние несколько лет, которые сопровождаются последствиями введение военных действий на востоке Украины, основными задачами для многих предприятий стали определение факторов влияющие на потребность в персонале промышленного предприятия и с помощью которых предприятие сможет точно спланировать персонал предприятия, при этом экономить денежные ресурсы.

Стабильность экономики предприятия зависит от правильного планирования персонала, а следовательно требуется изучение всех факторов на всех уровнях, включая мезоуровень. Внимание ученых сосредоточено на исследовании макро- и микроуровней, в то время как мезоуровень изучается крайне редко.

Для эффективного планирования персонала исследуем основные факторы, влияющие на потребность в персонале на трех уровнях:

1. Микроуровне – это уровень отдельного предприятия, как в сфере материального производства, так и в сфере интеллектуально-информационной деятельности.

2. Мезоуровне – это уровень межотраслевых хозяйственных связей предприятий и организаций различных сфер и видов деятельности.

3. Макроуровне – это уровень народного хозяйства в целом, выступает не в виде механической суммы предприятий и организаций, а в качестве единственного структурного организма [3].

Таблица 1. Основные факторы, влияющие на потребность в персонале промышленного предприятия

Факторы микроуровня	Факторы мезоуровня	Факторы макроуровня
1. Цели (стратегические задачи, бизнес-планы): - выпуск новой продукции; - освоение новых рынков; - ликвидация отдельных сегментов рынка	1. Отраслевые факторы: - состояние развития отрасли; - уровень внутриотраслевой конкуренции; - взаимосвязь между предприятиями отрасли	1. Состояние экономики в целом: - темпы экономического роста; - уровень инфляции; - уровень безработицы; - ситуация на рынке труда
2. Движение персонала: - увольнения по собственному желанию; - выходы на пенсию; - декретные отпуска; - временная нетрудоспособность; - смерть	2. Региональные факторы: - обеспечение промышленных предприятий трудовыми ресурсами; - уровень реализации программ развития промышленных предприятий в близких друг с другом регионах; - особенность региональной политики относительно деятельности промышленных предприятий	2. Политические изменения: - изменения КЗоТ; - налоговый режим; - система социального страхования
3. Финансовое состояние, традиции		
4. Корпоративная культура - Корпоративная атмосфера - Корпоративные ценности - Корпоративные принципы		

В результате выявления основных факторов, влияющие на потребность в персонале на макро- и микроуровнях, мы так же учли влияния факторов мезоуровня, тем самым представили полную информацию для эффективного стратегического планирования.

Для того чтобы эффективно провести планирования, менеджеру по персоналу нужно:

1. Выполнить анализ потребностей, в персонале учитывая все уровни влияния, включая мезоуровень.

2. Выполнить исследование краткосрочных и долгосрочных перспектив предприятия, на основе изучения потребности в трудовых ресурсах и изучения необходимости обучения и переподготовки кадров на предприятии.

Список использованных источников:

1. Толпежников Р. О. Проактивне управління сукупним потенціалом підприємства : моногр. [Електронний ресурс] / Р. О. Толпежников. – Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2012. – 250 с. – Режим доступу : <http://www.umm.pstu.edu/handle/123456789/978>
2. Травин В. Персонал и планирование на предприятии / В. Травин, В. Дятлов // Служба кадров. – 2001. – № 7. – С. 97.
3. Ковальчук І. В. Економіка підприємства : навч. посіб. / І. В. Ковальчук. – К. : Знання, 2008. – 679 с.

К. соц. н. Турба О. О., Христюк К. А.

Запорізька державна інженерна академія (Україна)

**ВРАХУВАННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ
З ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ ЗАСОБІВ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ
У ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ**

На сьогодні вкрай гостро постала проблема інтеграції України до Європейської співдружності. Саме євроінтеграційні процеси безпосередньо формують напрямок трансформаційних змін в нашій державі. Однак, велике бажання активізувати офіційно задекларований на найвищому рівні курс України до інтеграції у європейський і світовий простір, перейняття передових зразків зарубіжного досвіду влаштування безпечного політичного, стабільного соціально-економічного та гідного культурного життя суспільства, вже на початкових стадіях поглиблення відносин України з Європейським Союзом стикається зі складністю неупередженого інформування суспільства та забезпечення широкої громадської підтримки для євроінтеграційної політики України, викликаною неефективністю чи бездіяльністю засобів масової інформації (ЗМІ) [1]. Як наслідок, в нашій державі відсутній досвід у проведенні інформаційних кампаній стратегічного значення, які могли сприяти вирішенню питань євроінтеграції. Тому надзвичайно корисним є врахування досвіду європейських країн, близьких географічно та історично, з подібним ментальним і культурним рівнем, та накопиченого досвіду міждержавних відносин у ефективному використанні

можливостей ЗМІ для подолання бар'єрів, створюваних на шляху до повноцінного залучення у євроінтеграційні процеси.

ЗМІ стають дуже впливовим суспільним інститутом через зростання їх значущості в процесі формування суспільних настроїв та інформаційної наповненості. Схематично домінуюча роль сучасних ЗМІ в процесі ефективної комунікації при проведенні інформаційних кампаній наведена на рис. 1.

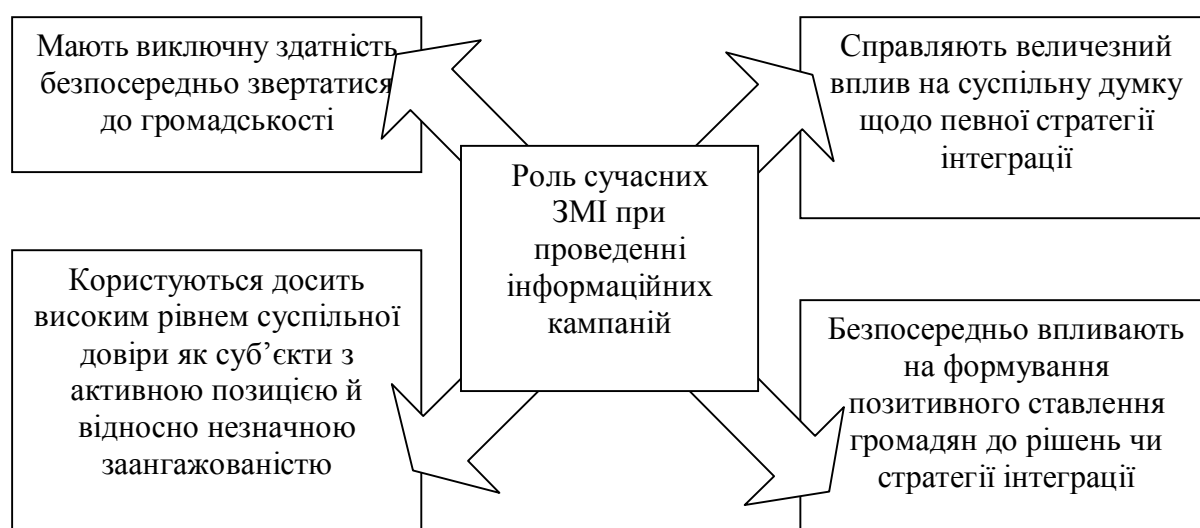


Рис. 1. Роль сучасних ЗМІ в процесі ефективної комунікації при проведенні інформаційних кампаній (складено за [1])

Високо оцінюючи можливості ЗМІ та прагнучи максимально використати їх потенціал, уряду необхідно провадити активну політику з метою підтримки та заохочення ЗМІ до участі в процесі інформування громадськості країни. Підтримка інформаційної діяльності ЗМІ з боку органів влади може виявлятися у наданні фінансової допомоги для виробництва продукції, забезпеченні матеріалів для журналістів на тему інтеграції, організації навчання та сприянні у виїздах представників ЗМІ до країн Євросоюзу, спрощенні процедури участі журналістів в офіційних зустрічах з високими посадовими особами з питань євроінтеграції тощо [1]. Також, як свідчить досвід країн, що вже подолали шлях до євроінтеграції, досить ефективними можуть бути заходи з організації відкритих конкурсів чи грантів для ЗМІ на дофінансування акцій, програм та проектів з розповсюдження інформації про різні аспекти євроінтеграції та особливості ЄС.

Усвідомлюючи беззаперечність переваг ЗМІ як однієї з найбільш оперативних та універсальних форм інформування та інформатизації суспільства, урядом можуть бути підготовлені і проведені різнопланові заходи для представників різних рівнів ЗМІ (рис. 2).

При цьому варто також наголосити і на певних недоліках, які також потребують урахування: інформацію щодо євроінтеграції та ЄС варто подавати достовірно та цікаво одночасно; в інформації всебічно мають бути представлені перспективи вступу до ЄС; способи повідомлення про справи в євроінтеграційних процесах мають бути зрозумілими та простими для повного розуміння громадськістю; максимально ефективно використання можливостей ЗМІ усіх рівнів.



Рис. 2. Можливі заходи з боку уряду для представників ЗМІ усіх рівнів

Таким чином, використання напрацювань європейських країн із подібними до України економіками у процесі інформатизації громадськості та співпраці з засобами масової інформації сприятиме успішній реалізації намічених завдань України у сфері європейської інтеграції та підвищенню рівня громадської підтримки ідеї зближення з ЄС.

Список використаних джерел:

1. Ілюк Т. М. Засоби масової інформації як партнери уряду у процесі інформаційних кампаній на тему європейської інтеграції у Польщі [Електронний ресурс] / Т. М. Ілюк. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej2/txts/philo/05itmjip.pdf>

Усенко Ю. В., Гавлицька О. В.

Київський національний лінгвістичний університет (Україна)

ЗАДАЧІ ТА ФУНКЦІЇ КАДРОВОГО КОНТРОЛІНГУ

В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасному ринковому середовищі підприємства прагнуть підвищити продуктивність та результативність праці персоналу, застосовуючи інноваційні здобутки та новітні методи управління. Одним із таких методів є кадровий контролінг.

Кадровий контролінг – це система інформаційно-аналітичної та методичної підтримки прийняття управлінських рішень в системі управління персоналом з метою підвищення ефективності діяльності організації [3, с. 14]. Серед причин, що передували поширенню кадрового контролінгу, виділяють: економічні потрясіння у світовій економіці; розвиток нових інформаційних технологій; розробку єдиних стандартів управління, спрямованих гармонізувати процеси на різноманітних рівнях; стандартизацію професійного управління.

Таблиця 1. Основні задачі кадрового контролінгу

№ з/п	Значення задач
1	Створення системи кадрового планування та контролю: - вибір відповідних методів, процедур та визначення порядку проведення, планування контролінгу, визначення основних вимог щодо складання планів
2	Створення кадрової інформаційної системи: - визначення потреб в інформації, участь у створенні системи оцінки кадрів, впровадження інформаційної системи для обліку зовнішніх і внутрішніх змін
3	Координація кадрового планування: - обговорення плану з керівниками структурних підрозділів, проведення контролю за виконанням планів, висування пропозицій щодо усунення відхилень від планів
4	Проведення досліджень ефективності планів
5	Виконання функцій кадрового аудиту: - перевірка методів, моделей і процесів, що використовуються в кадровій системі відповідно до їх економічної та соціальної ефективності
6	Введення системи кадрової інформації
7	Складання звітів з діяльності кадрів

Кадровий контролінг в системі управління кадрами здійснює контроль над трудовими ресурсами та запланованими показниками. Крім того, він формує систему управління, що передбачає постійний моніторинг, а також, включає всебічний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів системи управління персоналом.

На думку П. Хорвата, Ю. Вебера, А. Дайле, Х. Фольмута та А. Я. Кібанової, основні задачі кадрового контролінгу передбачають перевірку ефективності окремих кадрових систем, як це зазначено в табл. 1 [3, с. 36]:

Спираючись на вищенаведені задачі кадрового контролінгу, доцільно виділити такі його основні функції:

– діагностична – включає комплексну оцінку кадрового потенціалу організації та програму попереджувального впливу, спрямовану на суб'єкт управління, що діагностується. Дана функція полягає у постановці цілей, формуванні параметрів і бази системи управління трудовими ресурсами;

– функція зворотного зв'язку полягає: у контролі за виконанням поставлених завдань та загальним станом роботи; здійсненні автоматизації інформаційних потоків в системі кадрового менеджменту; аналізу діяльності залученого персоналу та досягнутих за рахунок цього результатів;

– координаційна функція здійснює координацію окремих заходів пов'язаних із залученням та розвитком трудового колективу. Це забезпечує раціональність та ефективність прийняття управлінських рішень з приводу діяльності трудових ресурсів;

– інформаційна функція передбачає пошук та обробку інформації для прийняття управлінських рішень, формування та підтримку інтегрованої бази даних по персоналу та автоматизацію інформаційних потоків в системі кадрового менеджменту;

– коригувальна – коректує дестабілізуючі ситуації, що виникають, а також вносить корегування в рішення, що приймаються відповідно до ситуацій. Дана функція базується на удосконаленні діяльності організаційної структури та прийнятті обумовлених управлінських рішень з приводу використання персоналу, його заохочення або покарання;

– консультаційна функція полягає у наданні консультаційної підтримки процесу прийняття ефективних управлінських рішень в системі управління трудовим потенціалом організації.

І. Н. Гостяєва стверджує, що основні причини виділення задач та функцій кадрового контролінгу полягають в усвідомленні того, що рівновага соціальних, економічних і підприємницьких чинників повинна здійснюватися за допомогою відповідних засобів, методів, а також у необхідності відходу від традиційного суб'єктивізму в прийнятті рішень з приводу організації діяльності персоналу [1, с. 14].

Можемо зробити висновок, що взаємодія задач та функцій кадрового контролінгу сприяє продуктивному функціонуванню підприємства, адже, виступаючи у ролі інформаційно-аналітичної та методичної підтримки в системі прийняття управлінських рішень, кадровий контролінг зменшує рівень невизначеності під час досягнення організацією поставлених цілей в умовах жорсткої конкуренції.

Список використаних джерел:

1. Гостяева И. Н. Кадровый контролинг в системе управления трудом на промышленных предприятиях / И. Н. Гостяева // Вестник ААЭП. – 2011. – № 4 (22). – С. 13–19.
2. Кибанова А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контролинг и оценка расходов на персонал : учеб.-практ. пособ. / А. Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2012. – 80 с.
3. Михайлова А. В. Развитие кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации : монограф. / А. В. Михайлова. – М. : МаГУ, 2008. – 196 с.

Фролова Т. А., Величко Л. А.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Ринкові трансформації що відбулися останнім часом у суспільно-економічній системі: високий рівень конкуренції, тиск кризових факторів на всі рівні економіки, висока непередбачуваність змін у зовнішньому середовищі та курс нашої держави на вступ до ЄС вимагають від вітчизняних підприємств постійного пошуку нових більш ефективних інструментів і методів управління, спрямованих на досягнення та зміцнення конкурентних переваг на ринку та стабільну їх діяльність у довгостроковій перспективі. Опіраючись на це, важливим завданням стає необхідність переорієнтації на новітню та високотехнологічну модель вдосконалення та розвитку бізнес-процесів, що відбуваються на підприємстві. Саме управління бізнес-процесами підприємства в рамках реалізації стратегії

розвитку дозволяє знайти напрями оптимізації та досягнення гнучкості у діяльності підприємства.

З метою забезпечення ефективності бізнес-процесів необхідно управляти ними. Використання різноманітних механізмів та управління у цілому повинно здійснюватися на основі гнучких технологій, які мають здатність забезпечити процес адаптації бізнес-процесів до мінливих умов функціонування.

По своїй етимології, поняття «управління бізнес-процесами» розуміє цілеспрямовану діяльність суб'єктів управління з використанням сукупності методів і засобів впливу на об'єкти управління для досягнення поставлених стратегічних цілей, а саме: створення конкурентоспроможності продукції (послуг, робіт) здатної задовольняти зовнішніх і внутрішніх споживачів й забезпечити стабільний розвиток підприємству в умовах динамічного ринкового середовища [2]. В той же час управління бізнес-процесами є складним процесом реалізації і вироблення суб'єктом управління управлінських рішень щодо забезпечення високого рівня ефективності бізнес-процесів, що відображається в результатах діяльності підприємства та задоволеності споживачів. Опираючись на надані визначення поняття «управління бізнес-процесами», основних етапів стратегічного управління підприємством, що наводяться в науково-економічній літературі, та теорії прийняття управлінських рішень, розроблено концептуальну модель прийняття управлінських рішень та управління бізнес-процесами на підприємстві [1]. Завдяки якій підприємство підвищує ефективність управління, досягає стратегічної мети, маючи за основу формування довготривалих взаємовідносин із споживачем та повною мірою виявляє його попит. В той же час важливо зазначити: на підприємстві управління бізнес-процесами повинно відбуватися у рамках діючої стратегії розвитку підприємства, і, в свою чергу, є достатньо складним процесом, що складається із сукупності послідовних взаємопов'язаних, періодично здійснюваних процедур і етапів.

З метою підвищення ефективності діяльності та забезпечення довгострокових конкурентних переваг вітчизняним підприємствам необхідно приділяти особливу увагу вирішенню питань оптимізації бізнес-процесів та їх приведенню у відповідність до поставлених стратегічних цілей з орієнтиром на внутрішніх а також зовнішніх споживачів та урахуванням змін зовнішнього середовища, що досягти можливо тільки шляхом безперервного покращення всіх ключових

бізнес-процесів, покращення окремих «критичних» бізнес-процесів або радикальною зміною бізнес-процесів на підприємстві. Усе це вимагає здійснення на підприємстві організаційних стратегічних змін, які обумовлені, перш за все, неефективністю здійснюваних бізнес-процесів, що веде до незадовільного функціонування підприємства; зміною масштабів діяльності та розмірів підприємства; перевантаженням вищого керівництва; постійними змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі; зростанням конкуренції тощо. Щоб сформувати та використати ідеальну (бажану) модель бізнес-процесу, доцільно проводити бенчмаркінг. Оптимізація та впровадження бізнес-процесів у майбутньому, потребує проведення відповідних йому змін на підприємстві, а тому необхідним стає розробка нової адекватної мотиваційної системи, яка буде спрямована на підтримку цих організаційних змін і буде здатна створити відповідну корпоративну культуру.

Для досягнення ефективного управління бізнес-процесами, постійного їх удосконалення та оптимізації необхідно реально покращити основні показники, а саме: скоротити витрати, покращити якість, оперативність, задоволеність споживачів тощо; також необхідно підвищити якість та ефективність системи управління підприємством; забезпечити прискорення впровадження інновацій; підвищити інвестиційну цікавість; забезпечити адаптацію підприємства до умов постійно змінюваного зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Томашевський О. М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів : навч. посіб. / О. М. Томашевський, Г. Г. Цегелик, М. Б. Вітер, В. І. Дубук. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 296 с.
2. Морщенок Т. С. Теоретические аспекты управления бизнес-процессами в контексте реализации стратегии развития предприятия / Т. С. Морщенок // Бизнес-Информ. – 2014. – № 11. – С. 38–41.

Д. е. н. Хамініч С. Ю., Федотова М. О.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ
ТРАНСПОРТНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ
У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

В умовах жорсткої конкурентної боротьби перед вітчизняними підприємствами виникає задача ефективного функціонування.

Функціонування суб'єктів господарювання будь-якої галузі пов'язане як зі змінами зовнішнього так і внутрішнього середовища, що обумовлює необхідність обґрунтування та розробки сучасних підходів до визначення або виконання основних місій діяльності підприємства (отримання прибутку та прийняття грамотних управлінських рішень) для забезпечення конкурентоздатності підприємства в сучасних умовах господарювання. Це можливо досягти за умов професійного аналізу господарської діяльності даного підприємства та систематизації чинників мікро- та макросередовища сучасного ринку [3].

Транспортне обслуговування підприємств будь-якої галузі є складовою успішної виробничої діяльності за різними напрямками. Діяльність сучасних підприємств на ринках товарів та послуг формується на засадах їх наближення до споживачів і розвитку нових видів партнерства.

Раціональна організація перевезень вантажів є складовою частиною інфраструктури моделі розвитку економіки країни.

Транспорт є провідною, системоутворюючою галуззю стабільного і ефективного функціонування економіки. Тому підвищення рівня стабільного і ефективного транспортно-економічного обслуговування виробництва має не тільки актуальне, а і пріоритетне значення для прийняття конструктивних господарських та управлінських рішень ряду правових, соціально-економічних та природоохоронних питань. В процесі транспортного обслуговування не створюється новий продукт, що є особливістю цієї галузі на відміну від інших. На ефективність здійснення транспортних процесів впливають помилки та прорахунки в прогнозованих результатах і перспективах не тільки на своєму підприємстві, але й у конкурентів, неврахування певних ринкових умов.

Дослідженню напрямів та проблемних питань по аспектам здійснення транспортних процесів підприємств, присвячені праці вчених: Сергєєва В. І., Крикавського Є. В., Семененка А. І., Окландера М. А., Миротіна Л. Б., Ташбаєва И. Е., Порошиної О. Г., Нечаєва Г. І., Кичкіної О. І., Солодкої О. В. та ін.

Транспортне господарство являє собою комплекс технічних засобів промислового підприємства, призначених для транспортування товарів (виробленої продукції, сировини, напівфабрикатів), відходів та інших вантажів на території підприємства і на його під'їзних коліях [1, с. 107].

Будь-який напрям діяльності сучасного підприємства незалежно від сфери діяльності необхідно обґрунтовувати з точки зору інноваційності процесів, що виокремлюються у комплекс виробничої діяльності. Перевага інноваційності є забезпечення економічного зростання суб'єкта господарювання без збільшення ресурсів, сировини тощо.

Процес формування конкурентного успіху у напрямі інноваційного розвитку як підприємства в цілому так і його організаційних структур (в даному випадку – транспортний цех, транспортне обслуговування, перевезення вантажів тощо) обґрунтовується великою кількістю виробничих, маркетингових, організаційно-економічних та технічних рішень. Тільки наявність споживацьких запитів у конкретних ринкових сегментах або нішах, технологічних можливостей використання досягнень науково-технічного прогресу для задоволення потреб споживачів (пропозиція використання нових можливостей – маршрутів, якість обслуговування, зменшення ціни перевезень, просування послуг на ринку) і доведення до споживачів цієї інформації за допомогою більш ефективного, ніж у конкурентів, способу економічно-обґрунтованої стратегії розвитку підприємства [2].

Саме, управлінець вищої ланки (керівник підприємства, топ-менеджер, начальник цеху транспортного обслуговування) повинні враховувати кон'юнктурні зміни на ринку товарів та послуг щоб вижити в боротьбі з конкурентами.

Отже, перевезення вантажів, якісне транспортне обслуговування, ефективне використання транспортних засобів, впровадження сучасного зарубіжного досвіду у сфері надання транспортних послуг – це комплекс дій для забезпечення ефективної роботи не тільки структурного підрозділу, а й підприємства в цілому.

Список використаних джерел:

1. Алексеенко Н. А. Экономика промышленного предприятия : учеб. пособ. для вузов / Н. А. Алексеенко. – Мн., 2007. – 260 с.
2. Ілляшенко С. М. Управління інноваційними розвитком промислових підприємств : монограф. / С. М. Ілляшенко, О. А. Біловодська. – Суми : Університетська книга, 2010. – 281 с.
3. Калина А. В. Современный экономический анализ и прогнозирование (микро- и макро-уровни) : учеб.-метод. пособ. / А. В. Калина, М. И. Конева, В. А. Яценко. – 3-е изд., перераб. и доп. – К. : МАУП, 2003. – 416 с.

Хаянок Т. М.

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет (Україна)

**СОЦІАЛЬНИЙ ХАРАКТЕР КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Актуальність даної теми полягає в тому, щоб надати соціальну характеристику управління кадровим потенціалом працівників аграрних підприємств з урахуванням тенденцій розвитку суспільства для усвідомлення можливостей, реалізації потенціалу в професійній діяльності та соціальної адаптації людини у суспільстві.

Кадровий потенціал аграрного підприємства з позиції системного підходу це сукупність потенціалів працівників, тобто можливостей людини як об'єкту праці. Людина розглядається не просто як об'єкт праці, а як особистість, яка має соціальну якість, що проявляється в професійній діяльності. Така якість визначається наступними ознаками: соціально-визначеною ціллю діяльності; соціальним статусом та роллю, нормами і цінностями, які обумовлюють професійну поведінку; рівнем освіти і спеціальною підготовкою тощо.

В процесі професійної діяльності людина, тобто під час соціально обумовленої, усвідомленої, цілеспрямованої праці, при взаємодії з іншими людьми в системі суспільного виробництва, речові знаряддя «оживають» та збагачують можливості (потенціал) людини.

Таким чином, кадровий потенціал працівників аграрних підприємств зосереджений в професійній діяльності, яку можна розглядати як засіб соціально-економічної, психологічної і духовної взаємодії індивіда і трудового колективу. Це створює необхідність дослідження і оцінки тісноти зв'язку між матеріальними та соціальними (чи психологічними, чи духовними та іншими) цінностями людини в системі виробництва. Людина виробляє матеріальні цінності, щоб

існувати, але вона існує не тільки для того, щоб їх вироблять. В процесі праці матеріальні цінності в деякій мірі втрачають для особистості об'єктивну необхідність, що в результаті приводить до усвідомленої самореалізації своїх здібностей та можливостей.

Отже, основним принципом реалізації потенціалу працівника в професійній діяльності є соціальний характер, що обумовлений, з однієї сторони, розвитком виробничих відносин у суспільстві, а з іншої – суб'єктивним відображенням цих відносин особистістю. Фактично можна акцентувати увагу на тому, що професійна діяльність людини в суспільстві розглядається як певні соціальні обов'язки, але коли дана діяльність стає природною необхідністю, то такі обов'язки приймають форму нагальної потреби, яка вільно реалізується людиною.

Для психології та соціології важливим є вивчення характеру, форми і динаміки відображення об'єктивної реальності суб'єктом праці і факторів, які обумовлюють конкретні типи цього відображення в професійній діяльності. Серед факторів чітко виділяють дві самостійні, але взаємодіючі групи: 1) об'єктивні фактори – соціальні, виробничо-технічні, економічні, організаційні, санітарно-гігієнічні характеристики професійної праці; 2) суб'єктивні фактори – особистісні, професійно-психологічні, психофізіологічні, індивідуально-типологічні якості суб'єкта праці. Вивчення групи суб'єктивних факторів повинно розкрити, як у свідомості суб'єкта праці заломлюється задана об'єктивна реальність та як впливає на його трудову поведінку і на результати праці.

Системне вивчення даних факторів, надає можливість не тільки формувати ефективний кадровий потенціал аграрного підприємства, але й раціонально використовувати його для реалізації поставлених стратегічних цілей підприємства. Тому аналіз суб'єктивних факторів повинен проводитися в розрізі оцінки професійної діяльності людини як соціально важливого інструменту реалізації кадрового потенціалу суспільства.

Тому враховуючи вище зазначене, можна акцентувати увагу на тому, що взаємодія людей в процесі реалізації їх кадрового потенціалу визначається організацією їх соціальної взаємодії, які включають наступні моменти:

1. Погодженість цілей підприємства, соціальної системи і особистості;
2. Єдність вимог соціальної позиції підприємства і очікувань особистості;

3. Погодженість рольових (посадових) вимог підприємства та реальної поведінки особистості;

4. Погодженість нормативних вимог підприємства, норм соціальної групи і норм особистості;

5. Єдність систем цінностей, прийнятих підприємством, соціальною системою і особистістю.

Вивчення даних критеріїв формування та використання кадрового потенціалу розкриває обумовленість взаємозв'язків мотиваційних, поведінкових, когнітивних, операторних і афективних компонентів професійної діяльності працівників його соціальними установками, професійною направленістю і підготовленістю, а також, в деякій мірі, індивідуально-типологічними особливостями.

Холодняк К. В.

Київський національний торговельно-економічний університет (Україна)

МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВНЗ

В наш час складно знайти підприємство, яке досі не використовує автоматизовані процеси кадрового обліку та розрахунку заробітної плати. Проте, все більше компаній зацікавлені в розширенні спектру завдань для автоматизації у процесі управління персоналом. Важливим фактором при виборі програмного продукту для виконання завдань менеджменту є відповідність сучасним вимогам мобільності, легкості у використанні та ефективності. Тому все більше керівників роблять свій вибір на користь хмарних технологій, що є хедлайнерами ІТ-ринку на сьогоднішній день. Перспективи бурхливого розвитку хмарних сервісів в Україні спонукають уважніше розглянути їх застосування і визначити основні переваги та ризики цих технологій. Архітектура хмарного сервісу є значно лаконічнішим, продуктивнішим і дешевшим рішенням в порівнянні з попередніми рішеннями [1].

Діяльність вищих навчальних закладів повністю залежить від кваліфікації та складу персоналу, що там працює. Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Основною метою кадрової

політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Використання автоматизованих засобів управління в роботі кадрової служби значно спрощує виконання поставлених завдань. Частіше за все використовують автоматизовані програмні продукти в менеджменті персоналу для створення звітів і розрахунку затрат та бюджету. Якщо для виконання таких робіт використати хмарні технології, то можна скороти затрати часу і сил, адже кожен учасник має доступ до документу.

Та робота кадрової служби не обмежується вищезазначеними завданнями. А отже і використання інформаційних технологій теж можна розширити.

В першу чергу, можна використати соціальні мережі для пошуку та підбору персоналу. Велика кількість користувачів таких сайтів та швидкість поширення інформації є запорукою достатнього числа претендентів і швидкого підбору потрібних робітників. Щоб зменшити час пошуку претендентів також доцільно проводити співбесіди, або тестування on-line. Такі засоби відбору кандидатів є зручними як шукачам, так і роботодавцеві. Можливо також з допомогою хмарних технологій організувати та налаштувати автоматичний пошук анкет і резюме, підбір претендентів у відповідності до зазначених вимог.

Важливим фактором ефективності роботи персоналу є його підготовка, навчання або підвищення кваліфікації. Для роботодавців це завдання часто займає багато часу та зусиль, адже потрібно або організувати у себе в організації відповідний департамент, або звертатися до незалежних фахівців у цій сфері. В «хмарі» ж можна розмістити навчальні матеріали (відео уроки, тренінги, лекції, практичні завдання), які будуть доступні для працівників у будь-який зручний для них час. Особливо це актуально для викладачів, адже вони повинні постійно вдосконалювати свої знання та вміння, а проходження on-line підготовки дасть можливість не відриватися від встановленого розкладу. А це, в свою чергу, зручно і студентам, і керівництву ВНЗ.

Хмарні технології є надзвичайно зручним і ефективним інструментом для проведення опитувань, діагностики психологічного клімату в колективі. Гарний керівник знає, що незадоволення підлеглих та невиконання їх очікувань призводить

до погіршення якості виконання роботи. Тому інструменти для діагностики психоемоційного настрою будуть актуальними для нього.

Ефективність роботи будь-якої організації залежить від реалізації її стратегій. Однак, на практиці часто існує бар'єр між цілями і реальністю. Він виникає через те, що більшість співробітників не розуміють, як їх щоденні обов'язки та задачі пов'язані з корпоративною місією. Сучасні програмні продукти, розроблені на основі «хмарних» технологій, дають можливість кожному співробітнику відслідковувати свої показники ефективності роботи та розуміти власний внесок для досягнення загальної мети [2].

Використання можливостей хмарних технологій також значно спрощують виконання щоденних задач кадрової служби. Зокрема, дуже зручно: складати розклад роботи педагогів з узгодженням інформації з різних кафедр та інститутів, а також враховувати наявний аудиторний фонд; вести історії по всіх переміщеннях персоналу з одного структурного підрозділу в інший і відображати актуальний штатний розклад на будь-яку дату; створювати зразки стандартних наказів і готувати на їх основі фактичні накази; виконувати дії, пов'язані з переміщенням співробітників, прийомом на роботу, звільненням, виведенням за штат, надання відпустки тощо; вести облік інформації про атестації і відпустки співробітників, займані ними посади і переміщення всередині організації, а також вести облік військовозобов'язаних [3].

Хмарні технології лише починають входити в життя сучасного ділового світу, а це означає, що сфери їх використання ще не достатньо досліджено. Широке коло задач, особливо в роботі вищих навчальних закладів, доцільно і потрібно перевести на on-line виконання, щоб наші вузи були на рівні європейських.

Список використаних джерел:

1. Перспективи розвитку ринку хмарних обчислень в Україні: переваги та ризики : Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/1191>
2. Зиновьева О. Тренды развития HRM-технологий 2014 [Електронний ресурс] / О. Зиновьева. – Режим доступу : <http://www.hr-portal.ru/article/trendy-razvitiya-hrm-tehnologiy-2014>
3. jПАРУС. Хмарна платформа для управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.j.parus.ua/ua/353>

Хуан Менфей

Днепропетровский национальный университет имени Олеся Гончара (Украина)

ПРИНЦИПЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Внешнеэкономическая деятельность предприятий – это хозяйственной деятельностью, которая связана с экспортом и импортом продукции, с международной производственной и научно-технической кооперацией, выходом предприятия на товарный рынок. Переход к рыночным условиям введения бизнеса и организация фондового и рынков факторов производства создают условия для осуществления внешнеэкономической деятельности организаций, увеличения уровня и объемов промышленного производства.

Современное состояние перехода к рыночной экономике требует комплексного подхода к решению данной проблемы, а именно: во взаимосвязи с определением приоритетов во внешнеэкономических связях предприятий с международными торговыми партнерами и в конкретизации методов и средств усовершенствования внешнеэкономической деятельности организации.

Предприятия, которые принимают участие во внешнеторговой деятельности можно подразделить на [1]:

1) предприятия непосредственно производят продукцию. Это предприятия, объединения и сельские хозяйства областей агропромышленного комплекса. В зависимости от масштаба и объема экспортированной продукции предприятие-производитель имеет специальное подразделение, иногда отделенное внешнеторговое подразделение на правах юридического лица;

2) фирмы, организации-посредники. К ним относятся брокерские конторы, биржи, торговые фирмы;

3) фирмы, обеспечивающие внешнеторговую деятельность. К ним относятся страховые компании, коммерческие банки, маркетинговые и рекламные агентства, транспортные организации (авиа-, авто- железнодорожной, морской и речные), аудиторские фирмы, консультативные компании, организации средств связи.

К этой группе организаций принадлежат [1]:

а) предприятия, которые специализируются на предоставлении на международном и внутреннем рынках инженерно-консультационных услуг. Инженерно-

консультационные фирмы используют статус формально независимых, то есть не подчиняются какой-нибудь промышленной, торговой или строительной фирме. Осуществляют подготовку кадров, управление строительством объектов и их предпроектная подготовка, предоставляют ряд других услуг;

б) консалтинговые предприятия, предоставляющие услуги по прогнозированию рынка, исследованию мировых товарных рынков, по разработке технико-экономических обоснований на объекты международного сотрудничества, по оценке политических условий и создания совместных предприятий. А также обеспечивают разработку экспортной стратегии, проведение комплекса маркетинговых исследований, анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия с учетом внешних и внутренних условий конкурентной среды, разработку маркетинговых программ. Кроме того предоставляют общую сводную информацию о конкретных условиях рынка, на которых предприятие планирует предоставлять экспортно-импортные операции.

в) аудит-организация по предоставлению консультирования предприятий в сфере финансов и налогообложения. Аудитор предоставляет консультационные услуги и контролирует состояние бухгалтерского учета финансовой деятельности на предприятиях.

Для обеспечения эффективного управления предприятия его внешнеэкономической деятельностью необходима соответствующая структура управления его деятельностью. Организационная структура управления определяется стратегическими целями и задачами предприятия. Опыт управления предприятием по внешнеэкономической деятельностью имеют специализированные внешнеторговые организации.

Функциональные отделы и службы, которые содействуют работе специализированных фирм можно условно разделяют на группы: группа отделов и служб, которые осуществляют планирование; группа отделов, которые занимаются непосредственно маркетингом; группа отделов, которые обеспечивают принятие и выполнение управленческих решений.

На промышленных предприятиях, которые активно принимают участие в внешнеэкономической деятельности, организационный аппарат управления существует в двух формах. Первая форма – как часть внутрипроизводственной структуры предприятия в виде внешнеэкономического отдела.

Вторая форма как относительно самостоятельный подраздел в виде внешне-торговой фирмы.

Список использованных источников:

1. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / О. А. Кириченко. – 3-є вид., перероб. і доп. – К. : Знання-Прес, 2002. – 384 с.
2. Кредисов А. И. Управление внешнеэкономической деятельностью : учеб. пособ. для ВУЗов / А. И. Кредисов. – К. : ВІРА-Р, 2001. – 640 с.

К. э. н. Хуторской П. А., Степура В. А.

Днепропетровский национальный университет имени Олеся Гончара (Украина)

**ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Проблемы выхода экономики Украины из зоны экономического падения заставляют ученых-экономистов задумываться над поиском всевозможных путей и неиспользованных резервов развития экономики в будущем. Без роста производительности человеческого труда невозможно обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ предприятий, и страны в целом в условиях глобализации. Достаточная обеспеченность хозяйственной деятельности необходимыми трудовыми ресурсами, их целесообразное использование, достижение высоких показателей производительности труда являются определяющими факторами повышения эффективности функционирования всех украинских предприятий. Вопросы эффективного использования трудовых ресурсов приобретают исключительную актуальность в нестабильных рыночных условиях.

Эффективность деятельности предприятий оценивается с помощью ряда показателей, среди которых производительности труда занимает принципиальную позицию. Производительность труда – это показатель результативности деятельности работников, которая измеряется количеством выполненной работы (продукции, услуг), произведенной в единицу времени, характеризующий способность работников создавать своими усилиями определенные товары, услуги за час, смену, месяц, квартал, год [1].

Для разработки и реализации конкретных мероприятий по повышению производительности труда необходимо сначала провести анализ обеспечения

предприятия работниками по количеству, структуре и квалификации, изучить динамику и причины их движения. Цель проведения такого анализа состоит в нахождении внутренних резервов экономии затрат труда в связи с оптимальной загрузкой и более рациональным размещением работающих с учетом полученной профессией, специальностью и квалификацией. Необходимо изучить полноту использования трудовых ресурсов на основании подсчета количества отработанных за отчетный период дней и часов одним рабочим, установить конкретные причины отклонений фактических показателей от уровня плановых, что позволит определить неиспользованный резерв фонда рабочего времени. Снижение уровня потерь рабочего времени способствует росту производительности труда без дополнительных расходов. Центральным звеном оценки эффективности использования трудовых ресурсов является анализ производительности труда, который включает изучение её уровня и динамики, общую оценку выполнения плановых заданий. Проведение данного анализ позволяет выявить неиспользованные возможности роста объёма выпуска продукции и производительности труда, дает возможность отыскать резервы повышения эффективности и разработать перечень мероприятий для их внедрения в процесс создания того или иного продукта.

Среди резервов эффективности использования трудовых ресурсов выделяют экстенсивные (устранение брака, ликвидации сверхплановых потерь рабочего времени) и интенсивные (осуществление нереализованных организационно-технических мероприятий, обеспечение выполнения норм выработки работниками-сдельщиками) [2].

Выделим следующие пути, позволяющие повысить эффективности использования трудовых ресурсов современных предприятий, а именно:

- рационализация передового мирового опыта для повышения технического уровня производства товаров, услуг;
- использование новейших технологий для более эффективного использования труда работников;
- автоматизация процесса производства продукции (позволит снизить уровень удельной трудоемкости при производстве продукции);
- изменение структуры выпускаемых конечных продуктов (уменьшение удельного веса наиболее трудоемких видов продукции);

– разработка и внедрение системы организации труда, соответствующей динамично изменяющимся требованиям производства и сбыта продукции (перераспределение функций между работниками, оптимизация форм разделения, кооперации труда, увеличение реального фонда рабочего времени);

– укрепление дисциплины персонала предприятия;

– создание системы мотивационной заинтересованности работников в результатах своей деятельности, использование методов материального (заработная плата, премии, медицинское страхование, оплата расходов на транспорт, связь и питание) и нематериального (создание публичной таблицы с результатами работы каждого сотрудника, благодарности за личные или групповые заслуги) стимулирования труда;

– применение гибких методов нормирования труда;

– усовершенствование организации работы с коллективами работников и учет их пожеланий (поощрение личной инициативы, взаимодействие руководителей и подчинённых, создание благоприятного для саморазвития климата в коллективе);

– технически эргономическое оснащение и улучшение обслуживания, максимально возможного количества, рабочих мест.

Перечисленные выше направления улучшения организации труда можно назвать универсальными для промышленных предприятий. Внедрение данных рекомендаций в хозяйственную деятельность позволит более эффективно использовать различные виды ресурсов (в том числе и трудовые) и имеющиеся производственные мощности, повысит уровень производительности труда работников, что несомненно приведет к увеличению доходности предприятия и уровня конкурентоспособности на рынке, укреплению его финансового положения.

Список использованных источников:

1. Блауг Марк. Економічна теорія в ретроспективі / Марк Блауг ; пер. з англ. І. Дзюб. – К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2010. – 670 с.
2. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. / Г. В. Савицька. – 3-е вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2007. – 668 с.

Черевик А. С.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Підвищення ефективності діяльності є головною метою функціонування кожного успішного підприємства. Це можливо тільки за умов виконання всіх функцій процесу управління. Управління підприємством включає в себе безліч завдань, основними з яких є з'ясування концепції управління, реорганізація процесів управління на підприємстві та реорганізація організаційних структур, визначення напрямків самоврядування і підприємництва, інтеграція стратегічного планування та оперативного управління, зміцнення індивідуальної відповідальності, інформування та мотивація співробітників для автоматизації операцій і процесів [1]. Також в даний час, пріоритети слід приділяти інституційному реформуванню.

У сучасних умовах господарювання підприємства незалежно від виду їх діяльності є соціально-орієнтованими системами. Тому, головною задачею їх функціонування є підвищення рівня життя населення та розвиток соціально-побутової інфраструктури країни. При цьому особливої актуальності набуває проблема підвищення економічної ефективності функціонування підприємства. Вирішення цієї проблеми можливо лише за умов розробки та впровадження організаційно-економічного механізму розвитку підприємства.

Отже, дієвий організаційно-економічний механізм підвищення ефективності функціонування підприємства має забезпечити:

- відповідність стратегічним цілям діяльності підприємства;
- формування синергетичного ефекту;
- створення ефективної системи мотивації діяльності персоналу;
- прийняття ефективних управлінських рішень;
- адаптивність до змін зовнішнього середовища;
- повноту та збалансованість функціонування кожного структурного підрозділу підприємства.

При цьому, механізм та його елементи мають постійно корегуватися відповідно до сучасних швидкоплинних вимог середовища, зміни системи цінностей та пріоритетів підприємства [2].

Цього можна досягти за допомогою наступних заходів:

- розробки системи показників, що дозволяють оперативно відслідковувати результати діяльності підприємства;
- удосконалення системи планування і контролю;
- регулювання бізнес-процесів підприємства;
- ефективної розробки та реалізації стратегії підприємства;
- оперативного забезпечення керівництва підприємства консолідованою звітністю для внутрішнього контролю та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

В ході нашого аналізу пропонуються наступні напрями підвищення ефективності функціонування підприємств:

1. Маркетинг. Маркетинг в даний час стає «філософією управління», основні елементи – ринкова орієнтація, підпорядкованість інтересам споживачів, збільшення вигоди для споживачів.

Для того, щоб оцінити ефективність маркетингу, можна використовувати ряд показників: частка ринку, рентабельність, витрати на маркетинг, збереження і збільшення числа клієнтів, якість продукту.

2. Дослідження, розробки та інноваційна діяльність. Оцінка ефективності пов'язана з оцінкою науково-технічного потенціалу підприємства. Для оцінки можна застосовувати такі показники, як інтенсивність досліджень, оновлених продуктів, інноваційна активність, обсяги впровадження продуктивних та технологічних інновацій в діяльність тощо.

3. Система постачання. Оцінка ефективності закупівель може бути зроблено на основі таких показників, як повернення по інвентаризації, скорочення часу поставок та ін.

4. Виробництво. Характеризуючи ефективність виробництва треба оцінити такі показники, як рентабельність виробництва (прибуток, частка в загальному обсязі продажів), продуктивність (ефективність всіх факторів виробництва), гнучкість виробництва, капітал, продуктивність праці, матеріаломісткість тощо.

5. Розподіл та збут. Як щодо самостійної функціональної області продажів підприємства можуть бути оцінені через показники ринкової частки, обсяги реалізації, ефективність логістичної системи.

Запропоновані підходи до підвищення ефективності функціонування підприємств дозволять підвищити конкурентоспроможність продуктів та засновані на використанні механізмів ефективного управління в умовах мінливого ринку.

Список використаних джерел:

1. Лисенко Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством / Ю. Лисенко, П. Єгоров // Економіка України. – 1997. – № 1. – С. 86–87.
2. Малицький А. А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура [Електронний ресурс] / А. А. Малицький // Рубрика: Соціум. Наука. Культура. Економіка. – Режим доступу : <http://www.intkonf.org>
3. Кулішов В. В. Економіка підприємства: теорія і практика / В. В. Кулішов. – К. : Ніка-Центр, 2002. – 212 с.

Черненко Т. В.

Дніпропетровський національний університет ім. Олеся Гончара (Україна)

ОПТИМІЗАЦІЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні економіка України відрізняється економічною нестабільністю в результаті чого 40,3 % вітчизняних підприємств у 2015 році отримали збитки на загальну суму 341292,7 млн грн [1]. Отримання збитків призводить до виникнення дефіциту грошових коштів, що посилює ризик втрати суб'єктами господарювання платоспроможності та погіршує його фінансовий стан, що підвищує ризик його банкрутства. В таких складних умовах особливу актуальність приймають питання, пов'язані з управлінням грошовими потоками на підприємствах й їх оптимізації для збільшення прибутковості та зміцнення його фінансового стану.

Про актуальність даного питання свідчать велика увага до цього питання з боку вчених-економістів, таких як: І. А. Бланк, В. В. Бочаров, В. В. Ковальов, Л. О. Лігоненко, М. В. Павловська, А. М. Поддєрьогін, Г. В. Ситник, А. Д. Шеремет та ін.

Оптимізація грошових потоків – це процес визначення кращих форм їх організації в умовах певного суб'єкта господарювання, виходячи з особливостей його господарсько-виробничої діяльності.

Основними завданнями цієї оптимізації є:

- досягнення балансу від вхідними та вихідними грошовими потоками;
- здійснення їх синхронізації у часі;
- гарантування зростання чистого грошового потоку.

Важливою умовою оптимізації є виявлення основних факторів та оцінка ступеня їх впливу на обсяг і характер формування грошових потоків у часі. Такі фактори, зазвичай, поділяються на зовнішні (неконтрольовані), до яких відносять макроекономічне становище в державі, яка відповідає за скорочення попиту на певні товари по причині скорочення платоспроможності населення та збитковість виробничої діяльності партнерів та споживачів, обмеження доступу до кредитних ресурсів, високі відсоткові ставки тощо, політична-правова ситуація, що відповідає за інвестиційну привабливість та податкове навантаження на суб'єктів господарювання, та внутрішні (контрольовані), які безпосередньо впливають на грошовий обіг суб'єкта господарювання і до яких зазвичай відносять високу собівартість продукції та її низька конкурентоспроможність на ринку, скорочення обсягів збуту по причині недосконалої маркетингової політики тощо.

В управлінні господарською діяльністю, підприємства приділяють уваги характеру впливу господарсько-виробничої діяльності, ситуації на ринку та іншим зовнішнім і внутрішнім факторам, які використовуються в процесі оптимізації фінансових ресурсів підприємства. Від якості здійсненого аналізу впливу факторів залежить не лише результативність господарської діяльності суб'єкта господарювання, але і подальший стратегічний розвиток підприємства.

Етапи оптимізації грошових потоків передусе етап аналізу ефективності управління грошовими потоками в попередньому періоді, головна мета якого виявити резерви щодо підвищення цієї ефективності у майбутньому періоді: підвищення фінансової незалежності підприємства, забезпечення рівномірності витрачання грошових коштів за обсягами та у часі, збільшення суми та якості чистого грошового потоку [2]. І саме на реалізації цих резервів і ґрунтується процес оптимізації грошових потоків.

Найбільш ефективним методом оптимізації є «Системи прискорення — уповільнення платіжного обороту», що ґрунтується на розробці заходів щодо прискорення пришвидшення оборотності оборотних коштів (табл. 1) з метою підвищення рівня платоспроможності підприємства [3].

Результатом цього процесу повинна стати система планів формування та використання грошових коштів у наступному звітному періоді.

Таблиця 1. Перелік заходів, щодо прискорення залучення коштів та уповільнення виплат коштів у короткостроковому періоді

Заходи, щодо прискорення залучення коштів	Заходи з уповільнення виплат коштів
Використання системи цінкових знижок для стимулювання часткової або повної передплати за товар	Використання організаційних заходів щодо уповільнення інкасації власних платіжних документів (застосування флоутера)
Стимулювання готівкових розрахунків	
Скорочення термінів надання товарного кредиту для основних покупців та вартості дебіторської заборгованості	Збільшення термінів кредиторської заборгованості підприємства
Застосування організаційних заходів щодо скорочення простроченої дебіторської заборгованості	
Застосування сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості	Заміни придбання довгострокових активів, що вимагають відновлення, на їхню оренду (лізинг)
Прискорення інкасації платіжних документів покупців продукції (часу перебування їх у шляху, у процесі реєстрації, у процесі зарахування грошей на розрахунковий рахунок і т.п.)	Реструктуризації кредитного портфелю шляхом перетворення короткострокових кредитних зобов'язань у довгострокові

Оптимізація грошових потоків на підприємстві дозволяє підвищити ліквідність та платоспроможність підприємства, більш раціонально та ефективно використовувати обмежені фінансові ресурси підприємства в складних економічних умовах.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Васюк Н. В. Управління, аналіз та оптимізація грошових потоків: теорія і методологія / Н. В. Васюк // Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: «Економіка». – 2011. – № 5 (4). – С. 114–150.
3. Пінчук С. С. Управління та оптимізація грошових потоків на підприємстві як передумови його ефективної діяльності / С. С. Пінчук, О. М. Врадій // зб. наук. праць Державного економіко-технологічного ун-ту транспорту. Сер.: Економіка і управління. – 2012. – Вип. 21–22 (2). – С. 185–189.

Чуприна В. В.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СУТНІСТЬ ТА ЗАВДАННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

На сьогодні проблеми, пов'язані з дослідженнями здатності виживання в умовах перманентної фінансово-економічної кризи є досить актуальними для будь яких підприємств. Дослідження сучасної ситуації в економіці України та за її межами доводять, що кризові ситуації виникають все частіше, а їх наслідки стають все відчутніше. Сучасним підприємствам необхідно адаптуватись до умов, які викликають фактори зовнішнього середовища, а за допомогою внутрішніх керованих факторів потрібно визначати здатність до антикризової діяльності і адаптації організацій.

Переважна частина кризових ситуацій долається кожною компанією самостійно, часто без детального аналізу ситуації і врахування всіх факторів, що забезпечують подальший її розвиток. Антикризове управління сьогодні набуває найбільшу значимість, воно є базою для реалізації антикризових рішень, на основі яких адміністрацією компанії приймається система заходів щодо виведення бізнесу з депресивного стану.

Теоретичні та практичні аспекти антикризового управління підприємством у нинішніх мінливих умовах зовнішнього середовища розглянуто в працях таких учених, як А. П. Градов, П. Друкер, Л. О. Іванов, В. А. Забродський, Л. О. Лігоненко, Є. С. Мінаєв, В. С. Пономаренко, Є. А. Уткін та ін.

Не дивлячись на широке використання в економічних літературних джерелах та на практиці економічної категорії «антикризове управління», визначення його сутності на сьогодні є неоднозначним.

Розглянемо деякі підходи до трактування сутності терміну «антикризове управління підприємством».

Так, автор Л. О. Лігоненко антикризовим управлінням вважає «спеціальне, постійно організоване управління, направлене на максимально оперативне виявлення ознак кризового стану та створення певних передумов для його своєчасного подолання задля забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства» [4, с. 37].

На думку В. О. Василенко, «антикризове управління – це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку» [3, с. 23].

Автор А. П. Градов вважає антикризовим управлінням на підприємстві сукупність послідовних заходів: аналіз стану макро- і мікросередовища, визначення місії підприємства; дослідження механізмів створення кризових ситуацій та побудова систем моніторингу зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємств для своєчасного встановлення сигналів про кризу; довгостроковий контролінг діяльності, розробка стратегічних інструментів попередження зниження платоспроможності підприємства; поточна оцінка та аналіз його фінансового стану, визначення загрози неплатоспроможності (банкрутства); планування переліку дій у випадку кризи за для виходу з неї; постійна оцінка ризиків підприємницької діяльності та запровадження заходів направлених на їх зниження [5, с. 84].

Інші науковці вважають сутністю антикризового управління підприємством здатність керівників до оцінки та регулювання механізмів планування і розподілу прибутків. Визначаючи головною проблемою в кризовому стані підприємства фінансування [2, с. 93], приділяючи особливу увагу значущості держави в антикризовому управлінні підприємствами [2, с. 96].

В свою чергу, автори В. П. Панагушин, Е. С. Мінаєв антикризовим управлінням називають управління, що націлене на прогнозування та попередження неплатоспроможності підприємств у відповідності до затвердженої стратегії створення конкурентних переваг, підвищення конкурентоспроможності та фінансового оздоровлення [1, с. 5].

Отже, можна говорити, що антикризовим управлінням є комплексна система управління, яка направлена на прогнозування, попередження кризового стану, встановлення виду кризових явищ, стадії та особливостей їх перебігу, чинників кризи, наступних сценаріїв розвитку, шляхів виходу з неї задля забезпечення ефективної діяльності підприємства в поточному періоді і у перспективі.

Головною метою антикризового управління є прийняття управлінських рішень з мінімальним ступенем ризику, які б дозволили досягати намічених цілей. Запровадження заходів антикризового управління на підприємстві, які

ґрунтуються на наявній інформаційно-інноваційній моделі розвитку, дозволяють знизити фінансові ризики та ймовірність банкрутства до мінімального рівня.

Таким чином, можна узагальнити, що антикризове управління повинно стати невід'ємним елементом управління підприємством в сучасних умовах та складатись з системи заходів, направлених як на вихід підприємства з кризового становища, так і на попередження виникнення кризових явищ.

Список використаних джерел:

1. Антикризисное управление : учеб. пособ. / под ред. проф. Э. С. Минаева и проф. В. П. Панагушина. – М. : ПРИОР, 1998. – 432 с.
2. Маренков Н. Л. Антикризисное управление / Н. Л. Маренков, В. В. Касьянов; под ред. проф., д. э. н. С. С. Ильина. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2004. – 512 с.
3. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
4. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – К. : Київський національний торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.
5. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмы / А. П. Градов, Б. И. Кузин, А. В. Федотов и др. ; под общ. ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. – СПб. : Специальная литература, 1996. – 510 с.

Чуприна Т. В., к. т. н. Куценко В. Й.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

РЕЗЕРВИ ЗРОСТАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

На сучасному етапі розбудови економіки підвищення продуктивності праці суттєво впливає як на кожне окреме підприємство так і на суспільство в цілому. У зв'язку з цим в середовищі науковців та практиків постає важливе завдання пошуку резервів зростання продуктивності праці [2].

Резервами підвищення продуктивності праці вважають такі можливості, які виявлені в процесі економічного та управлінського аналізу, але досі не використанні з різних причин. Резерви як правило створюються під впливом науково-технічного прогресу. В кількісному вираженні резерви визначаються як різниця між потенційно максимальним та реальним рівнем продуктивності праці в певний часовий проміжок. Тож, використання резервів продуктивності праці можна розглядати як перетворення можливого у реальне [3].

Класифікація резервів підвищення продуктивності праці здійснюється за часом їх застосування та в залежності від сфери отримання. За першою ознакою резерви називають поточними та перспективними. Поточні є можливість використовувати протягом поточного періоду у відповідності до можливостей підприємства. Застосування перспективних резервів можливе в довгостроковій перспективі в залежності від стратегії підприємства та його здатності впроваджувати необхідні зміни.

Залежно від сфери утворення резерви бувають загальнодержавними, міжгалузевими, галузевими, регіональними, внутрішньовиробничими. Загальнодержавні – це резерви, що пов'язані з обмеженим використання науково-технічного прогресу, нераціональним розташуванням підприємства та недосконалою територіально-демографічною зайнятістю населення, не врахуванням сучасних методів господарювання та ринкових механізмів.

Регіональні резерви покликані використовувати можливості вдосконаленого використання трудових ресурсів певного регіону. Міжгалузевим резервами є можливості вдосконалення міжгалузевих взаємовідносин, виконання укладених договорів, щодо кооперативних зв'язків, у встановлені терміни та в повному обсязі, підвищення продуктивності праці в одній галузі за рахунок інших.

Галузевими є резерви характерні для певної галузі, які враховують її специфіку та особливості, обумовлені не достатнім застосуванням передових технологій, техніки та інших досягнень, а також є наслідком недоліків пов'язаних зі спеціалізацією, комбінуванням, концентрацією виробництва.

Внутрішньовиробничими резерви є такі, які визначаються та застосовуються на певному підприємстві, враховують його специфіку та особливості. Значущість саме внутрішньовиробничих резервів пояснюється тим, що підприємство є первинною ланкою економіки і саме на підприємстві виявляються та реалізуються усі, в тому числі визначені раніше резерви зростання продуктивності праці. Внутрішньовиробничі резерви обумовлені проблемами, які пов'язані з ефективністю використання усіх видів ресурсів підприємства: матеріальних, трудових, сировинних.

Внутрішньовиробничі резерви розділяють на резерви зниження трудомісткості продукції та резерви покращення використання робочого часу. Резерви

зростання продуктивності праці можна вважати безмежними, як наслідок науково-технічного прогресу, удосконалення організації виробництва та управління підприємством. Отже, на підприємстві в певні періоди часу необхідно застосовувати такі резерви, які б надали максимально можливу економію витрат праці з мінімальними витратами [1].

Для підприємств України, працюючих в кризових умовах та в умовах обмеженості ресурсної бази, доцільно застосовувати наступні заходи, націлені на підвищення продуктивності праці:

1. Удосконалення організаційно структури управління з метою скорочення управлінського персоналу, так як його кількість обернено впливає на результати праці. Застосування лінійно-функціональних та «пласких» структур управління, в яких реалізуються управлінські рішення, що дає змогу переходити до спеціалізації та зростання продуктивності праці функціональних служб.

2. Вдосконалення підготовки і підвищення кваліфікації персоналу доцільно проводити на основі застосування сучасних форм та методів, таких як, навчання на робочих місцях, оперативна актуалізація знань та навичок за неформальними каналами, підвищення професійного рівня, тренінги, майстер-класи, тощо.

3. Боротьба з плинністю кадрів шляхом застосування вдосконалених систем мотивації та стимулювання (як матеріального так і нематеріального), механізмів звільнення та прийняття на роботу працівників, впровадження заходів направлених на управління кар'єрним зростанням, формуванням у працівників відповідальності до праці, культури поведінки, дисципліни, формування сприятливого мікроклімату в трудовому колективі.

4. Забезпечення зростання ефективності використання робочого часу необхідно забезпечувати за рахунок покращення умов і режиму праці, організації відпочинку на робочих місцях, відповідно до фізіологічних та психологічних потреб людини, скорочення непродуктивних виплат з фонду заробітної плати [3].

Список використаних джерел:

1. Гончаров Ю. В. Тенденції і проблеми аналізу продуктивності праці в цілому по економіці та за деякими видами промислової діяльності [Електронний ресурс] / Ю. В. Гончаров // Ефективна економіка. – 2014. – № 3. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2814>
2. Лисогор Л. С. Продуктивність праці в Україні: проблеми та перспективи підвищення / Л. С. Лисогор // Демографія та соціальна політика. – 2010. – № 2. – С. 131–138.
3. Пасека А. Продуктивність праці на сучасному етапі: методика вимірювання та комплексна оцінка / А. Пасека // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 5. – С. 45–50.

Шевченко В. А.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ
БАГАТОПРОФІЛЬНОГО МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ**

У сучасних умовах розвитком медицини потребує нових інноваційних підходів. Це можливо шляхом формування стратегії розвитку медичного закладу: створення на основі системних перетворень сучасного спеціалізованого науково-практичного комплексу, що об'єднує широкий спектр стаціонарної, амбулаторної та екстреної медичної допомоги з формуванням умов для наукової та педагогічної діяльності з розробки та впровадження нових медичних технологій шляхом інтенсивного розвитку лікувально-діагностичної бази, запровадження організаційних і управлінських перетворень.

Тому головними цілями наміченого стратегічного розвитку такого медичного закладу мають стати:

1) підвищення конкурентоспроможності установи на основі забезпечення високого рівня якості та доступності спеціалізованої медичної допомоги, використання унікальних технологій діагностики та лікування;

2) забезпечення прикріпленого контингенту необхідними видами та обсягами медичної допомоги, розвиток високотехнологічних видів медичної допомоги, розширення можливостей для обслуговування пацієнтів на договірній основі;

3) забезпечення інтегрованої медичної допомоги пацієнтам – організація лікувально-діагностичного процесу на всіх етапах згідно принципу «замкнутого циклу» і під єдиним професійним керівництвом;

4) інноваційний розвиток медичного закладу за різними напрямками медичної діяльності;

5) підвищення компетентнісного рівня співробітників в професійному та правових аспектах;

6) забезпечення ефективного управління медичною та підприємницькою діяльністю медичного закладу на основі оптимального розвитку та раціонального використання ресурсів, впровадження сучасних управлінських технологій.

Для вирішення поставлених завдань доцільно виділити наступні можливі стратегії розвитку медичного закладу:

1. Структурна реорганізація, що включає перегляд складу та потужності підрозділів, підвищення ефективності використання основних ресурсів, створення консультативно-діагностичного поліклінічного центру, розширення лабораторно-діагностичної бази, посилення взаємодії між підрозділами медичного закладу.

2. Проведення кадрової політики, побудованої на сучасних принципах управління людськими ресурсами, що включає зміну системи оплати праці, інвестування в розвиток кадрового потенціалу, зростання ефективності праці на основі підвищення його техніко-технологічної озброєності.

3. Розвиток інноваційного потенціалу – розробка та використання стандартів медичної допомоги, розширення високотехнологічних видів допомоги, розробка та впровадження нових методів лікування і організаційних технологій, що базуються на використанні маршрутизації пацієнтів, принципів «єдиного лікуючого лікаря», «замкнутого циклу» тощо.

4. Підвищення ефективності системи управління – реалізація маркетингового підходу, принципів стратегічного планування, управління якістю, застосування організаційно-управлінських технологій, розвиток підприємницької діяльності, введення системи інформатизації базових процесів організації роботи та управління установою.

Важливою передумовою для проведення наміченої системи перетворень є наявність у медичного закладу вихідного високого кадрового та матеріально-технічного потенціалу [1].

Реалізація обраних стратегій має здійснюватись на основі системного підходу з використанням принципів стратегічного управління, що включають пріоритетність обраних напрямків, обґрунтування механізмів вирішення проблем, системність ресурсного забезпечення, плановість виконання намічених заходів, командного принципу управління, залучення та підвищення ініціативи всього колективу до раціоналізації процесу власної роботи, постійного інформування колективу про результати перетворень, а також забезпечення зовнішніх умов для проведення перетворень на основі зміцнення взаємодії з органами управління, відомчими підприємствами, пацієнтами та фінансуючими організаціями [3].

На закінчення необхідно відзначити, що стратегічний розвиток медичного закладу має здійснюватись в межах основних напрямків державної політики щодо підвищення якості та доступності медичної допомоги, інноваційному

розвитку лікувально-діагностичного та управлінського процесів на основі нових клінічних, організаційно-структурних і організаційно-управлінських методів і технологій.

Саме тому, реорганізація медицини можлива на основі послідовного впровадження широкого комплексу нових організаційних і управлінських технологій: принципу єдиного лікаря, інституту позаштатних головних спеціалістів, ротації фахівців, елементів системи управління якістю, маркетингових інструментів, а також шляхом реорганізації організаційної структури установи, переведення стаціонару на цілодобовий режим роботи, реорганізації приймального відділення, санітарно-епідеміологічної служби, системи лікарського забезпечення, підприємницької діяльності тощо.

Список використаних джерел:

1. Сибуріна Т. А. Стратегии развития здравоохранения, реализуемые в мире / Т. А. Сибуріна, О. С. Мишина [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.vestnik.mednet.ru/content/view/278/30/lang,ru>
2. Терминология по общественному здоровью и здравоохранению / под науч. ред. О. П. Щепина. – М. : ГУ «Национальный научно-исследовательский ин-т общественного здоровья РАМН», 2006. – 38 с.
3. Габуева Л. А. Сборник методических материалов по разделу «Экономика здравоохранения» / Л. А. Габуева, Н. Д. Захарченко. – М. : Дело, 2004. – 32 с.
4. Доповідь Міністра «Стан охорони здоров'я та виконання програми Кабінету міністрів України «Назустріч людям» на підсумковій колегії Міністерства охорони здоров'я 22.07.2005 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.moz.gov.ua/ua/portal/min_dop050722.html

Шевченко О. В.

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет (Україна)

ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ

ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Процес економічних трансформацій в Україні поставив перед діяльністю підприємств певну низку завдань та проблем. Однією з них є здатність вітчизняних підприємств успішно конкурувати на світовій арені. На сьогодні існує досить багате різноманіття способів та методів подолання таких перешкод. Особливо «яскраво» на їх тлі виділяється управління організацією на логістичних засадах.

Логістика, як і будь-яка інша система, має свою структуру і зміст. Хоча вона і розглядається як єдиний комплекс заходів, але логістику можна умовно поділити на функціональні області: закупівельну, виробничу, транспортну, інформаційну, розподільчу та інші.

Одне з провідних місць в даній структурі належить закупівельній логістиці (логістика постачання, логістика заготівель та інші). Закупівельна логістика являє собою управління матеріальними потоками у процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами. Її метою є адекватне і повне задоволення потреб виробництва в матеріалах з максимально можливою економічною ефективністю.

При впровадженні діяльності підприємства на логістичних засадах потрібно дотримуватися правила ведення розрахунку параметрів діяльності організації у зворотному напрямі. Тобто логістика постачання ніби є похідною від виробничої логістики. Однак не потрібно забувати, що закупівельна логістика також може прямо впливає на кінцевий продукт, що особливо відображається на якості сировини для виготовлення продукції.

Важливими завданнями, які допомагає вирішити логістика постачань, є такі проблеми як: *make or buy problem*; вибір постачальника; впровадження логістичної системи «Just in time» [1, с. 347].

Крім того, досить великого розповсюдження серед підприємств набув метод, що заснований на принципі розв'язання проблеми «зробити чи купити» (*make or buy problem*). Особливість цього методу полягає у тому, що він допомагає підприємствам знизити свою залежність від ринкових коливань за допомогою самостійного виробництва.

Однак потрібно зазначити, що на прийняття рішення «виробити або купити» впливає не лише показники витрат і прибутку, а й інші чинники, які мають істотне значення: конкуренція, дотримання термінів постачань, зміна ринкової ситуації, рівень потужностей, кваліфікація персоналу, вузькі місця та гнучкість у виробництві.

Впродовж останніх років, значного розповсюдження набула і логістична концепція «точно в термін» (*just in time*), її також називають концепцією «0 запасу». Логістична система «точно в термін» є системою організації постачання,

яка ґрунтується на синхронізації процесів надходження матеріальних ресурсів у необхідній кількості і в необхідний час з метою мінімізації витрат на формування запасів.

Впровадження даної концепції має свої позитивні аспекти: скорочення запасів на всіх стадіях логістичного циклу; скорочення складських площ; висока пропускна спроможність; активна участь і підвищена мотивація працівників; високий прибуток і продуктивність логістичної системи [2, с. 15; 3, с. 85-86].

Проте реалізація такої концепції для багатьох українських підприємств часто є досить проблемною через те, що для її впровадження необхідна стабільна економічна ситуація, висока якість постачальницької сировини і матеріалів, а також відсутність непередбачуваних відхилень у системі постачання.

Іншою проблемою, яка постає перед будь-яким підприємством є проблема вибору постачальника. Її важливість зумовлена тим, що сьогодні на ринку діє досить значна кількість постачальників, проте не кожен з них може задовольнити потребу організації в необхідній кількості та якості сировини й матеріалів.

Тому вибір постачальника проводять в декілька етапів: пошук потенційних постачальників (оголошення конкурсу, вивчення рекламних матеріалів, відвідування виставок та інші методи); аналіз потенційних постачальників за такими критеріями, як терміни виконання замовлень, умови оплати, віддаленість від споживача, можливість певних знижок; оцінка результатів роботи з постачальниками. При виборі постачальника потрібно проводити контроль його роботи не тільки одразу після підписання контракту, а й впродовж роботи, адже діяльність підприємства напряму залежить від ефективності роботи його постачальників.

Таким чином, в системі менеджменту сучасних підприємств закупівельна логістика є важливим об'єктом управління. Ефективна логістична організація постачання дозволяє успішно підтримувати конкурентоспроможність організації за витратами та якістю реалізації замовлення. Однак вибір тих, чи інших логістичних методів управління закупівельною діяльністю має обов'язково здійснюватися з урахуванням ситуаційних чинників.

Список використаних джерел:

1. Перебийніс В. І. Логістичні стратегії матеріально-технічного постачання підприємств / В. І. Перебийніс, В. М. Собчишин // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. – Полтава : ПДАА, 2011. – Вип. 3. – Т. 2. – С. 345–353.

2. Souza, M. A., Schnorr, C. & Ferreira, F.B. (2013) Práticas de gestão de custos logísticos: Estudo de caso de uma empresa do setor alimentício, Revista Contemporânea de Contabilidade. 10 (19): 3–32.
3. Sohn, S. (2014), Nachhaltigkeit und Logistik: Ein neo-institutionalistisch fundierter Überblick zum aktuellen Stand: GRIN Verlag.

Шумейко Я. Г.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Нині в нашій державі спостерігається нестійке мінливе зовнішнє середовище, зростає рівень невизначеності та ризику. Це ускладнює можливості діяльності організацій в Україні на внутрішньому ринку. Згідно сучасної світової практики, до такого середовища адаптується організація, яка має досить чіткі орієнтири на майбутню перспективу та здатна направляти свої зусилля на пошук довготермінових конкурентних переваг.

Дослідженню проблем конкурентоспроможності підприємств присвячені праці М. Портера, І. Ансоффа, Ф. Котлера, Г. Л. Азоєва, А. Ю. Юданова, С. Покропівного, Х. Фасхієва, Р. А. Фатхутдінова та ін.

Питання дослідження конкурентоспроможності підприємств є важливими й актуальними як для економіки країни в цілому, так і для окремих виробників. Висока конкурентоздатність підприємств є запорукою отримання високого та стабільного прибутку. Висока конкурентоспроможність є основною умовою розвитку та життєдіяльності підприємства. Розуміючи це, в умовах жорсткої конкурентної боротьби наші вітчизняні товаровиробники прагнуть забезпечувати задоволення потреб свого сегмента ринку, прагнуть отримувати максимальний прибуток, збільшуючи при цьому обсяги збуту, розширюють частки внутрішнього та зовнішнього ринку, на якому функціонують, прагнуть також забезпечувати гідний рівень якості виробляємих товарів та контролюють та постійно моніторять їх ціни, займаються впровадженням нових технологічних процесів та оновлюють своє обладнання [2].

Основою конкурентоспроможності будь-якої держави в цілому є забезпечення конкурентоспроможності кожного господарюючого, через те, що останні

є основою для створення багатства національної економіки сучасності, А успіх таких фірм досить великою мірою визначається різними векторами у середовищі фірм як корпоративному так і соціальному. Через цей факт конкурують країни в здатності більш ефективно створювати таке середовище, Ще одним фактом є те, що глобальні ринки нині відкритістю та мобільністю, а нові технології та глобалізація роблять їх не тільки відкритими та прозорими, а ще й мінливими.

Конкурентоздатність фірми є комплексною категорією, переваги якої остаточно реалізуються шляхом торгівлі, проте базис конкурентних переваг створюється на всіх ланках суспільного виробництва, насамперед, шляхом структурної перебудови та дієвої економічної політики на ринку [4].

За визначенням Г. Азоєва, конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, це результат його конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління підприємством [1].

Так, процес підвищення конкурентоспроможності фірми потребує управління ним та наявність стратегічного підходу до управління на фірмі та для ефективного функціонування вітчизняних фірм потрібно розробляти стратегії такого підвищення із урахуванням усіх факторів. Для забезпечення конкурентоздатності фірми потрібно займатись врахуванням взаємозв'язку між елементами всередині підприємства та не забувати враховувати її зв'язки із зовнішнім мінливим середовищем.

Для забезпечення зростання конкурентоздатності на фірмі у момент здійснення виробничої діяльності необхідно вдосконалювати наявні машини та обладнання, максимально економно використовувати матеріали та енергію, вчасно покращувати якість та безперервно забезпечувати своє підприємство достовірною та своєчасною інформацією.

До основних шляхів підвищення конкурентоспроможності можна віднести такі: детальне вивчення потреб споживачів та аналіз фірм-конкурентів; правильно та якісно обґрунтована рекламна політика фірми; створення товару-новинки та підвищення її якісних характеристик; пошук та забезпечення переваг товарів у порівнянні з товарами-субститутами; виявлення переваг і недоліків аналогічної продукції, і використання отриманих результатів у діяльності вітчизняних компаній; оновлення машин та обладнання; постійний контроль за зниженням

собівартості товарів; покращення якості сервісу та обслуговування; диференціація виробляємих товарів; посилення впливу на споживачів наших товарів для забезпечення конкурентних переваг тощо [3].

Отже, можна стверджувати, що процес підтримки високої конкурентоспроможності фірми означає найбільш продуктивне використання всіх ресурсів, а через це фірма стає більш прибутковою, ніж її головні конкуренти на ринку та фірма здатна зайняти гідне місце на своєму сегменті ринку.

Список використаних джерел:

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монограф. / за заг. ред. О. Г. Янкового. – О. : Атлант, 2013. – 470 с.
3. Оскольський В. Про перспективи становлення конкурентоспроможної регіональної економіки / В. Оскольський // Маркетинг. – 2007. – № 12.
4. Рibaкова О. В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення [Електронний ресурс] / О. В. Рibaкова. – Режим доступу : <http://www.archive.nbuv.gov.ua>
5. Гринько Т. В. Фактори конкурентоспроможності підприємств / Т. В. Гринько // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. – 2004. – № 2. – С. 50–53.

Ярошенко І. Ю.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Категорія «корпоративне управління» у нинішніх тенденціях розвитку підприємств набуває все більшої актуальності. Адже ефективне використання даного набору інструментів нерідко стає вирішальним фактором успішної роботи компаній в умовах ринкової економіки. Сутність даної категорії полягає у поєднанні цілей та інтересів акціонерів компанії, Ради директорів, менеджерів, інвесторів та інших зацікавлених осіб задля досягнення високої ефективності функціонування конкретного підприємства. Тобто, корпоративне управління виступає у ролі своєрідної парасолі, що поєднує інтереси усіх зацікавлених груп учасників.

Засновниками корпоративного управління вважають таких провідних економістів, як А. Берлі і Г. Мінз, хоча і ряд класиків економічної науки приділяли

даному питанню важливе значення – П. Дракер, М. Портер, Дж. М. Кейнс, Ж. Ламбен, А. Маршалл, П. Самуельсон, В. Ойкен, Е. Чемберлін.

Різностороннє вивчення праць вчених, як зарубіжних, так і вітчизняних, показало, що найбільшу увагу було приділено проблемам створення та розвитку корпоративних відносин. А ось питання, що стосуються оцінки їх економічної ефективності досліджуються у другорядному порядку, хоча було помічено, що традиційні методи оцінки економічної ефективності управління мають низьку пристосованість до впровадження їх на корпораціях. Тож, ті наукові дослідження, які присвячені вирішенню саме вищезазначеної проблеми, є актуальними.

Система корпоративного управління (СКУ) – являє собою деяку організаційну модель, що дає змогу компаніям представляти, а також захищати інтереси інвесторів та власників.

Корпоративне управління дає змогу вирішити ряд завдань, одним із яких може виступати контроль та нагляд за управлінським персоналом, його діями в умовах суперечливості функцій володіння та управління корпорацією з причини «розпорошеності» акціонерного капіталу [2].

При дослідженні ефективності КУ достатньо важко визначитись із конкретним підходом, що пов'язано з різними країнами, їх традиціями та культурою. Усі підходи повинні базуватись, перш за все, на таких принципах, як прозорість, чесність, відповідальність та підзвітність.

По-перше, можемо визначити ефективність КУ як результат об'єднання наступних чотирьох факторів (їх доцільно застосовувати у відповідності з національною або регіональною специфікою): особливості національного законодавства, органи управління, тип власності, суспільний тиск. Дослідження перелічених чинників дозволить досягти більш глибокого розуміння національного середовища державних регуляцій, з яким контактують корпорації. Висвітлення ідеї КУ за цими уявленнями дозволить виділити певні фактори, що здійснюють вплив на організацію та зрозуміти, характер і наслідки цих впливів.

По-друге, у якості способу оцінки ефективності КУ можна вивести такий, як ідентифікація сил, під впливом яких визначається поведінка компанії, виявлення суперечливих вимог, що впливають на діяльність організації. Звичайно, ці елементи є динамічними, постійно перетворюваними. До того ж неможливо обрати конкретні критерії, за якими можна було б скласти «список» регулятивних норм

та законів, типів власності чи традицій суспільства як осередків впливу на організацію [2].

І, по-третє, виділимо такі групи показників та необхідний інструментарій, що є необхідними та достатніми при проведенні оцінки ефективності КУ [5]:

1. Перша група включає показники, що показують ступінь дотримання в організації принципів КУ (міра захищеності акціонерних прав; наявність заходів, що захищають компанію від поглинання; показник участі зацікавлених осіб, рівень оприлюднення інформації; якісний рівень проведення аудиту та формування бухгалтерської звітності).

2. Друга група показників відображає характеристику результатів фінансово-господарської діяльності організації (рівень зміни обсягів реалізованої продукції; динаміку статутного капіталу; динаміка прибутку від звичайної діяльності до оподаткування; зміна рівня рентабельності акціонерного капіталу; зміна ефективності праці робітників апарату управління та ін.).

3. Показники третьої групи визначають ризики КУ (ступінь обґрунтованості введення трансфертного ціноутворення; ступінь ймовірності банкрутства; ступінь ризику від перетворень всередині компанії; ризик «розчинення» частки акціонерів у складі статутного капіталу; рівень ризику від зміни корпоративної структури компанії).

Отже, оцінка ефективності КУ має бути комплексною, і насамперед визначати, чи сприяє впровадження такого різновиду менеджменту на підприємстві вирішенню його проблем, підвищенню ефективності функціонування організації, досягненню поставлених цілей. Використання зазначеного інструментарію дозволить визначити рівень впровадження КУ на підприємстві, його доцільність та ефективність, дотримання головної мети акціонерного товариства – забезпечення добробуту акціонерів а також їх прав, ефективність контролю за фінансово-господарською діяльністю товариства, ефективність роботи наглядової ради та правління, розкриття інформації та прозорості діяльності, співпрацю із зацікавленими особами.

Список використаних джерел:

1. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління : підруч. / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 600 с.
2. Довгань Л. С. Корпоративне управління : навч. посіб. / Л. С. Довгань, В. В. Пастухова, Л. М. Савчук. – К. : Кондор, 2007. – 180 с.

3. Гринько Т. В. Теоретико-методологічні засади адаптивного інноваційного розвитку / Т. В. Гринько // Економіка промисловості. – 2011. – № 2–3. – С. 240–245.
4. Мальська М. П. Корпоративне управління: теорія та практика : підруч. / М. П. Мальська, Н. Л. Мандюк, Ю. С. Занько. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 360 с.
5. Вереїтіна І. Ю. Оптимізація методики аналітичної оцінки ефективності корпоративного управління / І. Ю. Вереїтіна, О. В. Виноградова // Економічний аналіз : зб. наук. праць. – 2008. – Вип. 2 (18). – С. 198.

ЗМІСТ

<i>Кравчук А. В.</i> Напрями оптимізації чисельності персоналу підприємств.....	3
<i>Крат С. В.</i> Трудові ресурси як чинник розвитку підприємства.....	6
<i>Кругляк Н. В., Куценко В. Й.</i> Управління трудовим потенціалом на підприємстві.....	9
<i>Крупский А. П., Богдан Ю. Д.</i> Особенности оценки эффективности стратегического планирования на металлургических предприятиях.....	11
<i>Крупский А. П., Щербак А. Ю.</i> Значение делегирования полномочий в деятельности руководителя.....	15
<i>Крупський О. П., Оксень К. О.</i> Доцільність використання елементів зарубіжних моделей менеджменту у вітчизняній практиці.....	18
<i>Кучеренко С. К.</i> Структурно-функціональне форматування системи контролінгу в управлінні підприємством.....	20
<i>Левчинський Д. Л.</i> Концептуальні аспекти вдосконалення організаційної структури будівельного підприємства.....	23
<i>Лимаренко К. А., Шапран Г. О.</i> Мотивація як головний чинник ефективного управління персоналом у ресторанному бізнесі.....	26
<i>Лисенко Ю. В., Дектярьова А. В.</i> Формування економічної політики підприємств України в сучасних умовах.....	29
<i>Ли Ицяо</i> Направления усовершенствования системы оплаты труда персонала предприятия.....	32
<i>Логвіненко О. Ю., Скрипник Н. Є.</i> Вплив системи мотивації на розвиток трудового потенціалу.....	34
<i>Мальцев М. М.</i> Аналіз перспектив розвитку діяльності вітчизняних морських торговельних портів.....	37
<i>Мельник О. Г., Петришин Н. Я.</i> Роль соціально-економічної діагностики підприємств в умовах інтеграційних та глобалізаційних процесів.....	39
<i>Мурсаллі Р. А.</i> Проблеми впровадження ІТ-технологій у закладах ресторанного господарства.....	42
<i>Нагірна М. Я.</i> Ключові елементи системи етіологічної діагностики експортно-імпортової діяльності підприємств.....	44

<i>Олійник Р. Ю.</i> Стратегічний менеджмент в системі еволюції управління бізнесом.....	46
<i>Пікінер В. Л.</i> Новітні підходи до управління витратами підприємств.....	47
<i>Піцик О. О., Скрипник Н. Є.</i> Значення діагностичних досліджень в управлінні трудовим потенціалом підприємства.....	50
<i>Пустовий М. Д., Голей Ю. М.</i> Перспективи розвитку фармацевтичного ринку України в умовах євроінтеграції.....	53
<i>Рижик Я. С., Куценко В. Й.</i> Переваги застосування GPS технологій українськими автотранспортними підприємствами	56
<i>Смирнова Т. А., Ткаченко О. О.</i> Розвиток електроенергетичної галузі України в умовах євроінтеграції	60
<i>Стасовська А. С.</i> Структурні зміни на промислових підприємствах: теоретичні засади.....	62
<i>Таран І. Р.</i> Сценарне планування як інструмент стратегічного управління підприємства.....	65
<i>Ткачук О. В., Куценко В. Й.</i> Сутність та класифікація оборотних коштів підприємства	67
<i>Толпежников Р. А., Мутерко А. Н.</i> Управление изменениями трудового потенциала на микро-, мезо- и макроуровнях промышленного предприятия.....	69
<i>Турба О. О., Христюк К. А.</i> Врахування зарубіжного досвіду з підвищення ролі засобів масової інформації у євроінтеграційних процесах	72
<i>Усенко Ю. В., Гавлицька О. В.</i> Задачі та функції кадрового контролінгу в системі управління персоналом	75
<i>Фролова Т. А., Величко Л. А.</i> Управління бізнес-процесами підприємства	77
<i>Хамініч С. Ю., Федотова М. О.</i> Особливості функціонування підприємств транспортного обслуговування у сучасних умовах господарювання	79
<i>Хаянок Т. М.</i> Соціальний характер кадрового потенціалу аграрних підприємств.....	82
<i>Холодняк К. В.</i> Можливості використання хмарних технологій для управління персоналом ВНЗ.....	84

<i>Хуан Менфей</i> Принципы осуществления внешнеэкономической деятельности предприятия	87
<i>Хуторской П. А., Степура В. А.</i> Пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов в современных условиях	89
<i>Черевик А. С.</i> Напрями формування організаційно-економічного механізму підвищення ефективності діяльності підприємства	92
<i>Черненко Т. В.</i> Оптимізація грошових потоків підприємства.....	94
<i>Чуприна В. В.</i> Сутність та завдання антикризового управління підприємством	96
<i>Чуприна Т. В., Куценко В. Й.</i> Резерви зростання продуктивності праці та їх застосування на підприємстві	99
<i>Шевченко В. А.</i> Стратегія розвитку багатопрофільного медичного закладу	102
<i>Шевченко О. В.</i> Логістичне управління закупівельною діяльністю підприємства	104
<i>Шумейко Я. Г.</i> Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.....	107
<i>Ярошенко І. Ю.</i> Оцінка ефективності корпоративного управління на підприємстві	109

Наукове видання

Мови видання: українська, російська

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 4. Проблемні аспекти і перспективи розвитку
системи управління діяльністю підприємств в умовах інтеграції

*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 Біла К. О.

Підписано до друку 28.04.16. Формат 60x84¹/₁₆. Спосіб друку – плоский.
Ум. др. арк. 5,8. Тираж 100 пр. Зам. № 0416-01/8.

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