

Міністерство освіти і науки України
Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (м. Дніпро, Україна)
Запорізька державна інженерна академія (м. Запоріжжя, Україна)
Інститут економіки ім. Паата Гугушвілі
Тбіліського державного університету імені Іване Джавахішвілі (м. Тбілісі, Грузія)
Клайпедський університет (м. Клайпед, Литва)
Лодзинський університет (м. Лодзь, Польща)
Навчально-науковий інститут Економіки та менеджменту
Національного авіаційного університету (м. Київ, Україна)
Регіональний філіал Національного інституту стратегічних досліджень (м. Дніпро, Україна)
Університет прикладних наук (м. Міттвайда, Німеччина)
Університет професора доктора Асена Златарова (м. Бургас, Болгарія)
«Alliance française de Dnipropetrovsk» (представництво у м. Дніпро)

*До 100-річчя Дніпропетровського національного
університету імені Олеся Гончара (1918–2018)*

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2017:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць

Міжнародної науково-практичної конференції
(Дніпро, 23–24 березня 2017 р.)

В одинадцяти томах

Том 5. Проблеми та перспективи розвитку
системи управління діяльністю підприємств
в умовах економічної нестабільності

Дніпро
Видавець Біла К. О.
2017

УДК 336
ББК 65.01
Е 45

*Затверджено на засіданні вченої ради економічного факультету
(протокол № 8 від 23.03.2017)*

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;

Грабчук О. М. – д. е. н., доцент, зав. кафедри фінансів Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара;

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

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

Раманаускас Юліус – доктор габілітований, професор кафедри менеджменту Клайпедського університету;

Гайдка Єжи – д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки промисловості та ринку капіталу Лодзинського університету;

Ареф`єва О. В. – д. е. н., професор, декан факультету економіки і підприємництва Інституту економіки та менеджменту Національного авіаційного університету;

Шевцов А. І. – д. т. н., професор, директор Регіонального філіалу Національного інституту стратегічних досліджень у місті Дніпро;

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

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

Орельєн Мас – директор Дніпропетровського Альянс Франсез;

Почечун О. І. – к. е. н., доцент кафедри економіки та управління підприємством Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара;

Рябік А. Є. – к. е. н., доцент кафедри економіки та управління підприємством Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара.

Е 45 Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 23–24 берез. 2017 р. : в 11 т. – Дніпро : Біла К. О., 2017.

ISBN 978-617-645-260-7

Т. 5 : Проблеми та перспективи розвитку системи управління діяльністю підприємств в умовах економічної нестабільності. – 2017. – 104 с.

ISBN 978-617-645-265-2

У збірнику надруковано наукові праці Міжнародної науково-практичної конференції, яка відбулася 23–24 березня 2017 року в Дніпропетровському національному університеті імені Олеся Гончара.

Для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗів та наукових закладів.

**УДК 336
ББК 65.01**

ISBN 978-617-645-260-7
ISBN 978-617-645-265-2 (Т. 5)

© Авторський колектив, 2017

Dr. Yevgen Bogodistov

Frankfurt School of Finance & Management, Germany

**DYNAMIC CAPABILITIES AND THE INSTITUTIONAL MISFIT: BREACH
OF THE RULES AS A CURE AGAINST RIGIDITY**

Introduction

In my research I aim to investigate organizational transformation in turbulent environments. To remain successful organizations have to constantly reconfigure their resources. Organizational institutions, similar to resources, have also to be reconfigured to face environmental challenges. I argue that the rules' breach by individuals (customers or employees) represents an alarm for organizational inefficiencies. Thus, the organizations have to develop an information system which would allow for an inclusion of such events in a sensing capacity to minimize risks concerned with decision making, and a consequent resource reconfiguration.

Theory and the problem statement

Recently I have been investigating a case from a Ukrainian organization which, being a customer of a big international hardware producer, tried to resolve a specific hardware problem. The problem was forwarded to the support team of the hardware producer but no solution was found. The IT-department of the customer hacked the hardware and the related software and resolved the problem on its own. The solution was forwarded to the producer's IT-Service. Nevertheless, instead of being thankful to the customer, the producer wanted to file a lawsuit against the customer since the solution was a result of a breach of licensing rules. I decided to investigate the issue, since I see in such relationships not a rules' breach but a missing opportunity for the organizational development and, consequently, a loss of dynamic capabilities.

To remain successful in turbulent environments organizations have to constantly change their resource base to fit market requirements [9]. In his definition of organizational resources, particularly of organizational capital, Barney [1] approximates the institutional understanding of resources. Hodgson [5, p. 2], for example, defines

institutions as «systems of established and prevalent social rules that structure social interaction». Institutions can be seen as both resources, like formal and informal planning or coordinating systems [1], and rules of work with other organizational resources, e.g. through organizing transactions [10].

In changing environments organizational institutions require institutional change [4]. In order to be successful organizations have to be constantly looking for opportunities and threats and reconfigure their resources accordingly [8]. Thus, having efficient and effective institutions requires information flows both from inside and outside the organization. This notion goes in line with the dynamic capabilities concept [e.g. 3; 8; 9] which proposes a notion of resource adaptation to meet environmental challenges. Since organizational institutions can be understood as organizational resources, I suggest transferring this approach to explain the institutional change.

In my rather conceptual approach I focus on the information flow and both formal and informal communication inside and outside an organization. I argue that rules' breach and «complaining» concerning inefficient institutions is the information source for successful organizational change. Moreover, I argue that ignorance of such events might result in inefficient information systems.

This short paper starts with an example of rules' breach by a customer. But my approach is also applicable to internal communication in a firm: employees might notice an institutional misfit resulting in low efficiency or effectiveness. The commonality between customers (as in the initial example) and employees is the fact that they might share values and goals of the organization. Customer's IT-department did not switch to a substitute product, it decided to stay with their supplier and help to resolve the issue. Similarly, employees might sense the institutional misfit and perceive it as their own problem [7]. According to Söllner [7] an individual has four action options in the case he or she notices an institutional misfit: leave the organization («exit»), remain silent («silence»), report the problem («voice»), or break the rule in the organization's best interest («dirty hands») (Fig. 1). Two of these actions do not propose any inputs for organization's dynamic capabilities: when an individual decides for an

«exit» or «silence» strategy, the fact of institutional misfit gets lost. The other two strategies – «voice» and «dirty hands» – provide interesting inputs which may help an organization to change efficiently.

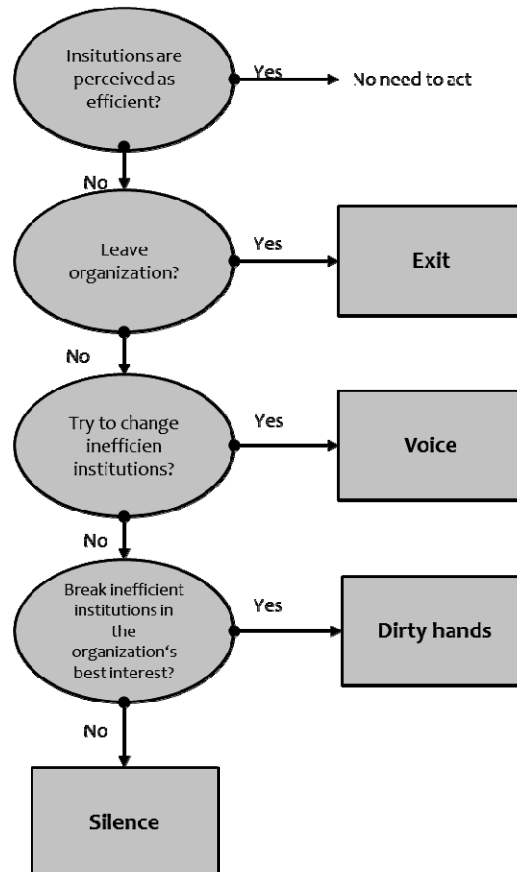


Fig. 1. Behavioral options in cases of perceived institutional misfit as proposed by Söllner [8]

Nevertheless, both «voice» and «dirty hands» are often perceived negatively. «Voice» is often perceived as «complaining» and «dirty hands» as a simple «rule breach». My introducing example describes a situation where an organization decided to punish the source of important information instead of rewarding for the problem resolution. It was a difficult decision: breach of the rule should be punished to prevent similar rules' breaches in the future; however, such punishment demotivated the customer to further help the organization with which they felt congruent due to shared values and goals.

I argue that a balanced information system inside a firm and between a firm and its customers is needed to enhance dynamic capabilities of the firm (Fig. 2). I use the term «balanced» since on the one hand we need an unbiased information flow; on

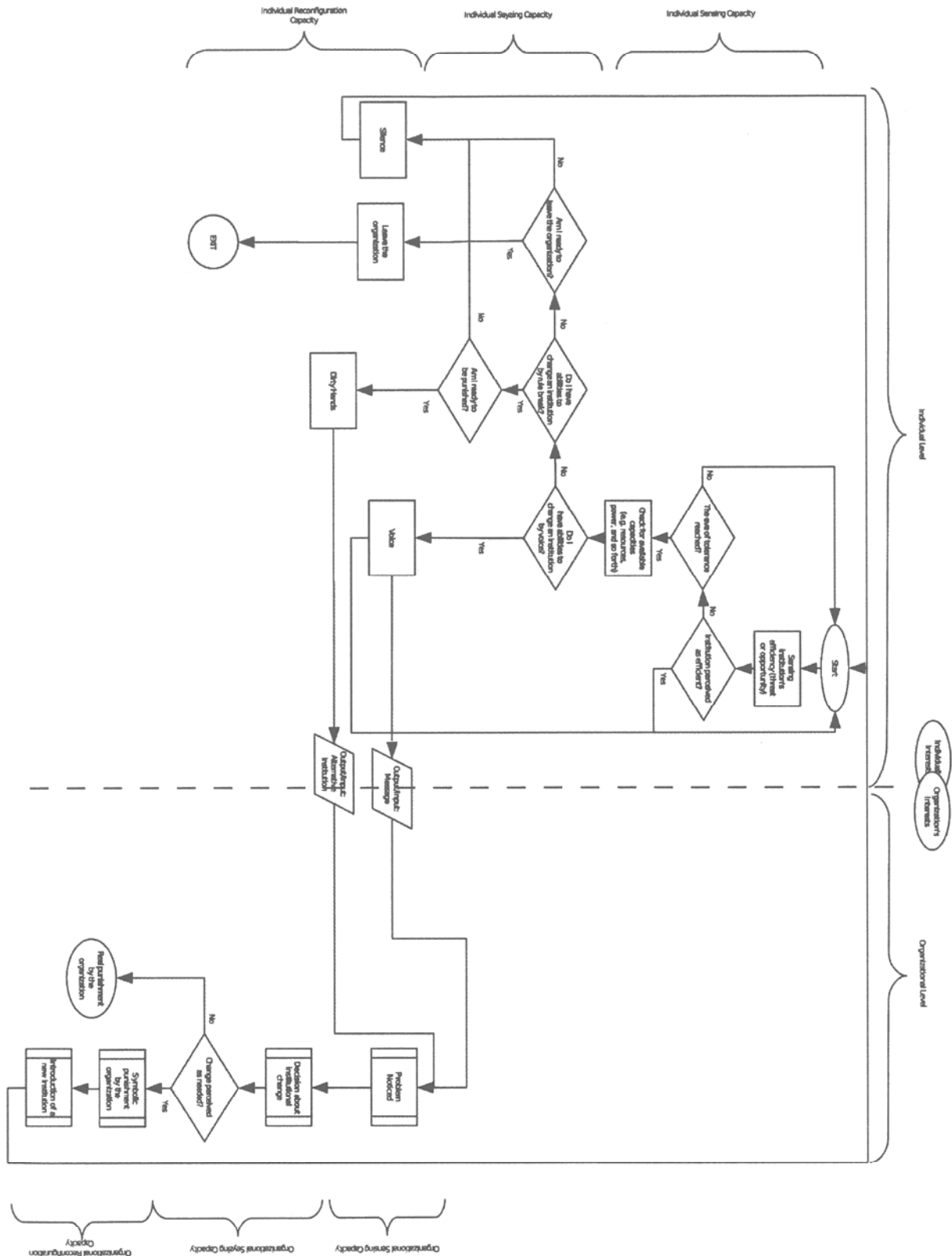


Fig. 2. Information flow in the event of an institutional misfit

the other hand, we see a need for a reward/punishment system. Every reward or punishment could bias the information flow by motivating or demotivating individuals to

act. The wrong approach might increase risks of a wrong resource reconfiguration and result in a loss of dynamic capabilities which are a prerequisite for the organization's success.

Conclusions

I argue that rules' breach by stakeholders of an organization might become the key activator of the dynamic capability. If an organization wants to have a good dynamic capability, it should implement the «dirty hands» and «voice» options into its information system. This approach allows for incorporating of institutional theory [6] to the dynamic capability view and, consequently, to the resource-based theory [1; 2]. Rules' breach might be a crucial factor for the quality of sensing, seizing, and reconfiguration capacities of an organization. The problem of punishment and reward of stakeholders in the events of «dirty hands» is, thus, directly related to the activation of dynamic capabilities.

The list of references:

1. Barney J. B. The future of resource-based theory: Revitalization or decline? / J. B. Barney, D. J. Ketchen, M. Wright // *Journal of Management*. – 2011. – № 5 (37). – P. 1299–1315.
2. Barreto I. Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future / I. Barreto // *Journal of Management*. – 2010. – № 1 (36). – P. 256–280.
3. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance / D. J. Teece // *Strategic Management Journal*. – 2007. – № 13 (28). – P. 1319–1350.
4. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage / J. Barney // *Journal of management*. – 1991. – № 1 (17). – P. 99–120.
5. Haase M. Institutional rigidity and the lock-in between mental models and ideologies / M. Haase, M. Roedenbeck, A. Söllner. – Reykjavik, Iceland, 2007.
6. Hodgson G. M. What are institutions? / G. M. Hodgson // *Journal of Economic Issues*. – 2006. – № 1 (40). – P. 1–25.
7. North D. C. Institutions, institutional change and economic performance / D. C. North. – Cambridge; New York: Cambridge University Press, 1990. – 159 p.
8. Söllner A. Individual behavior in cases of institutional misfit: The dirty hands of IMP-Group members / A. Söllner. – Dijon, France, 2002.
9. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management / D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // *Strategic Management Journal*. – 1997. – № 7 (18). – P. 509–533.
10. Williamson O. E. Transaction-cost economics: The governance of contractual relations / O. E. Williamson // *Journal of Law and Economics*. – 1979. – № 2 (22). – P. 233–261.

Doctor of Science Gaydka Ezhi

University of Lodz (Poland)

**MANAGEMENT OF LOGISTIC SYSTEM
AT THE MODERN ENTERPRISES**

Use of logistic methods (methods of rational housekeeping) at the enterprise helps to optimize expenses at implementation of its financial and economic activity. In spite of the fact that the logistics exists rather not so long period of time as a science, its importance does not raise doubts and the accumulated knowledge and experience in this sphere are widely used at the enterprises.

Nowadays a considerable part of the enterprises, including food store chains, create departments of logistics for the purpose of optimization of maintaining transport and warehouse economy. Creation of any logistic system is the newest method of improvement of trade processes at the enterprises.

For effective functioning of logistic system it is necessary to have the maximum quantity of information on suppliers of products, amounts, time and other parameters which allow to construct a logistic chain at the enterprise. Existence of full information on an object of logistic system gives the chance of complete control, irrespective of an arrangement links of a logistic chain [2]. As some objects can be at considerable distance, the information system allows to carry out the analysis of economic activity even at the remote enterprises, to make rational logistic decisions on warehousing and transportation of production. It allows to plan commodity-transport streams and demand for separate types of production.

The logistic chain is a set of consecutive, logical organizational and economic operations with the purpose of bringing a material stream to the necessary logistic system or to an ultimate consumer [1].

Feature of logistic process is an integrated approach to all organizational and economic components which characterize a logistic chain. Such approach will allow to construct an optimum logistic chain which will provide the shortest and the least

expensive way in which the movement of goods is carried out to the consumer. The logistic system which functions have to cover all flow of goods from suppliers to distribution center of production at any enterprise and then in chain stores.

In logistic management of expenses of the enterprises it is expedient to apply matrix methods. Minti's method and a method of an extremum of expenses belong to such methods. Such methods are widely applied at the enterprises of various branches of the national economy to rational management transport – warehouse expenses.

The logistic system has the following features:

1. Integrity. All components of logistic system have to work as a unit for obtaining the maximum result.

2. Interrelation of components. Between elements of such system there are organizational, technological and production communications.

3. Organization of its elements. Ability of elements of logistic system to be organized, unite in a whole.

4. Hierarchy. Elements of logistic system of the lowest level submit to elements of the highest level respectively. It concerns linear or functional logistic management.

5. Structure. The logistic system has a certain organizational structure where there is an interrelation of objects and subjects of management.

Logistic systems are capable to react quickly to various changes of the market and the external environment (change of demand, the offer on goods, services and other). Take into consideration these features, components of logistic system are capable to function as a unit and to react quickly to any changes of the external environment [3].

So, effective functioning of logistic system allows to optimize costs of warehousing, transportation and sales of products that positively influences financial results of activity of the enterprise.

The list of references:

1. Bade D. Technology in the Next generation of Supply Chain Outsourcing – Leveraging Capabilities of Fouth Party Logistics / D. Bade, J. Mueller, Br. Youd. – Ascet Volume 1 (April, 2009).

2. Bernard J. La Londe. Partnerships in Providing Customer Service: A Third-Party Respective / Bernard J. La Londe, Marta C. Cooper. – Oak Brook, IL : Council of Logistics Management, 2008. – P. 6
3. Velychko O. (2015) Logistical system Fortschrittzahlen in the management of the supply chain of a multi-functional grain cooperative, *Economics and Sociology*, Vol. 8, No. 1, pp. 127–146.

Doctor of Science in Economics Hrabchuk O. N.

Oles Gonchar Dnepro National University (Ukraine)

GNOSIOLOGICAL PROPERTIES OF VAGUENESS RESEARCH OBJECT OF ECONOMIC PROCESSES

Modern development of world economy on the whole and national economies in particular testifies to growth of volatility of economic processes on all levels of the economic systems and in all its structural and substructural elements. The certificate of growth of volatility is growth of frequency and depth of economic recessions. Such growth is explained through destruction in organization and economic or/and financial mechanisms, through divergence of progress of separate substructural educations trends, through achievement of development critical conditions of the systems, attained in the period of transformations and others like that [4, c. 53]. The ambiguousness of interpretations of connections of cause and effect between crisis descriptions in the state of the economic systems grounds to assert possibility of existence of deep mechanism of origin of the crisis phenomena [3, c. 308]. Existence of such mechanism, in our opinion, is related to general definiteness/vagueness of economic processes [2, c. 107]. The dual understanding of definiteness/vagueness of economic processes is logical investigation of paradigm syncretism of scientific thought which develops lately [1, c. 189]. The syncretism becoming of scientific thought is one of meaningful gnosiological problems of contemporaneity. Especially it touches comprehensions of the newest economic processes, transformation character of which is considered as a general place. The same illumination of gnosiological aspects of research of definiteness/vagueness of economic processes is the actual task of theoretical counteraction subsoil of their

recessiveness. It is on the whole possible to establish existence of two paradigms of scientific thought (deterministic and indeterministic) and possibility of their syncretism combination. Accordingly there will be two groups of forms of vagueness research objects of economic processes.

Table 1. Gnosiological properties of definiteness/vagueness research of economic processes

Descriptions	Deterministic paradigm of scientific thought	Indeterministic paradigm of scientific thought	Syncretism combination of deterministic and indeterministic paradigms of scientific thought
Gnosiological properties of economic processes, phenomena	A vagueness does not pertain to logical. Basic properties of economic processes, phenomena: definiteness causality, objectivity, unambiguity, plenitude, integrity, apartness, absoluteness	A vagueness exists on to logical. Basic properties of economic processes, phenomena: vagueness, chance, objectivity, ambiguousness, continua, systemization, relativity	A vagueness exists on to logical. Basic properties of economic processes, phenomena: definiteness/vagueness, causality/chance, objectivity, ambiguousness, continua, systemization, relativity
Gnosiological properties of knowledge are about a vagueness	Vagueness, chance, subjectivity, incompleteness, ambiguousness, systemization, relativity, contingency	Definiteness, causality, subjectivity, incompleteness, unambiguity, discreteness, integrity, contingency	Definiteness/vagueness, causality/chance, subjectivity, ambiguousness, discreteness, contingency, relativity
Origin reason so 'rejections' of theoretical knowledge from empiric ones	Deviations of theoretical knowledge from empiric one have methodical and instrumental character and can be pleasingly diminished over combining perfections of the methodical and instrumental providing	Deviations of theoretical knowledge from empiric one sharper defined by contingency and by not repetition of economic processes themselves, phenomena	Deviations of theoretical knowledge from empiric ones are predefined by contingency and by not repetition of both economic processes, phenomena and by the process of their cognition
Article of research	Correlation between objectively existent descriptions of economic processes, phenomena and the existent go to worked out in formation about them	Correlation between objectively existent ambiguous descriptions of economic processes, phenomena	Correlation between objectively and subjectively existent ambiguous descriptions of economic processes and in formation about them
Object of cognition	Specific conformities to law of display of information vagueness about economic processes, phenomena	General and specific conformities to law of display of vagueness of economic processes, phenomena	Objectively subjective general and specific conformities to law of display of vagueness of economic processes, phenomena

To the first group which will answer the deterministic paradigm of scientific thought will belong: deviation of empiric information from theoretical one, that illustrates

incompleteness of knowledge about economic processes; non-existence/non-domain of empiric information, phenomenon; absence of adequate methods of the processing/working-up of information about an economic process, phenomenon; subjective interpretation of information about an economic process, phenomenon; errors of methodological or methodical and technical interpretations of information about an economic process, phenomenon; errors are at the ground of decision of influence on an economic process, phenomenon; rejection in methods, receptions of providing in implementation of decision of influence on an economic process, phenomenon and others like that [2, с. 114–115]. To the second group of forms of vagueness research objects of economic processes, conditioned by the indeterministic way of thinking, will belong: vagueness of objectively existent economic processes, phenomena, that will show up through absolute empiric information; non-display or/and contingency of economic processes, phenomena; invariance of motion of economic processes, display of the phenomena, changeableness of their mechanism and others like that. In accordance with the groups of vagueness research objects of economic processes it is possible to define their gnosiological properties, to formulate the article of research and object of cognition (Table 1).

Thus, syncretism combination of deterministic and indeterministic paradigms of scientific thought enables to form complementary unity of properties of definiteness/vagueness of economic processes, phenomena and information about them. Dual unity of properties of object of research, article of research and object of cognition in research of vagueness of economic processes determines their specificity and is foundation for the formalized description of essence, forming classification and formation of typology. The basic pairs of dual properties of definiteness/vagueness of economic processes, phenomena, are a causality/chance, objectivity/subjectivity, continua/discreteness, absoluteness/relativism, plenitude/incompleteness.

The list of references:

1. Задорожнюк И. Рискология: философская составляющая / И. Задорожнюк, Е. Задорожнюк // Свободная мысль. – 2008. – № 11. – С. 187–192.
2. Павлов К. Влияние неопределённости экономической среды на функционирование производственных процессов / К. Павлов // Общество и экономика. – 2003. – № 4-5. – С. 97–126.

3. Раджабов О. Р. Проблема «парадигмы» в научном познании и философской онтологии / О. Р. Раджабов // Социально-гуманитарные знания. – 2009. – № 5. – С. 303–312.
4. Розмаинский И. Неопределённость и институциональная эволюция в сложных экономических системах: посткейнсианский подход / И. Розмаинский // Вопросы экономики. – 2009. – № 6. – С. 48–59.

Dr. Sc. (Ps.) Shevyakov O. V.,

Cand. Sc. (Ps) Krupskiy O. P., Cand. Sc. (Ped.) Slavskaya Y. A.

Dnipropetrovsk Humanitarian University

PSYCHOLOGICAL PROVISION OF PROCESSES MODERNIZATION OF METALLURGICAL PRODUCTION MANAGEMENT

Difficult and strenuous conditions of the operator's metallurgist's activity demand a due approach to the whole man-machine system optimization. This approach must consider all the operator's activity features (psychological ones first) and include appropriate research methods and ergonomic planning ones.

The consideration of psychological factors in the development of new technical means of activity and modernization of the available ones is an indispensable condition to realize their economic efficiency.

The methodological basis of the research was G. Zarakovsky's ergonomic providing concept of the men-machine system development and exploitation [6].

The problem of increasing the efficiency of the «Rolling-Mill» man-machine system operating isn't new. As a result of the analysis of some theories which concern rolling-mill operator's activities and were published in different time researches, we can distinguish some real-life approaches to the issue. A technological approach is aimed at the local automatization and the commitment of the rolling mill during a shift as well as at the idle times of the rolling mill and their reasons. A sanitary and hygienic one is aimed at the assessment of the complexity and tension in rolling-mill operator's activity. And an ergonomic approach is mostly reduced to the rationalization of control panels and organization of work stations. Foreign researchers (G. Bedny [1],

I. Brito [2], A. Chapanis [3], I. Foley [4], G. Thu [5]) define technology features and the level of management automation as the external determinants of psychological tension and stressful factors in the activity of metallurgical unit operators. An analysis of modern foreign ergonomic and psychological literature revealed the presence of theoretical assumptions of the operator's activity optimization in different countries (G. Zarakovsky [6]). The ergonomic direction of metallurgists' activity optimization, which developed fragmentary in Ukraine and China, continues our research.

Operators of continuous broadband rolling mills have been examined in two countries. The research was conducted under production conditions of the Dnipro Metallurgical Plant and the «Buncy Steel» Steel Mill, which have a cooperation agreement among themselves [7].

The subject of the research was an ergonomic provision of optimization of rolling-mill operators' activity and its correlation with the production efficiency of socio-technical systems (see the figure). The psychological, physiological and psychophysiological factors of intensification of metallurgical production technological processes were studied.

The purpose of the research is to define the influence features of ergonomic and psychological factors on the activity efficiency of continuous broadband rolling mill operators in the conditions of metallurgical enterprises modernization of the two countries.

The hypothesis of the research is that the directed influence organization of psychological factors allows optimizing the operators' activity and thus increasing the efficiency of modern socio-technical system of rolling mill production.

The group of methods contains a traditional job analysis including observations, interviews and conversations with experts; an analysis of fabrication documentation and official instructions and regulations; an identification of metal processing mode violations by operators, emergency situations and production idle times. The age of operators, their sex and length of service were recorded.

The survey was carried out to determine the subjective attitude of operators toward the objective factors of technological process modernization, which affect

upon the occupational stress and psychological tension occurring in the workplace, and to identify the main motivational aspects of operator's activity.

A comparison of the labor efficiency of the rolling mill operators and their psychological characteristics leads to the conclusion about the existence of a nonrandom influence of the motivational aspects and personal factors on the personnel professional «success». An ergonomic assessment of the operator's activities proved that the rolling mills modernization requires the consideration of psychological factors (difficulty and intensity of activities, functional states of specialists) in the development of technological modes (press round programs) and in the creation of local and integrated automation systems, in the improving process of the organizational and information support for the operator's activity during the exploitation of the socio-technical system.

The list of references:

1. Bedny G. Z. (2010). Activity theory: history, research and application / G. Z. Bedny, M. Seglin, D. Meister // *Theoretical Issues in Ergonomics Science*. – Vol. 2, No 3. – P. 168–206.
2. Brito J. C. (2011). About women and work: towards the construction of a female work ergonomics // *Designing for everyone* / Ed. by Queinnec, F. Daniellou. – L. : Taylor and Francis. – P. 17–22.
3. Chapanis A. (2012). *Research techniques in human engineering*. Baltimore: J. Hopkins University Press. – 2012. – P. 121–125.
4. Foley J. D. (2014). *Fundamentals of Interactive Computer Graphics*. Reading: Addison–Wesley. – P.73–86.
5. Thu G. (2013). The bases of psychology intensification of high-automatized processes under the condition of metal production (for instance Ukraine, Russia and China) // *Experimentelle Psychologie / Abstract der 45. Tagung experimentell arbeitender Psychologen*. – Kiel. S.211.
6. Zarakovsky G. (2014). The concept of theoretical evaluation of operators' performance derived from activity theory / G. Zarakovsky // *Theoretical Issues in Ergonomics Science*. –Vol. 5, No 4. – P. 313–337.
7. Shevakov O. V. (2017). Ergonomic provision of modernizing management processes of metallurgical production in Ukraine and China / O. V. Shevyakov, O. P. Krupskyi, Y. A. Slavskaya // *Наук. вісн. Нац. гірничого ун-ту*. – №1(157). – P.134–143.

К. е. н. Адонін С. В.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

КЕРУВАННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У науковій літературі існує безліч різноманітних тлумачень і визначень поняття «ризик». В економіці ризик розглядають як імовірність виникнення збитків чи недоодержання доходів порівняно із запланованим результатом.

В умовах кризи для більшості підприємств гостро стає проблема формування системи ризику-менеджменту. Актуальність даної проблеми постає в тому, що ризики неминучі для будь-якого підприємства в ринкових умовах, вони можуть бути різного характеру й різної величини. На підприємствах в умовах кризи перед менеджерами постає завдання обґрунтування необхідності функції керування фінансовими ризиками й делегування її співробітникам апарату керування.

Керування фінансовими ризиками підприємства базується на ряді основних принципів: усвідомленість прийняття ризиків; керування прийнятими ризиками; самостійність керування окремими ризиками; відповідність рівня прийнятих ризиків і рівня рентабельності фінансових операцій; відповідність рівня прийнятих ризиків з фінансовими можливостями підприємства; економічність керування ризиками; облік фінансової стратегії підприємства в процесі керування ризиками; облік тимчасового фактору в керуванні ризиками; облік можливості передачі ризиків.

Згідно з думкою фахівців, у сучасних умовах для керування ризиками необхідно використовувати інтегрований підхід. Інтегрований підхід – це активна позиція, має на увазі планування, а не пасивну реакцію на ризик. Даний підхід дає більше можливостей і обмежує погрози.

Основне місце в оцінці ризику й подальшому керуванні ризиком займають аналіз і прогнозування можливих витрат ресурсів, зменшення прибутковості. Це багатоступінчаста процедура, метою якої є скорочення або відшкодування

шкоди для об'єкта при настанні небажаного результату. Порядок проведення аналізу наступний: розкриття внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на збільшення або зменшення конкретного виду ризику; аналіз та оцінка встановлених факторів ризику; оцінювання конкретних видів ризиків з фінансової точки зору на основі двох підходів: аналіз ліквідності підприємства (фінансової самостійності) і економічної доцільності проекту; вираження прийняттого рівня ризику; аналіз окремих операцій по обраному рівню ризику; підготовка заходів для зниження ризику. Аналіз не тільки виявляє окремі види ризиків, але й визначає ймовірність їх виникнення й дає кількісну та якісну оцінку впливу.

Наступний етап – визначення способу впливу на ризики для мінімізації можливого збитку в майбутньому. Кожен вид ризиків допускає два або три традиційні способи його зменшення. Із цієї причини з'являється проблема в оцінці порівняльної ефективності способів впливу на ризик для вибору оптимального. Вибір найкращих способів впливу на певні ризики формує загальну стратегію керування всього комплексу ризиків організації. На цьому етапі прийняття рішень, визначають необхідні фінансові й трудові ресурси, відбуваються постановка й поділ завдань серед менеджерів, аналізується ринок відповідних послуг. Засобами рішення ризиків вважаються їхнє втримання, запобігання, передача, зниження їх рівня. Утримання ризику означає збереження ризику за інвестором, тобто ризик на його відповідальності. Запобігання ризику – відхилення від заходу, який супроводжується ризиком. Якщо ж інвестор передає відповідальність за ризик іншому, тобто страхової компанії, це означає передачу ризику. Для зниження рівня ризику використовуються різні прийоми. Найбільш популярними є: лімітування, диверсифікованість, самострахування та страхування. Приймання лімітування означає установку ліміту, тобто максимальних сум видатків. Диверсифікованість – такий процес розподілення інвестицій між окремими об'єктами вкладення коштів, що безпосередньо не зв'язано один з одним, з метою зменшення рівня ризику й зменшення доходів. Вона допомагає запобігти ризику частково при розподіленні коштів між окремими видами діяльності. Самострахування є прийомом,

який означає самостійне підстраховування підприємців, а не купівлю страховки у страховій компанії. Таким чином здійснюється заощадження на витратах коштів на страхування. Усі перераховані інструменти зниження ступеня ризику мають переваги й недоліки. Із цієї причини підприємці намагаються комбінувати інструменти зниження ризиків.

Останній етап аналізу шляхів зниження ризику полягає у формулюванні єдиного проекту керування ризиками компанії. Такий проект повинен включати: підсумки ідентифікації всіх сфер ризику для організації, список основних ідентифікаторів ризику в кожній сфері; результати рейтингової оцінки індикаторів ризику; результати статистичного аналізу ризику. Негативним наслідком недостатньої оцінки фінансового ризику для підприємства є банкрутство.

Таким чином, для ефективного управління фінансовими ризиками й запобігання банкрутств, пов'язаних з недостатньою оцінкою фінансового ризику необхідно виходити з наукових розробок, грамотно комбінувати й варіювати відомі методи й використовувати їх у щоденній роботі. Важливо, щоб система керування фінансовими ризиками була прозорою, простою, практичною й відповідала стратегічним цілям підприємства.

Список використаних джерел:

1. Федотов Д. К. Комплексный подход к управлению рисками / Д. К. Федотов // Финансовый бизнес. – 2011. – №5. – С. 18–25.
2. Дмитриева В. В. Управление финансовыми рисками производственного предприятия / В. В. Дмитриева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 5. – С. 24–26.
3. Кабешева К. С. Особливості управління фінансовими ризиками торговельного підприємства [Електронний ресурс] / К. С. Кабешева, В. М. Попов. – Режим доступу : www.kntu.kr.ua/statti/.../8.../Кабешева_КС.doc

К. е. н. Бержанір І. А.

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини (Україна)

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасна економічна ситуація, що характеризується коливанням економічної активності, кризою у реальній економіці та фінансовій системі України, істотно вплинули на діяльність суб'єктів господарювання, продемонструвавши їх слабкі сторони, неготовність, надзвичайно низьку гнучкість та адаптаційні можливості для подолання існуючих труднощів. Як наслідок багато з них опинилися на межі банкрутства і вимушені вирішувати проблему забезпечення спроможності подальшого функціонування.

Фінансову стійкість підприємств українські вчені вивчають здебільшого в контексті загроз банкрутства підприємства. Більшість досліджень присвячено пошуку внутрішніх резервів забезпечення фінансової стійкості підприємства. Недостатньо дослідженими можна вважати проблеми впливу зовнішнього середовища на формування фінансової стійкості суб'єктів господарювання та взаємозалежні проблеми пов'язані з фінансовою стабілізацією макро- і мікроекономіки.

Економічна література не містить єдиного підходу до визначення категорії «фінансова стійкість підприємства». Найбільш узагальненим та точним, на нашу думку, є «визначення фінансової стійкості як такого стану власного капіталу підприємства, який забезпечує йому платоспроможність за зобов'язаннями, фінансову незалежність та гарантує стабільну прибутковість в довгостроковій перспективі» [1].

Фінансова стійкість підприємства, відбиває спроможність забезпечувати його поточне функціонування та інвестиційний і інноваційний розвиток за рахунок використання власного і залученого капіталу шляхом збільшення власних фінансових ресурсів.

Вченими-економістами визначено, що «за рівнем покриття різних видів джерел суми запасів і витрат розрізняють такі види фінансової стійкості підприємства:

– абсолютна стійкість фінансового стану, коли власні джерела формування оборотних активів покривають запаси і витрати;

– нормальний стійкий фінансовий стан, коли запаси і витрати покриваються сумою власних джерел формування оборотних активів і довгостроковими позиченими джерелами;

– нестійкий фінансовий стан, коли запаси і витрати покриваються сумою власних джерел формування оборотних активів, довгострокових позикових джерел, короткострокових кредитів і позик;

– кризовий фінансовий стан, коли запаси і витрати не покриваються всіма видами можливих джерел їх забезпечення, підприємство перебуває на межі банкрутства» [2].

Фінансова стійкість підприємства визначається багатьма чинниками, які класифікують в залежності від рівня виникнення та ступеня значущості з метою управління окремими з них, посилення або послаблення впливу на фінансову стійкість підприємства.

На підставі економічного аналізу діяльності аграрних підприємств встановлено, що «основними напрямками зміцнення фінансової стійкості є:

– оптимізація структури капіталу підприємства – цей напрям полягає у визначенні оптимального співвідношення власного та позикового капіталу підприємства, адже формування оптимальної структури капіталу для фінансування необхідного обсягу затрат та забезпечення бажаного рівня доходів є одним із найважливіших завдань, що вирішуються в процесі фінансового управління підприємством;

– підвищення ефективності використанні активів – має позитивне значення як для окремих суб'єктів господарювання, так і для народного господарства в цілому. Рациональна організація оборотних і необоротних активів здійснює

неабиякий вплив на результативність і ефективність роботи підприємства, його фінансову стійкість;

– використання фінансового планування – щоб забезпечити ритмічну й ефективну роботу підприємства, потрібне вміле управління виробничими фондами і джерелами їх формування. Цьому сприяють: розроблення бізнес-плану, фінансового плану; контроль і аналіз виконання бізнес-плану, зокрема фінансового плану; вживання конкретних заходів щодо фінансово-господарської стабілізації» [3].

Найважливішим фактором, який впливає на зміцнення фінансової стійкості підприємств, є формування необхідних обсягів його реальних власних фінансових ресурсів. Фінансової стабілізації можна досягти лише у разі створення сприятливих умов для забезпечення збільшення прибутковості виробництва за умови сталих темпів зростання реальних власних коштів підприємства, а отже, здатністю забезпечувати більш високі рівні фінансової стійкості.

Отже, за сучасних умов фінансова стійкість підприємства є одним з важливих чинників, що забезпечують його стабільну та ефективну роботу, оскільки за достатнього рівня фінансової стійкості і платоспроможності підприємства мають певні переваги порівняно з іншими суб'єктами господарювання, перш за все, при залученні кредитних коштів, отриманні інвестиційних ресурсів, встановлені взаємовідносин із постачальниками, підборі висококваліфікованих працівників.

Список використаних джерел:

1. Гапак Н. М. Особливості визначення фінансової стійкості підприємства / Н. М. Гапак, С. А. Каштан // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2014. – Вип. 1. – С. 191–196.
2. Шмельова В. В. Пріоритетні заходи з підвищення фінансової стійкості підприємств / В. В. Шмельова // Агросвіт. – 2016. – № 6. – С. 38–44.
3. Лисевич С.Г. Управління фінансовою стійкістю підприємств та фактори, що впливають на неї / С. Г. Лисевич, В. К. Веліканова // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2013. – Вип. 1 (6). – Том 2. – С. 211–215.

Бескупська О. В.

Вінницький національний аграрний університет (Україна)

**ЕКОНОМІЧНІ МОТИВИ, ЗАВДАННЯ ТА СПОСОБИ
КОНТРОЛЮ ВХІДНОЇ СИРОВИНИ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ ОЛІЙНО-ЖИРОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

В сучасних умовах якість стає найважливішим фактором конкурентної боротьби, особливо на ринку олійно-жирової промисловості, що потребує перегляду складу та структури комплексних систем менеджменту якості та безпечності. Виникаючі протиріччя між складністю виникаючих на підприємстві проблем, пов'язаних з випуском якісної продукції та методами, що використовуються для їх вирішення, негативно впливають на ефективність рішень, що приймаються керівниками стосовно управління якістю продукції. Все це визначає виникнення специфічних вимог до системи менеджменту якості, які передбачають підвищення значимості використання економічних методів при прийнятті управлінських рішень, сучасних засобів збору та обробки інформації. Важливим елементом правильного існування усієї системи якості та безпечності на підприємствах олійно-жирової промисловості (ОЖП) є вхідний контроль якості сировини, що надходить на завод.

Вхідний контроль по суті – це діяльність, направлена на виявлення і усунення невідповідностей, що призводить до збільшення собівартості конкретних одиниць продукції, виготовлених за допомогою ресурсів, що підлягають контролю. Одночасно заходи з оцінки можливості постачальників забезпечити та покращувати якість продукції, що постачається дозволяють в перспективі зменшити витрати на одиницю кінцевої продукції і таким чином підвищити ефективність операцій.

Процес проведення вхідного контролю олійної сировини повинен гарантувати, що закуплена олійна сировина буде відповідати встановленим вимогам, і виконувати свої функції відповідно до вимог договорів на постачання олійної сировини.

Основними завданнями вхідного контролю олійної сировини є:

- перевірка наявності супровідних документів, які гарантують якість та безпечність олійної сировини;
- зовнішній огляд олійної сировини;
- відбір проб та проведення вимірювань параметрів на олійну сировину, які контролюються згідно з вимогами нормативних документів;
- реєстрація даних про якість в журналах обліку вхідного контролю;
- накопичення статистичних даних про фактичний рівень якості одержаної олійної сировини;
- дослідження щодо безпечності олійної сировини;
- перевірка дотримання умов транспортування та зберігання олійної сировини, які надійшли на підприємство.

На українських підприємствах, як правило, спочатку заключають договір, а вже потім починають перевіряти вхідну сировину на якість. На нашу думку, оптимальний варіант контролю вхідної сировини включатиме наступні кроки:

1. Пошук потенційного постачальника олійної сировини;
2. Перевірка шляхом заповнення постачальником опитувального листа, який міститиме основні питання стосовно полів, засобів захисту рослин (ЗЗР), що використовуються для їх обробки, наявності інструкцій та процедур тощо;
3. Перевірка зразка продукції на показники якості та безпечності (постачальник сам має проводити регулярно таку перевірку та надавати протокол за вимогою).

Лише після того, як усі дані вимоги будуть виконані, може йти мова про підписання договору. Таким чином, компанія зможе вберегти себе від економічних небезпек, що в першу чергу полягають у закупівлі неякісної сировини. Більше того, запроваджуючи будь-яку міжнародну систему управління якістю та безпечністю продукції, підприємства олійно-жирової промисловості не можуть ігнорувати перевірку вхідної сировини. Тобто, не отримавши протоколи від постачальника, компанії самі мусять витратити додаткові кошти на перевірку основних

показників. До прикладу, перевірка показників, таких як волога, домішки, кислотність у незалежній лабораторії будуть коштувати близько 80 дол. США.

Вхідний контроль на підприємствах олійно-жирової промисловості – це надзвичайно важливий етап випуску якісної та безпечної продукції. Правильно організована робота на даному етапі допомагає отримати вигоди як організаційні (оптимізація роботи всередині компанії, аналіз використовуваних ЗЗР та контроль якості сировини, що допоможе ще на етапі пошуку «відсіювати» постачальників) так і економічні (зменшення витрат на тестування, зменшення собівартості кінцевої продукції, розширення ринків збуту).

К. е. н. Бикова В. Г.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРИНЦИПОВІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Формування та управління потенціалом підприємства в умовах економічної нестабільності і розробка концептуальних основ даного процесу набуває необхідності з метою максимально повної реалізації потенційних можливостей підприємства в мінливих умовах його функціонування на фоні істотного впливу зовнішнього середовища. Такий підхід дозволить найбільш ефективно (тобто з максимальним ефектом) досягти кінцевих цілей розвитку і сформувати оптимальну структуру потенціалу, що реагує в режимі реального часу на зміни як напрямів розвитку підприємства, так і зовнішнього середовища.

Проблеми формування та управління потенціалом підприємств пов'язані з вирішенням системних задач структуризації, композиційного сполучення і моделювання всього комплексу організаційно-технологічних процедур в комплексі з розробкою методів оптимізації з урахуванням змін внутрішньосистемних, за-

гальносистемних та міжфазових методів підвищення ефективності управління підприємством.

У відповідності з принципами системного аналізу проблема формування і управління потенціалом підприємств обумовлює необхідність її декомпозиції, яку доцільно здійснювати на основі класифікації усіх процедур за ознакою цільової спрямованості чи функціональної єдності, що може бути представлено у вигляді: побудови композиційного сполучення субструктур потенціалу ієрархічного типу у відповідності зі специфікою діяльності підприємств і на підставі цього формування оптимальної структури потенціалу підприємства; оцінювання тенденцій розвитку потенціалу; оптимізації планування на підприємствах за критерієм максимальної його вірогідності; розробки відповідного комплексу управлінських рішень з урахуванням вищевикладених положень.

Формування і управління потенціалом ієрархічного типу доцільно здійснювати на основі використання принципу модульності, який дозволяє проводити декомпозицію потенціалу на його субструктури (які в майбутньому можуть розглядатися як окремі об'єкти управління). При цьому важливим атрибутом процесу формування і управління потенціалом є його модельованість, тобто можливість формалізації, способу функціонування, а також зміни у часі й адаптації до впливу зовнішнього середовища.

Таким чином, модель формування та управління потенціалом являє собою множину взаємозалежних аналітичних, інформаційно-логічних та евристичних залежностей, дослідження яких можливе на основі аналізу інформаційних потоків відносно зміни потенціалу. Слід відзначити необхідність забезпечення такої важливої властивості потенціалу як адаптивність, тобто здатність до пристосування окремих субструктур до мінливих умов зовнішнього середовища функціонування підприємства, що обумовлює наявність синергічного ефекту взаємодії локальних потенціалів підприємства, а також розробку управлінських рішень, спрямованих на усунення дестабілізуючих впливів зовнішнього середовища. Таким чином, основні тенденції науково обґрунтованої бази формування і управління потенціалом

підприємств зводяться до аналізу та дослідження процесів, що характеризують зміну структури основних складових потенціалу підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Така зміна може бути результатом зміни функціональних складових потенціалу підприємства, що безпосередньо впливають на його фінансово-господарську діяльність, а також впливу зовнішніх чинників на функціонування підприємства. Необхідність коректування цілей вимагає формування нових композиційних сполучень складових потенціалу підприємства.

Джерелом розвитку виробничих процесів є внутрішні протиріччя, що виникають в структурі досягнутого потенціалу підприємства і зовнішні, породжувані потребами структур більш високого порядку організації, що обумовлює необхідність дослідження різних структур з постійними і змінними складовими. В зв'язку з цим функція потенціалу є параметром, який може бути відтворений у нерозривному зв'язку і взаємодії зі структурою і зовнішнім середовищем підприємства.

Слід відзначити, що формування і управління потенціалом підприємства обумовлені необхідністю задоволення різноманітних потреб, при цьому його структура є залежною від суб'єкта і створюється з урахуванням заздалегідь сплановані цілі. Таким чином, постановка цілей є основним ефективним напрямком підвищення упорядкованості структури потенціалу підприємства, основи якої полягають в розробці підходів, принципів, методів і загальної концепції управління фінансово-господарською діяльністю підприємства і, зокрема, його потенціалом. І для підприємств тут також виникає досить значна проблема, оскільки в більшості випадків цілевизначення стосовно підприємств в умовах економічної нестабільності будується за принципом «програми мінімум», тобто під метою підприємства розуміється його виживання в складних зовнішніх умовах.

Виділені проблеми формування та управління потенціалом підприємств в умовах економічної нестабільності, безумовно, потребують розробки уніфікованого, послідовного підходу, що дозволить удосконалити процес формування потенціалу і подальшого управління ним, кінцевою метою якого є оптимізація

його структури у відповідності з мінливими умовами зовнішнього середовища. Реалізація ж концептуальних основ формування та управління потенціалом підприємств повинна здійснюватися з урахуванням тенденцій функціонування підприємств в певному ринковому просторі з домінантою зовнішнього середовища в реальному масштабі часу на основі відповідного інформаційного забезпечення.

Список використаних джерел:

1. Бикова В. Г. Система управління еколого-економічним потенціалом підприємства / В. Г. Бикова, М. М. Дерев'янка // Вісник Запорізького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2012. – № 1(13). – С. 5–15.

К. е. н. Білан О. В.^{*}, Білан О. Ю.^{}**

^{}Черкаський державний технологічний університет (Україна),*

*^{**}ПАТ «Альфа-Банк», відділення «Черкаське» (Україна)*

**РОЗШИРЕННЯ РИНКУ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ
В ЧАСТИНІ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ**

В сучасних складних, фактично кризових умовах розвитку українського бізнесу, більшість підприємств мають потребу в консультуванні за різним спектром питань. Особливої уваги набувають питання, що пов'язані з початковими діями розвитку бізнесу, виходом на нові ринки, залученням інвесторів, просуванням інноваційних продуктів та технологій.

Лідером в наданні консалтингових послуг в світових масштабах (як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках) є Сполучені Штати Америки. Саме американський ринок консалтингових послуг стрімко показує зміни спрямованості, наявність новітніх сфер та видів діяльності консалтингу. Актуальності набуває розширення сегменту в межах надання комплексу послуг з бізнес-інкубування; консультування малого та середнього бізнесу, розробки кластерних та інноваційних проектів; забезпечення аудиту та контролінгу в сфері впровадження наукових розробок; оцінки результативності грантів та ін.

Поширення консалтингових послуг має національну специфіку та відповідні характеристики ділового середовища країн з позиції соціального та економічного середовища, культури, особливостей державного та галузевого регулювання. Дослідження змісту національного ділового середовища має не тільки теоретичне, а й суто практичне значення, і пов'язане з виділенням особливостей ділового середовища. Саме унікальні особливості національного ділового середовища формують потенціал розширення консалтингових послуг [1].

Визнаною є точка зору, що в порівнянні зі світом Україна відстає у впровадженні інновацій, нарощенні потенціалу консалтингу, а отже, необхідно терміново наздоганяти втрачене, активізувати інститути підтримки бізнесу та інноваційної діяльності. Варто сконцентруватися на проектах з одночасно високою технологічністю та рентабельністю, перспективною експортоорієнтованістю, проявивши себе на світовій арені бізнесу. Такими проектами можуть бути стартапи в енергетичній галузі. Варто відмітити, що відновлювальна енергетика, енергоощадні технології, електричні автомобілі, енергоефективність є світовими трендами XXI століття. Бізнес-інкубатори, як найбільш прогресивна форма кооперації та шляху від ідеї до її реалізації, є ідеальним рішенням для таких впроваджень. До того ж такий формат уможливорює міжрегіональне та міжнародне співробітництво, залучення світового капіталу як людського, так і грошового [3].

Українські експерти і фахівці Української асоціації менеджмент-консультантів вивчають можливості розширення сучасних класифікаторів консалтингової діяльності та підкреслюють їх різноманітність. Але при цьому дотримуються точки зору, що всі вони є недосконалими і повинні доповнюватися новими напрямками і видами діяльності. На нашу думку, доцільним є внесення до класифікації такого виду консалтингової послуги – консультування з питань бізнес-інкубування та кластеризації (в межах галузевих та регіональних об'єднань, дій влади) [2].

Консультування з цих питань відповідає за своєю суттю та спрямованістю загальній меті та сучасним перспективним напрямкам розвитку діяльності підприємств як в їхньому внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.

Відповідними є і основна мета консалтингу, наукові принципи такої діяльності, методичні підходи та управлінські технології.

Висновки. Існує три основні загальноновизнані причини, які сприяють створенню і просуванню професійного консультування в Україні [2]:

1) створення професійних вітчизняних служб, які змогли б зменшити залежність країни від іноземних експертів;

2) оптимальне пристосування «ноу-хау» в галузі управління до специфічних умов України саме місцевими професіоналами;

3) скорочення частки використання дорогих іноземних фахівців, що дозволить зменшити вартість консультаційної частини багатьох проектів, отже, заощадить валюту, а також зробить ці послуги доступними для місцевих клієнтів, включно з дрібними підприємцями.

Ці кроки в розвитку консультування формують перспективу розширення меж відповідного ринку за напрямками якісних та кількісних змін. Забезпечення активізації потенціалу консультування, що є накопиченим в науці, освіті, інфраструктурному секторі українського ділового середовища виведе український бізнес на новий рівень підтримки процесів – кластеризації, бізнес-інкубування та бізнес-акселерування.

Список використаних джерел:

1. Сурай А. С. Теорія та методологія національної моделі ділового середовища: культурно-ментальні детермінанти / А. С. Сурай // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Серія «Економічні науки». – 2016. – Вип. 6. – С. 66–71.
2. Трофимова О. К. Международная классификация консалтинговых услуг / О. К. Трофимова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.cfin.ru/consulting/mkintro-06.shtml>
3. Фінагіна О. В. Бізнес-інкубування в системі прогресивного розвитку енергетичного ринку України: регіональні та галузеві аспекти / О. В. Фінагіна, Д. В. Гулак, А. П. Шишолін // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». – Черкаси : ЧДТУ, 2016. – Вип. 42. – С. 19–26.

Бондар Н. Р.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Зміни, що відбуваються на ринку України змінюють умови функціонування підприємств, включаючи формування і використання капіталу. Як наслідок, важливим аспектом сучасних наукових досліджень є теоретичні та практичні питання щодо удосконалення системи управління капіталом підприємства. Правильно вибрана стратегія здатна забезпечує ефективність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

В умовах трансформаційних перетворень в економіці значно зростає роль механізму ефективного управління капіталом підприємства. Капітал є багатогранною економічною категорією, яка може розглядатися у різних формах. Головною особливістю капіталу є його постійний рух, що спричинює його перетворення із однієї форми в іншу.

Оптимізація процесу формування та використання капіталу підприємства є головною метою в управлінні капіталом, при цьому важливим завданням є визначення ефективної форми організації підприємства з урахуванням умов і особливостей його діяльності.

Досягнення стратегічних цілей підприємства не можливе без формування належної системи управління капіталом підприємства, завданням якої є контроль та своєчасне коригування структури капіталу, для отримання максимального прибутку та забезпечення фінансової стійкості.

Управління капіталом включає в себе методи та принципи розроблення та досягнення управлінських рішень, що пов'язані з: визначенням обсягу і структури капіталу, що є оптимальним для підприємства; розгляду та обміркування джерел і форм залучення капіталу на стадії його формування.

Завданням стратегічного управління капіталом є довгострокова конкурентна привабливість підприємства та розширення ринків збуту, що сприяє стабільному отриманню прибутку.

Для ефективного управління капіталом треба визначити основну мету діяльності підприємства, розробити стратегію та відповідні їй заходи, визначити відповідальні організаційні структури та менеджерів, які забезпечують досягнення головних цілей функціонування підприємства.

Не існує типового або уніфікованого для будь-якого підприємства ефективного співвідношення між позиковим та власним капіталом підприємства. Але перевищення позикового капіталу над власним призводить до залежності підприємства від кредиторів та його низької платоспроможності. Якщо зменшити об'єм продажу продукції підприємства, то це призведе до зменшення прибутку, тобто до зменшення самого капіталу. Неможливість керівництва точно відслідкувати рух капіталу призводить до спекуляції ним і його зменшення.

На сучасному етапі розвитку економічної системи підприємства приділяють багато уваги фінансовій безпеці. Забезпечуючи належний рівень фінансової безпеки підприємство здатне запобігати збитковості своєї діяльності, оцінюючи внутрішні і зовнішні небезпеки і загрози.

Постійна підтримка належного стану ведення фінансової діяльності, який характеризує збалансованість та відмінну якість усіх послуг, технологій та інструментів, які використовує підприємство, адаптованість до впливу зовнішніх і внутрішніх небезпек, здатність за допомогою фінансової системи забезпечити реалізацію всіх інтересів та завдань достатньою кількістю фінансових ресурсів є головною метою фінансової безпеки підприємства.

Забезпечуючи високий рівень фінансової безпеки підприємство має можливість ефективно функціонувати і підтримувати достатній рівень капіталу для своєї діяльності.

Список використаних джерел:

1. Пойда-Носик Н. Н. Управління вартістю і структурою капіталу підприємства як елемент фінансової безпеки / Н. Н. Пойда-Носик, Л. В. Петришинець // Фінанси України. – 2010. – № 6. – С. 117–124.
2. Чорна О. М. Економічний зміст та проблематика управління капіталом підприємства реального сектору економіки в Україні / О. М. Чорна, О. О. Мацнева // Фінанси, банки, інвестиції. – 2013. – № 2. – С. 48–56.

3. Босак А. Комунікація в системі управління інтелектуальним капіталом підприємства / А. Босак. – М.: Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Сер. : Культура і соціальні комунікації, 2009. – Вип. 1. – С. 21–31.

Буцак Ю. О., Кривсун Ю. Д.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ВИКОРИСТАННЯ ТИПОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИМИ
ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Використання інструментів стратегічного аналізу в процесі визначення маркетингової стратегії розвитку фірми дозволяє збалансувати напрямки діяльності підприємства та звернути увагу як на привабливість ринку так і на конкурентний потенціал фірми, пропонують різні стратегії для кожного виду діяльності підприємства.

Значну роль у стратегічному аналізі відіграють матричні методи. Але для використання таких методів необхідно мати повну та надійну інформацію щодо сильних та слабких сторін підприємства, стану ринку та конкурентів. Дивлячись на це, будувати матриці необхідно разом із супроводженням постійної роботи зі збору інформації, яку в більшості випадків, неможливо дізнатись у повному об'ємі та формі [2].

Проблеми розробки практичних рекомендацій щодо використання інструментів стратегічного управління розглядали такі вітчизняні та зарубіжні вчені як: І. Ансофф, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон, А. Шевченко, та ін. [1].

Головними перевагами відомих нам інструментів стратегічного аналізу є: комплексний аналіз стратегічних господарських підрозділів, простота та наочність демонстрування потенційних стратегій, акцентування якісної сторони аналізу. Проте вони мають і недоліки. До основних недоліків слід віднести те, що моделі мають статичний характер, також обмежена кількість позицій, показників та стратегій.

Особлива роль у використанні матричних методів належить колективним вивченням консалтингових компаній McKinsey, Arthur D. Little, Boston Consulting Group, Shell/DPM, Hofer/Schendel.

Звісно, результати портфельного аналізу мають особливу наочність, але й робити ідеальними дані матриці не слід. Тому при застосуванні портфельних матриць необхідно розглянути наступні проблеми і обмеження. Однією з проблем використання портфельних матриць є те, що вони орієнтовані на внутрішньо фірмове управління за принципом стратегічного контролю, що заснований на централізованому управлінні, в той час як досить широко поширене управління за принципом фінансового контролю, який передбачає самостійність підрозділів. Одночасно виникає проблема вибору «кордону»: «що робити, якщо продукт виявляється на «кордоні»?» та проблема вибору оцінюваних чинників, тобто які чинники необхідно включати в аналіз для побудови матриці.

Існує проблема ранжирування факторів: як правило, різні фактори мають різну ступінь важливості в залежності від бізнесу, внаслідок постає питання про те, як їх проранжувати?

Іншою проблемою є те, що роль матриць та інших стратегічних інструментів при прийнятті стратегічних рішень часто переоцінюють, а реальна цінність матриць та інших стратегічних інструментів складається в структуруванні та візуалізації інформації.

Також слід наголосити, що розглянуті нами інструменти можуть вирішити поставлені завдання лише на корпоративному рівні, тобто аналізують ринок галузі.

Часом відзначають, що однією з проблем використання інструментів стратегічного управління є те, що не всі бізнес-одиниці підпорядковуються правилу отримання переваг від зростання обсягів виробництва, яке покладено в основу методу.

Порівнюючи переваги і недоліки, ми бачимо, що ні один з розглянутих нами інструментів аналізу не надає встановлення повної сукупності факторів,

що мали б забезпечувати досконалу стратегію, правильне розпорядження коштами, напрями диверсифікації тощо. А отже для більшої ефективності результатів аналізу рекомендується використати в аналізі діяльності підприємства декількох матричних методів, які можуть охарактеризувати його стан під час впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів (табл. 1) [2].

Таблиця 1. Об'єднання інструментів стратегічного аналізу як єдиної системи

Назва матриці	Результат об'єднання
BCG і ADL/LC	Буде можливість надання інформації для того щоб прийняти правильні управлінські рішення щодо питань збільшення доходності, зростання частки ринку, утворення конкурентоздатності СБО та збалансованого бізнес-портфеля на всіх стадіях життєвого циклу товару
GE/McKinsey і Hofer/Schendel	Отримання інформації що стосується видів бізнесу і широкі можливості для вибору стратегії на корпоративному, діловому, функціональній рівні. Можливість оцінки привабливості ринку на певній стадії його розвитку
Shell/DPM і GE/McKinsey	Можливість виявлення ширших можливостей стратегічного вибору у великій кількості змінних, присутня більша кількість критеріїв вибору напрямів перерозподілу грошових потоків та інвестування
Shell/DPM і BCG	Дасть змогу надати інформацію для того, аби прийняти правильні управлінські рішення щодо питань привабливості галузі у відповідності до темпів зростання ринку
Hofer/Schendel і ADL/LC	Буде можливість щодо надання інформації про відносну конкурентну позицію бізнесу у відповідності до відносного становища ринку

Отже, матричні метод стратегічного планування допомагають підприємству в виборі стратегії та мають певні переваги. Проте об'єднавши деякі методи можна отримати більше інформації як відносно зовнішніх, так і внутрішніх факторів впливу та обрати правильну стратегію щодо розвитку діяльності підприємства, що забезпечить збільшення доходності та формування конкурентних позицій підприємства.

Список використаних джерел:

1. Виханський О. С. Стратегічне управління / О. С. Виханський. – М. : Гардарики, 2003. – 296 с.
2. Галицький Є. Б. Маркетингові дослідження : підруч. для магістрів / Є. Б. Галицький, Є. Г. Галицька. – М. : Юрайт, 2012. – 540 с.

Буцак Ю. О., к. е. н. Кучеренко С. К.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Стан розвитку промислових підприємств виступає одним з головних умов розвитку економіки країни. У свою чергу ефективність діяльності підприємства в певній мірі визначається тим, наскільки раціонально здійснюється управління витратами, як один із способів, що дозволяє досягти зростання результатів діяльності.

Необґрунтоване і неконтрольоване зростання витрат є однією з найактуальніших проблем більшості підприємств, а отже для подолання даної проблеми підприємствам необхідна чітка та зрозуміла програма управління витратами. На даний період часу спостерігається значна тенденція до збільшення величини витрат промислового підприємства. Це пов'язано, по-перше, зі зростанням вартості матеріалів, напівфабрикатів, електроенергії та палива, та по-друге зі збільшенням процентних ставок за короткостроковими та довгостроковими кредитами. Інформація про витрати є основою для прийняття великої кількості управлінських рішень, пов'язаних з вибором продукції, що виготовляється, цінової політики, розподілом наявних ресурсів.

Проблеми, що стосуються управління витратами знайшли відображення в роботах М. Вебера, Дж. Ст. Мілля, Й. Шумпетера, І. Ансоффа, Е. М. Короткова, А. Файоля, П. Друкера і ін. [3].

Зниження витрат на виготовлення одиниці продукції дозволить підприємству встановлювати нижчі і сприятливіші ціни, а це є вагома перевага над конкурентами. Тому важливо ефективно управляти витратами для того щоб досягти високої результативності. Зробити це можливо лише коли на підприємстві діє об'єктивна система управління витратами. Саме тому доцільним є створення ефективної системи управління витратами для успішної діяльності підприємства,

в межах якої інформація про витрати повинна бути використана при розробці стратегії розвитку, що спрямована на досягнення стійкої переваги перед конкурентами.

При здійсненні процесу створення системи управління витратами на підприємстві спочатку встановлюється зв'язок між системою управління витратами і системою бюджетного управління, далі визначаються перспективні напрямки зниження витрат та останнім є розробка плану заходів стосовно зниження витрат [1].

Практикою встановлено, що ефективна робота системи управління витратами повинна забезпечувати: оперативність надходження інформації; контроль витрат по підрозділах; можливість віднесення всіх видів витрат на певні види продукції, що дозволить об'єктивно визначити собівартість і її структуру; інформацію для аналізу структури і сезонної динаміки витрат; можливість прогнозувати і планувати витрати.

На сьогодні питання ефективності управління витратами компанії стоїть все більш гостро. По мірі того як розвивається конкуренція на цільових ринках, знижується норма прибутку підприємства. У слідстві чого ефективність розвитку підприємства починає багато в чому залежати від ступеня керованості витрат [2].

Для багатьох промислових підприємств основними проблемами управління витратами можна визнати:

- забезпечення достовірності і актуальності планування витрат;
- своєчасність одержання інформації про дійсні витрати і оперативність реакції керуючих;
- адекватний вибір показників і їх аналітичний розріз;
- забезпечення взаємозв'язку системи бюджетування і управлінського обліку.

Досвід зарубіжних підприємств показує, що управляти витратами ефективно лише при наявності жорсткої ув'язки з системою бюджетування. Втілення на підприємстві системи бюджетування – це і є першим кроком на шляху до управління витратами. Розробляючи бюджет підприємство уже керує витратами, тим, що обмежує розміри планованих витрат. Бюджет підприємства складається

за допомогою використання нормативів витрат, та через суворі обмеження витрат структурних підрозділів та встановлення менеджерами компанії лімітів [3].

Отже, для того щоб підвищити ефективність управління підприємством, а головне для вирішення проблем управління витратами, необхідно створити на підприємстві ефективну систему управління витратами. Так як ефективне управління підприємством можливе в тому випадку, коли на ньому створена міцна система управління витратами, за допомогою якої можна побачити і оцінити взаємозв'язки між підрозділами і відповідними вартісними показниками, використання ресурсів, а також попередити появу непродуктивних витрат.

Система повинна будуватися чітко розподіляючи сфери відповідальності і доручення між менеджерами центрів відповідальності та на забезпеченні інформування про відхилення, які виникають в управлінні витратами. Система повинна сприяти впровадженню шляхів щодо запобігання таких відхилень в майбутньому. Саме дотримуючись всіх принципів і правил в системі управління витратами буде створена база для конкурентоспроможності підприємства на сучасному етапі господарювання.

Список використаних джерел:

1. Подчуфаров І. Комплексна система управління витратами: практичні рішення / І. Подчуфаров // Управление компанией. – 2005. – С. 60–65.
2. Трубочкіна М. І. Управління витратами на підприємстві / М. І. Трубочкіна. – М. : ИНФРА–М, 2007. – С. 145.
3. Ежкова І. В. Собівартість продукції підприємства – від законодавчо облікового до управлінського підходу / І. В. Ежкова // Сучасна економіка: проблеми, тенденції, перспективи. – 2008. – С. 25 – 31.
4. Економічне управління підприємством : навч. посіб. / Колосов А. М., Коваленко О. В., Кучеренко С. К. ; за заг. ред. А. М. Колосова. – Старобільск : Вид-во держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. – 352 с.

К. держ. упр. Величко Л. А.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

РОЗВИТОК СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В наш час проблемі мотивації приділяється велика увага як на вітчизняних підприємствах так і у світовій практиці. В більшості випадків на підприємствах України застосовують лише матеріальні стимули, при цьому не враховують вплив нематеріальної мотивації на підвищення показників продуктивності праці. В зарубіжних підприємствах, теорія мотивації вже десятиліттями займає чільне місце в теорії ефективного управління персоналом, втілюється на практиці керівниками успішних бізнес-структур [1].

Існують різні теорії та концепції мотивації, які кожна країна застосовує на своїх підприємствах для досягнення високих результативних показників. В даний час привертають світову увагу моделі мотивації японських, американських, а також західноєвропейських підприємств, які вважаються найбільш ефективними. У сучасних умовах економічної нестабільності підприємства не в змозі у достатній мірі мотивувати своїх працівників матеріально, навпаки, для багатьох компаній оптимізація витрат на персонал є основною статтею економії.

Для заохочення персоналу, стимулювання його до праці, зменшення плинності кадрів (оскільки в 2015 році коефіцієнт плинності дорівнював 24,8%) доцільно запровадити персональні доплати в відсотковому вираженні, враховуючи безперервний стаж роботи на одному підприємстві. На сьогодні на більшості підприємствах цей момент залишається поза увагою керівників. Для бюджету підприємства витрати на матеріальне заохочення таких працівників не є суттєвими (оскільки кількість прихильних одному підприємству працівників не така вже й велика). В той же час такий метод мотивації дозволяє суттєво заохотити працівників, підвищує їхню ініціативу і призводить до значного підвищення продуктивності праці, як підтверджує практика Японії.

Досліджено, що будь-які заохочення мають набагато більш ефективний вплив, якщо вони носять характер непередбачуваності. Несподівана подяка, будь-то особисте звернення керівника перед колективом, або ж додаткова премія, мотивує краще, ніж прогнозовані методи, коли вони стають частиною робочого розпорядку [2]. Засобом нематеріальної мотивації, який дозволяє без особливих витрат підвищити рівень мотивації співробітників є надання можливості співробітникам звертатися з питаннями або пропозиціями безпосередньо до керівництва. Це є одним з головних факторів за значимістю для співробітників і дає відчуття спільності в колективі, довіри і демократії.

Переїнявши ідею в американських компаній, українські підприємства можуть ввести систему заохочення різними атрибутами, які підкреслять те, що успіхи працівника не залишилися непоміченими.

Також, одним із способів підвищення трудової активності працівників може виступати збільшення часу відпочинку [3]. На даний момент, на підприємствах України офіційно для відпочинку виділено одну годину, яку працівники можуть використовувати на свій розсуд. Але надавши можливість приділити своїм справам більше часу, керівники можуть домогтися концентрації на роботі в більшій мірі. Такий метод управління часом запропонував в 1980-х роках Франческо Чирилло та назвав його «метод Pomodoro», техніка якого припускає розбивку завдання на 25-хвилинні інтервали з максимальною концентрацією на роботі, а після закінчення цього часу пропонується зробити коротку перерву (3–5 хвилин). Після 4 таких «заходів» пропонується зробити довгу перерву (15 хвилин). При цьому, винахідник цього методу рекомендує користуватися таймером. Ми вважаємо, що це дуже ефективно, оскільки в епоху постійних відволікань, коли все намагається заманити та звернути на себе увагу людини, управляти своїм часом дуже важливо.

Ми вважаємо, що використовуючи техніку Pomodoro, можна збільшувати продуктивність. Також це викликає внутрішню рішучість у співробітника зробити

щось, що зазвичай він лінується робити або робить з невеликим ентузіазмом. В рамках цієї техніки можна змінювати тривалість часового інтервалу для роботи на розсуд керівника, оскільки на одному підприємстві штат співробітників зможе концентруватися на завданні без відволікань впродовж години, а на другому – протягом 20 хвилин.

Дослідження підтверджують ефективність цієї методики: наприклад, Федеріко Гоббо та Маттео Ваккарі (професори Університету Амстердама) досліджували ефективність роботи програмістів, які працюють з технікою та без неї. Результативність їх роботи після застосування техніки Pomodoro була вищою. Аналогічні дослідження, які проводила компанія Staples, показали низьку продуктивність праці тих людей, які трудяться без перерви, крім обідньої.

Ми вважаємо, що в умовах нестійкого фінансового становища компаніям сфери необхідно більшу увагу приділяти методам нематеріального стимулювання, оскільки вони не вимагають великих витрат та результат мотивації прямо пропорційно відбивається на ефективності діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Коленда Н. В. Факторы влияния на уровень социальной безопасности населения / Н. В. Коленда // Науч. вестн. Восточноевропейского нац. ун-та им. Леси Украинки. Сер.: Экономические науки. – 2013. – С. 49–53.
2. Комаров Е. И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего» : пособ. / Е. И. Комаров. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 2-е изд. – 251с.
3. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І. Новак // Україна : аспекти праці. – 2008. – № 2. – С. 6–12.

К. е. н. Водолазська О.А., Булигіна О. К.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

На сьогоднішній день економіка характеризується нестабільністю та підвищеним впливом на неї політичних факторів і зовнішнього середовища. Зростання національної економіки значною мірою залежить від ефективності управління активами окремого підприємства. В умовах обмеженості доступу більшості підприємств до зовнішніх джерел фінансових ресурсів система управління оборотними активами виступає одним із найважливіших елементів підвищення результативності функціонування підприємства. Паралельно виникає потреба у формуванні новітніх підходів до поліпшення платоспроможності, ліквідності, процесів реалізації продукції та фінансового стану взагалі.

Негативні наслідки фінансової нестабільності – різке збільшення темпів інфляції, падіння рівня фінансово-платіжної дисципліни – вимагають від підприємства зміни фінансової політики, що стосується оборотних активів, знаходити нові підходи до їх фінансування, оперативно вирішувати труднощі ефективного їх використання [3].

В економічній науці під поняттям оборотних коштів розуміють фінансові ресурси, авансовані у створення поточних запасів для підтримки безперервності виробничого та торговельного процесів. У процесі управління оборотними активами, особливо в умовах фінансової нестабільності, можна визначити такі основні принципи організації управління та аналізу оборотних коштів:

- Принцип взаємопов'язаності. Під цим принципом розуміють, що усі управлінські рішення, в межах загальної процедури управління фінансами, впливають на оборотні активи.

- Принцип своєчасності. Умовами цього принципу є те, що всі управлінські рішення з формування та використання складових активів повинні прийматися своєчасно та погоджуватися на основі достовірної інформації.

– Принцип координації. Цей принцип дозволяє керівництву підприємства знайти та узгодити реалізацію управлінських рішень щодо оборотних активів у взаємозв'язку з умовами та термінами поточних зобов'язань.

- Принцип безперервності. Визначається тим, що процес управління оборотними активами прямо впливає на показники ліквідності та платоспроможності підприємства.

- Принцип оптимальності. За цим принципом всі управлінські рішення стосовно визначення обсягу оборотних активів та їх складових, повинні спрямовуватися на визначення їх оптимального обсягу.

- Принцип раціональності. Цей принцип вимагає обґрунтованого та послідовного розміщення між стадіями процесу виробництва підприємства всіх складових оборотних активів [2].

Недостатній обсяг оборотних коштів, зниження швидкості оборотності, непродуктивне їх використання, – все це може стати причиною негативного впливу на рівень фінансової стійкості підприємства. Отже, найбільше значення мають не абсолютні обсяги оборотних коштів, а відносні показники ефективності їх використання [1].

Таким чином, для підвищення рентабельності оборотних активів, встановлення відповідності їх обсягів фінансово-господарській діяльності, максимізації прибутку, мінімізації витрат та рівня ризику менеджменту підприємства необхідно створити ефективну систему управління оборотними активами.

Список використаних джерел:

1. Ващенко Н. В. Створення ефективної системи управління оборотними активами підприємства Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегій підприємства / Н. В. Ващенко, Ю. А. Максимчук // Сталий розвиток економіки. – 2014. – № 3(20). – С. 260–265.
2. Сїбоженко О. Система управління оборотними активами підприємства / О. Сїбоженко, О. В. Люта. – К. : Молодіжний науковий вісник. – 2013. – №5.– С. 230–239.
3. Радченко В. М. Управління оборотними активами підприємства в загальному комплексі проблем збільшення ефективності їх використання / В. М. Радченко, Н. А. Морозова // Науково-методичний журнал «Концепт». – 2015. – Т. 23. – С. 96–100.

Волощук Н. О., к. е. н. Кучеренко С. К.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УКРАЇНІ

Прискорення соціально-економічного розвитку України, підвищення добробуту суспільства в цілому реалізується на рівні окремих підприємств, перш за все через вищий менеджмент підприємства, який в свою чергу повинен бути соціально орієнтованим. Одна з цілей функціонування соціально відповідального підприємства полягає в забезпеченні реалізації потреб розвитку суспільства. На підприємства покладаються особливі моральні зобов'язання і соціальна відповідальність. Від підприємств очікують високих стандартів надійності продукції і виробничих процесів, чесного поводження зі своїм персоналом, постачальниками і конкурентами, зусиль по економії природних ресурсів, а також відкритої інформаційної політики [3].

Проблеми пошуку пріоритетних напрямків підвищення ефективності управління підприємствами, в тому числі на основі логістичної концепції, присвячені роботи А. М. Гаджинського, Є. В. Крикавського, Ю. М. Неруш, С. А. Уварова, Д. Уотерса та інших вітчизняних і зарубіжних вчених [1; 2; 4].

Серед причин, що стримують розвиток логістики в Україні, слід зазначити наступні. Першою з них являється дефіцит державного зацікавлення до підходу проблем логістики, що проявляється у відсутності юридичної бази, центрів їх підготовки і фахівців. Друга причина, загальна економічна криза, що до невирішених питань власності і зниженням обсягів виробництва які гальмують будь-які змінення. По-третє, логістика включає в себе комплексний облік витрат, при якому збільшення витрат в транспортно-складському господарстві можливо перекрити ефектом, отриманим за межами цієї області. По-четверте, логістичний підхід включає радикальні зміни в структурі підприємства, та змогу впровадити більш гнучкі організаційні структури, створити спеціалізовані цехи і служби

транспортно-складського господарства. По-п'яте, розвиток ідей логістики можна стимулювати за допомогою недоліків професійної підготовки кадрів.

Сьогодні спостерігається цільовий попит на практичне використання логістики. Прогресує також традиційний попит на фрагментарні логістичні рішення, наприклад, в сфері поставок і транспортувань [1]. Логістика – це синергетична діяльність в конкурентному ринковому середовищі, спрямована на ефективне управління, планування і забезпечення матеріальних і відповідних їм інформаційних і грошових потоків. Логістика дає можливість комплексно і системно охопити основні етапи сфери обігу: «постачання – виробництво – зберігання – розподіл – транспорт – попит – споживання». Тобто, основними джерелами підвищення ефективності економічної діяльності за рахунок застосування логістики є зменшення розмірів різних видів запасів і скорочення циклу господарської діяльності, та в наслідок цього досягти скорочення обсягу капіталу, вкладеного в запаси, прискорення оборотності капіталу, збільшення прибутку. Виконання замовлень дозволяє значно розширити коло зацікавлених клієнтів, зайняти нові ринкові ніші, а потім застосовувати власну цінову політику.

Таким чином, діалектика взаємозв'язку конкурентної переваги підприємства і логістики полягає в тому, що послідовна логістизація економічних потоків підприємства веде до зростання його конкурентного потенціалу; зростання конкурентної переваги підприємства посилює необхідність повнішого використання інструментарію логістики. Логістика може підвищити ефективність роботи підприємства і змінити його конкурентні позиції, якщо при організації та впровадженні логістичного управління виконується ряд умов: забезпечення взаємодії логістичного управління зі стратегією, в цілому прийнятої підприємством; можливість розробки та практичного здійснення заходів щодо реорганізації та управління економічними потоками; своєчасне отримання, передача, переробка, збереження і візуалізація всієї супутньої інформації; можливість здійснення контролю і управління трудовими ресурсами; забезпечення взаємозв'язків

з іншими підприємствами і особами з вироблення і реалізації стратегічної лінії; можливість визначення та врахування ефективності логістики в прийнятій системі фінансових показників.

З вищевикладеного можна зробити висновок про необхідність наукового обґрунтування та вдосконалення механізму управління підприємством з використанням логістичної системи (системи логістичних взаємозв'язків) на підставі врахування впливу організаційно економічних чинників на формування витрат логістичної системи підприємства та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства на основі логістичного підходу, що забезпечує підвищення його конкурентоспроможності в ринкових умовах за рахунок раціонального використання матеріальних і фінансових ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Гаджинский А. М. Логистика / А. М. Гаджинский. – М. : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2000. – 375 с.
2. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : підруч. / Є. В. Крикавський. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2004. – 416 с.
3. Науменко А. М. Соціально-економічне значення впровадження логістичних систем управління на промисловому підприємстві / А. М. Науменко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – № 3(22). – С. 81–82.
4. Сковронек Ч. Логистика на предприятии / Ч. Сковронек, З. Сариуш-Вольский. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 400 с.
5. Гринько Т. В. Функції логістичної системи в умовах забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі металургії / Т. В. Гринько // Економіка та держава. – 2016. – №5. – Травень. – С. 12–16.

Восьмачкина Н. В., д. е. н. Колосов А. М.

Луганський національний університет імені Тараса Шевченка

(м. Старобільськ, Україна)

СТВОРЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАЛУЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КАДРІВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ

В умовах сьогоденного мінливого й невизначеного ринкового середовища свого переформування потребують майже всі сфери діяльності підприємства, зокрема й система підбору й мотивування його кадрів. У даний час, коли пріоритет на ринку належить споживачу та оптовому продавцю, відповідно й висококваліфіковані працівники на вільному ринку праці стають більш значущими гравцями, а їхнє залучення до роботи на підприємстві стає все труднішим.

Потреба в створенні більш дієвих мотиваційних механізмів обґрунтована гострою нестачею висококваліфікованих кадрів на багатьох підприємствах у жорстких умовах конкурентного середовища, коли заходи матеріального забезпечення шляхом оплати праці на різних підприємствах практично однакові й не містять ніяких особливих елементів привабливості. Ця проблема загострюється особливо в умовах бюджету на 2017 рік, коли завдання залучення нових працівників зі сторони стає ще більш важкою задачею, оскільки кожне підприємство повинно виконати законодавчо встановлений рівень мінімальної заробітної плати у 3200 грн. У таких умовах переходи кваліфікованих працівників з одного підприємства до іншого вкрай обтяжені. Отже, залучення кандидатів на вакантні робочі місця потребує більш обґрунтованого комплексного підходу, центральним пунктом якого є створення більш ефективного мотиваційного середовища усередині підприємства, що потребує нових висококваліфікованих кадрів.

Використання передового західного досвіду потребує враховувати особливості сучасного стану розвитку економіки України, який характеризується стійким зв'язуванням двох негативних суспільно-економічних явищ: низький рівень мотивації працівників і, одночасно, відсутність економічних резервів підприємств

і країни в цілому для серйозного посилення матеріального стимулювання людей, як найважливішого резерву посилення мотивації їх діяльності.

Необхідність руйнування порочного кола, що склалося, диктує постійний пошук заходів посилення мотивації персоналу будь-якого підприємства в рамках тих реальних умов, які склалися в Україні. В умовах доволі низького рівня матеріального забезпечення в Україні теоретичні положення сучасної теорії мотивації дотепер залишаються актуальними, оскільки їх найважливіші положення далеко не задіяні в існуючих системах мотивації працюючих на вітчизняних підприємствах. Так, при використанні однієї з ранніх теорій мотивації – теорії А. Маслоу суть зводиться до виявлення потреб людини, які розділяють на п'ять груп, що й досі залишаються актуальними. У сучасному уявленні вони формують наступну модель мотивації працівника, відображену на рис.

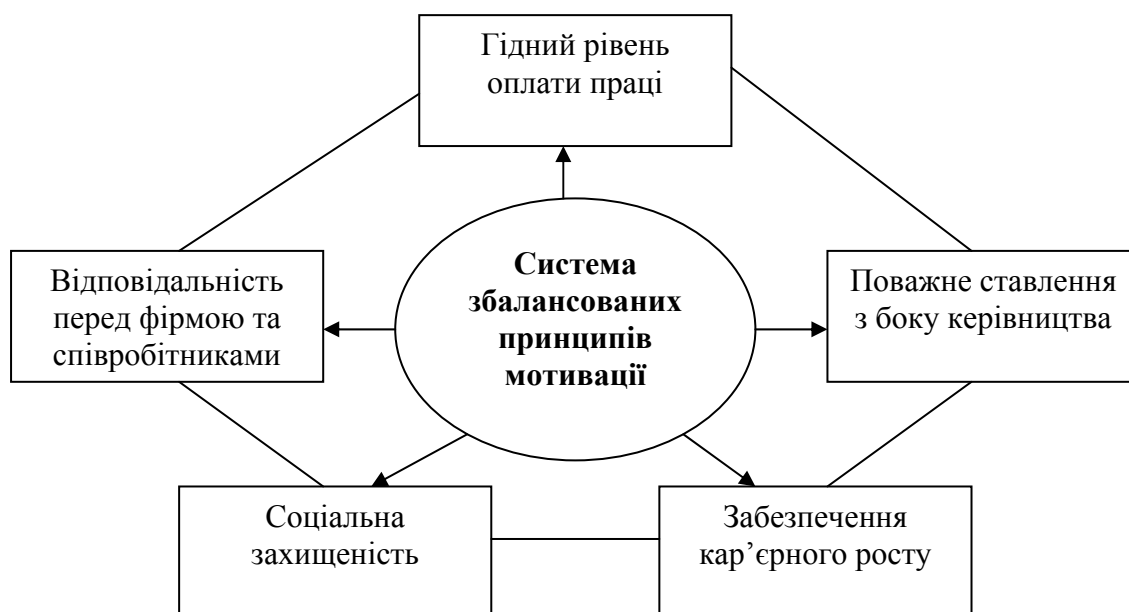


Рис. 1. Сучасне уявлення збалансованих напрямків мотивації працівників підприємств (за теорією А. Маслоу)

Залишаючись у ролі вічних орієнтирів, приведені на схемі напрямки висувають перед керівництвом підприємств і вічні питання, пов'язані із з'ясуванням, які саме потреби рухають кожним працівником, і тільки на цій основі повинні ухвалюватися рішення щодо посиленню їх мотивації з метою підвищення ефективності роботи співробітників. Дослідження стану мотивації на багатьох

підприємствах доводять дієвість запровадження різного типу соціальних пакетів за принципом «меню», набір пунктів якого можна узагальнено представити в табл. 1.

Таблиця 1. Зміст соціального пакету додаткових мотиваційних заходів, актуальних для працівників в умовах обмежених ресурсів оплати праці

Захід	% охвату	Джерело фінансування або покриття
1. Система соціального страхування	95	За рахунок відрахування Єдиного соціального внеску (ЄСВ)
2. Запровадження фінансових позичок та субсидювання соціальних потреб працівників	90	За рахунок банківських кредитів під гарантію підприємства
3. Часткова оплата навчання поза межами підприємства	75	За рахунок фонду оплати праці (у межах дозволеного)
4. Централізоване харчування на підприємстві	70	За рахунок фонду оплати праці (у межах дозволеного і прибутку підприємства)
5. Туристичні путівки, відпочинок, оплата бензину й ін.	65	За рахунок прибутку підприємства
6. Оплата проїзду на суспільному транспорті	50	За рахунок прибутку підприємства
7. Медичне обслуговування	35	За рахунок прибутку підприємства
8. Часткова оплата житла	25	За рахунок прибутку підприємства

Іншим актуальним напрямком удосконалення системи мотивації працівників є її перебудова із звичайної на специфічну триєдину основу формування системи мотивації персоналу, яка здатна мотивувати продуктивну працю кожного працівника як людини, суб'єкти діяльності і особистості в системі трудових відносин.

Відповідно перший аспект системи мотивації повинен створювати загальну зацікавленість у роботі приваблюваного працівника в даній організації, другий аспект обслуговує виконавську дисципліну й продуктивну нормативну зацікавленість і активність працівника, а третій – відображає його особистісний характер і ставлення до тих стимулів, що здатні керувати мотивацією працівника, спрямованою на раціоналізацію своєї праці, наповнення її творчою й інноваційною активністю.

Ганузек Л. М.

Житомирський агротехнічний коледж (Україна)

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Система менеджменту показує високу ефективність не лише тоді, коли керівники підприємств, які безпосередньо приймають управлінські рішення, підбирають форми контролю, працівників, які є відповідальними за виконання управлінських рішень і діють злагоджено, але й тоді, коли між рівнями управління встановлені тісні, зрозумілі взаємовідносини. Знижує ефективність системи управління відсутність механізму між всіма рівнями управління на підприємстві.

Сучасне виробництво це складна інтегрована система, яка містить в собі різні чисельні структурні ланки. Будь-яка ланка, яка існує на підприємстві виступає у вигляді тієї чи іншої комбінації підприємств. Будь яке підприємство є основною, первинною ланкою господарства України, де відбувається процес виробництва матеріальних благ, формуються і виявляються економічні відносини, переплітаються особисті, загальнолюдські та групові інтереси. Для кращого функціонування складної структури потрібно розробити оптимальну та економічну систему управління.

Тому метою роботи є удосконалення теоретичних та методичних положень щодо розвитку системи менеджменту на підприємстві, що в свою чергу є основою підвищення ефективності діяльності підприємств.

«Управління підприємством є систематичний і постійний процес впливу керівництва на діяльність його структурних підрозділів для забезпечення налагодженої роботи і досягнення позитивного результату по завершенню роботи» [1].

«Управління будь яким підприємством здійснюється на основі його установчих документів та прав власності щодо використання свого майна і участі в управлінні колективом підприємства. За статутом підприємства власник

здійснює свої права щодо менеджменту підприємством, безпосередньо сам або через уповноважені ним органи» [2].

Основні напрями за якими відбувається удосконалення системи менеджменту підприємством має є: удосконалення організаційної структури управління підприємством; покращення організації менеджменту і бізнесу через удосконалення системи планування підприємства, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства; оптимізація економічного управління виробничими ресурсами і запасами; удосконалення ефективності управління інноваційними процесами, а саме головне це покращення якості продукції, яка виробляється підприємством.

Для удосконалення організаційної структури управління підприємством треба насамперед встановити оптимальну чисельність та структуру управлінського апарату, безпосередню чисельність працівників виробничих підрозділів за встановленими нормативами та реальними потребами підприємства, враховуючи сучасні ринкові умови.

Для покращення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства можна запровадити ефективну систему внутрішнього контролю, різноманітність обчислювальної техніки, розвинути комп'ютерні мережі зв'язку, застосовувати сучасні програмні засоби, а саме: інформаційні технології управління. Передусім це стосується як систем організації фінансового менеджменту, бюджетування, так і управління фінансовими ресурсами.

«Один з основних напрямків удосконалення системи менеджменту є конкретний підхід із закінченим етапом управління при визначенні організаційної структури, конкретних прав і обов'язків працівників, міри відповідальності, відповідно своїх посадових функцій керівника та фахівців різних рівнів» [2].

Цільова організаційна структура апарату управління дасть змогу своєчасно, компетентно, комплексно, компактно здійснювати процеси управління підприємством.

Шляхи удосконалення системи менеджменту підприємства повинні зосереджуватися на:

- комплексному порядку удосконалення системи управління підприємством і всіма складовими частинами його для того, щоб забезпечити ефективність організаційних, кадрових і технічних рішень, процесів прийняття рішень і покращення інформаційних потоків;

- впровадженні керування завдяки автоматизації виробничого процесу підприємства;

- удосконаленні організаційних структур управління підприємством методом використання сучасних форм (програмно-цільові адаптивні, та інші);

- поліпшенні інформаційної системи менеджменту з метою поліпшення якості інформаційної інформації, а також можливостей її швидкого використання;

- застосуванні обчислювальної техніки і засобів автоматизації для вдосконалення якості виробництва, технічного та економічного рівня;

- співпраці всередині країни з іноземними партнерами для кращого рівня якості розвитку сучасної системи менеджменту на підприємстві;

- використанні світового досвіду.

Висновки. У результаті удосконалення системи менеджменту підприємства отримують економічний і соціальний ефект: збільшується обсяг і підвищується ефективність виробництва, забезпечується ритмічна робота підприємства, досягається економія живої і уречевленої праці, покращується якість продукції, змінюється і полегшується характер праці, зростає задоволеність працею, скорочується плинність кадрів тощо.

Список використаних джерел:

1. Основи менеджменту : навч. посіб. / Бабець Є. К., Максимчук А. Г., Стасюк В. П. та ін. – К. : Професіонал, 2007. – 496 с.
2. Мартиненко М. Стратегічний менеджмент : підруч. / М. Мартиненко, І. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2006. – 319 с.
3. Покрапивний С. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність / С. Покрапивний, В. Колот. – К. : Вид-во КНЕУ, 2004.

Гвініашвілі Т. З., Бичек В. Г.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ МІНЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА

Успішний розвиток вітчизняної економіки та глобалізація підприємств вимагає від кожного менеджера високої дієвості та ефективності. Підприємства, які враховують процеси динаміки зовнішнього оточення, мають значну перевагу. У процесі змін керівництву відводиться зовсім нова роль. Воно не тільки надає напрямок поточним справам, а й керує процесом зміни, допомагаючи пристосуватися до об'єктивно виникаючих змін на основі культури організації. Це стає необхідним, так як підприємство, всі команди і окремі співробітники потребують як в професійному відношенні ноу-хау, так і в здатності адекватно змінюватися з тим, щоб самостійно вирішити внутрішні конфлікти між ефективністю і динамічністю. Менеджмент змін полягає, при цьому, не стільки через застосування певних «методів» і «технік», скільки в мистецтві здійснювати необхідні дії в потрібний час [3, с. 172]. Поштовхом до змін є:

1. Кризові ситуації. Зміни носять, як правило, операційний характер і дозволяють відновити ліквідність бізнесу, повернути втрачені позиції на ринку тощо.
2. Фаза розвитку організації. Для кожної фази розвитку властиво накопичення окремих факторів, які стимулюють перехід на інші механізми управління, створення додаткових структур, перерозподіл повноважень і обов'язків.
3. Вплив конкретної особистості. Прихід на керівні пости нового менеджера завжди пов'язаний з організаційними змінами відповідно до його суб'єктивних поглядів.

З аналізу існуючих змін можна зробити висновок щодо їх приналежності до чотирьох основних груп:

- стратегічні зміни – відносяться до переосмислення стратегічних і тактичних напрямів розвитку організації і, як правило, ініціюються зміною зовнішнього оточення;

- структурні зміни передбачають зміни в системі розподілу робіт, повноважень і відповідальності окремих виконавців або цілих відділів;
- зміни технології і завдань. Як правило, визначальним є впровадження нової виробничої, інформаційної технології, за якими слідує зміни, що забезпечують їх функціонування;
- зміни в області управління персоналом. Основним завданням даного типу змін є більш якісне виконання функцій основним персоналом організації [2, с. 170]. Сюди можна включити заходи щодо підвищення мотивації праці, пошук найбільш оптимальних можливостей для реалізації здібностей окремих особистостей тощо. Від правильності і своєчасності змін в області управління персоналом залежить формування колективу, здатного вивести підприємство в лідери.

Будь-яка організація, яка прагне до виживання в динамічній обстановці, повинна знаходитися в процесі безперервних змін, так як в іншому випадку ставиться під загрозу її здатність до подальшого функціонування [1, с. 52]. Тому сучасні умови роботи більшості організацій є такими, що проведення змін перетворилося з надзвичайної події в постійний планомірний процес. Організації змушені ставати гнучкими, постійно реагувати на зміни зовнішнього середовища, виробляти і реалізовувати локальні і глобальні проекти змін своєї діяльності, які повинні протікати без втрати контролю над організацією.

Для виживання і успіху в певній галузі і на ринку досліджуваний складний економічний комплекс повинен мати властивість адаптивності і пристосовувати параметри своєї структури і діяльності до постійних зовнішніх змін. Тільки в цьому випадку можна відповідати мінливості попиту і використовувати в свою користь зміни ринкової і громадської кон'юнктури.

Аналіз причин появи нововведень свідчить про складність процесів розвитку і їх чутливість до впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. За результатами досліджень виявлено, що для успішного управління інноваційними змінами необхідно:

1. Встановити чіткі цілі.
2. Визначити очікувані наслідки від реалізації змін як позитивні, так і негативні.
3. Сформуванати інноваційну інфраструктуру, як органічну складову корпоративної культури.
4. Визначити допустимі діапазони зміни економічних пропорцій і співвідношень в процесі корпоративного розвитку для збереження стійкості підприємства в перехідний період.

Отже, в умовах сучасних динамічних ринків і жорсткої конкуренції швидкість і рішучість є важливими факторами успіху бізнесу. За таких обставин тільки застосування ефективних механізмів управління змінами забезпечує економічне зростання господарюючих суб'єктів у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т. В. Організаційні зміни на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку / Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі // Економічний часопис-XXI. – 2015. – №1-2 (2). – С. 51–54.
2. Король А. С. Сутність змін в організації та основні підходи до визначення даного феномену / А. С. Король // Психологічні науки. – 2010. – № 56. – С. 169–173.
3. Пашенко О. П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві / О. П. Пашенко // Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. – 2014. – № 3(69). – С. 170–178.

Гвініашвілі Т. З., Годзь О. В.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПРОБЛЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ
КАДРІВ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах загальної інтелектуалізації виробництва людина стає його основною рушійною силою. Досягнення певного результату діяльності організації залежить від великої чисельності факторів. Сучасні організації мають орієнтуватися на інноваційний розвиток, особливу роль в якому відіграє трудовий потенціал, якісна та своєчасна оцінка, розвиток і управління яким може значно розширити

можливості суб'єктів господарювання та вивести їх на новий конкурентний рівень.

В даний час велика увага приділяється саме трудовому потенціалу як вирішальному фактору у виробництві конкурентоспроможної продукції та надання послуг гідного рівня якості [4, с. 92]. В умовах відсутності рівноваги на ринку праці, коли рівень попиту на робочу силу стає не таким високим як пропозиція висококваліфікованих кадрів, при її низькій вартості та невідповідності реальній, суттєвого значення набуває пошук резервів зростання ефективності використання зайнятого населення у різних сферах діяльності.

Розгляду питань щодо формування та оцінки трудового потенціалу суб'єктів підприємництва присвятили свої праці велика кількість вітчизняних та закордонних фахівців, зокрема можна відзначити таких як В. Н. Гавва, Н. С. Краснокутська, А. М. Колот, В. В. Сьомченко, В. В. Тітяєв, О. С. Федонін, М. Армстронг, Ф. Тейлор, І. Шумпетер та ін.

Розглядаючи трудовий потенціал як систему, треба враховувати, що як будь-яка система, він має володіти відповідними системними властивостями, найсуттєвішими з яких є: адаптивність, цілісність, структурність, ієрархічність. Це визначає і управління трудовим потенціалом як системою. Особливу увагу заслуговує оцінка потенціалу, яка дуже важлива та необхідна для визначення обсягу та якості персоналу вітчизняних організацій і перш за все для формування їх стратегії розвитку та організаційної структури.

В умовах сучасного ринку проблеми планування та розвитку трудового потенціалу підприємства передбачає вирішення принципової завдання – забезпечення його конкурентної переваги. Підвищена увага до цього питання гарантує стійкість, стабільність, прибутковість на ринку. З соціально-економічної точки зору, категорія трудовий потенціал відображає можливу участь працівників у трудовому процесі з урахуванням їх психологічних, фізіологічних, професійних та особистісних характеристик та властивостей при певних організаційно-технічних та соціально-економічних умовах виробничої діяльності [1, с. 181].

Раціональне використання потенціалу співробітників підприємства полягає в більш повному виявленні та реалізації здатностей кожного працівника, посилення творчих характеристик праці, підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня співробітників з урахуванням його всебічне стимулювання і відповідної оцінки вкладу кожного співробітника у кінцевий результат діяльності. Розвиток трудового потенціалу є головним резервом підвищення ефективності роботи організації. При цьому інвестування в розвиток робітників відіграє більш важливу роль, ніж інвестиції, що здійснюються з метою модернізації підприємства тощо.

Таким чином, ефективне функціонування організацій, підвищення якості конкурентоздатності їх продукції та послуг, а також конкурентоздатності економіки в цілому визначається великою кількістю факторів, з яких трудовий потенціал займає досить вагоме місце. Саме тому сучасні роботодавці повинні задуматись над тим, щоб підвищити ефективність виробництва, яка, в свою чергу, може бути досягнута внаслідок зростання рівня трудового потенціалу.

Для встановлення власного довгострокового конкурентного циклу розвитку підприємство має зростати швидше, ніж підвищується потенціал його конкурентів. Це досягається за рахунок удосконалення виробничого потенціалу, зокрема трудового, також усіх його основних компонентів, що утворюють трудовий потенціал окремого працівника та всього трудового колективу. У перших рядах тих підприємств, що претендують на розвиток стоять закладені природою людські здібності, система підвищення кваліфікації кадрів, створення та підтримка безпечних умов роботи тощо [3, с. 118].

Для наявності трудових ресурсів, професійно-кваліфікаційний рівень яких відповідає сучасним вимогам, потрібна умова випуску конкурентоздатної продукції, а також надання якісних послуг. Значну увагу підприємці повинні спрямувати на формування якісного складу кадрів в організаціях, їх постійний розвиток, приділяти гідну увагу мотивації персоналу та формувати та стимулювати у працівників зацікавленість в результатах їх праці [2, с. 118].

Отже, завдяки продуманому та раціонально сформованому трудовому потенціалу суб'єктів підприємництва можна очікувати збільшення ефективності його використання, що у кінцевому підсумку має привести до підвищення матеріального добробуту населення та країни в цілому.

Список використаних джерел:

1. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : навч. посіб. / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.
2. Линенко А. В. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання / А. В. Линенко, О. Л. Шевченко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2008. – № 4. – С. 111–116.
3. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 352 с.
4. Череп А. В. Дослідження сутності економічної категорії «трудоий потенціал» у менеджменті різних рівнів / А. В. Череп, Я. О. Зубрицька // Вісник Запорізького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2010. – №4(8). – С. 90–95.

Гвініашвілі Т. З., Забула О. О.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ОЦІНКИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Важливою рисою сучасної економіки є її динамічність. У цих умовах підприємствам складніше зберігати і підвищувати свою конкурентні переваги. Значущим чинником конкурентоспроможності підприємства є його вміння ефективно накопичувати і реалізовувати людський капітал. Людський капітал – термін, що позначає накопичені знання, вміння, майстерність, якими володіє працівник, і які набуваються ним завдяки загальній і фаховій освіті, професійній підготовці, виробничому досвіду. Трудова діяльність спрямована на отримання певного результату [2, с. 309]. Якість продукції пов'язана з рівнем реалізації людського капіталу підприємства. Таким чином, прагнення до підвищення людського капіталу і його використання призводить до орієнтації на споживача. Для реалізації людського капіталу слід застосовувати процесний підхід (рис. 1).

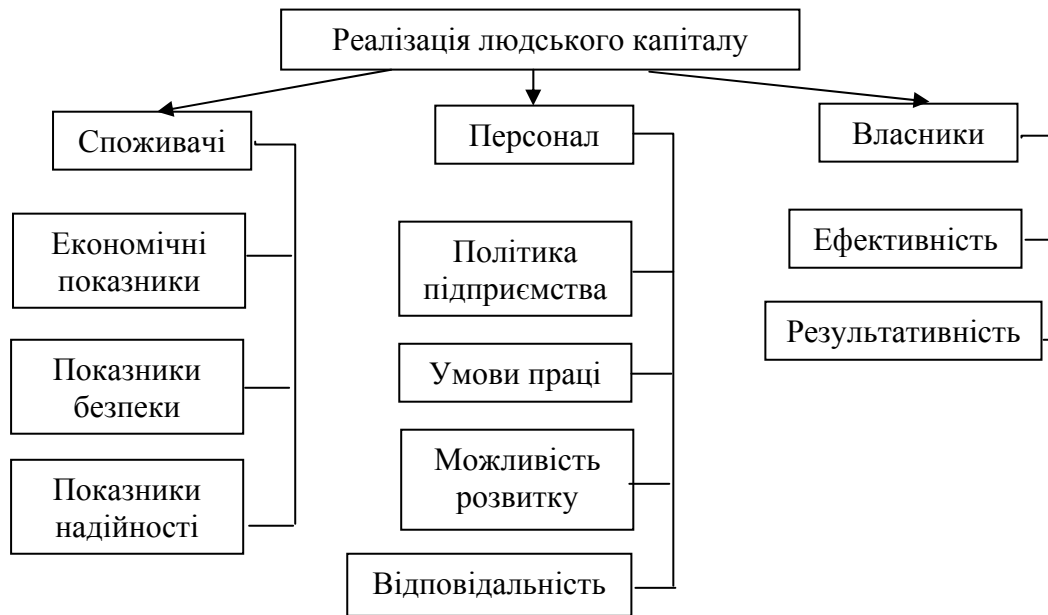


Рис. 1. Процес реалізації людського капіталу підприємства

Особливістю наведеного процесу реалізації людського капіталу підприємства є той факт, що рівень задоволеності замовника, власника та персоналу підприємства використанням людського капіталу в ньому відображається за допомогою показників, що побічно відображають їх сприйняття трудової діяльності. Наведений процес реалізації людського капіталу враховує три параметра, кожен з яких характеризує задоволеність однієї з основних зацікавлених у трудовій діяльності сторін. Їх сукупність формує підсумковий показник. Таким чином, конкурентоспроможність продукції пов'язана з часткою ринку, яку займає даний продукт. Частка ринку може виступати як ознака задоволеності клієнтів. Даний показник демонструє, яка частка покупців надає перевагу певному товару з групи аналогічних, тобто визнає його конкурентоспроможність найвищою [4, с. 158]. Зміна частки конкретного продукту може бути не пов'язана із задоволенням споживачів і його якістю в порівнянні з товарами-конкурентами.

Причинами можуть слугувати, наприклад, зміни в стратегії підприємства, такі як зміна сегмента ринку. Інформація про такі зміни, як правило, доступна досліднику, який проводить оцінку реалізації людського капіталу. Відповідно, вплив цих факторів на частку продукту на ринку може бути враховано. Ще одна

важлива деталь – визначення меж ринку, як географічних, так і продуктових. Задоволеність співробітників підприємства залежить від умов праці, виконуваної роботи, її зв'язку з навичками і вміннями працівників та від багатьох інших факторів [1]. Показник плинності кадрів може служити вимірником задоволеності персоналу реалізації людського капіталу. Але, виявляється неможливим врахувати вплив невдоволення персоналу до тих пір, поки воно не призведе до крайніх проявів – звільнення. У багатьох випадках не враховуються прояви неповної задоволеності персоналу, що виявляється надзвичайно шкідливим для підприємства. Це пов'язано і з його характером, а у випадках, коли прояви невдоволення малозначні, вони можуть завдавати шкоди протягом довгого часу, залишаючись непомітними для власників і керуючих. Оцінка задоволеності власників підприємства при відсутності безпосередніх контактів з ними представляється найбільш складним завданням в процесі оцінки реалізації людського капіталу. Про задоволення власників діяльністю підприємства свідчить його вартість [3, с. 129]. В даному випадку підприємство є товаром, за який покупець готовий заплатити тим більше, чим вище його якість. При цьому необхідно враховувати не тільки вартість підприємства, але і динаміку його змін та ціну аналогічних компаній.

Таким чином оцінка реалізації людського капіталу не тільки дозволяє виявити проблему незадоволення однієї або декількох зацікавлених сторін, а й може бути використана для вибору засобу її вирішення. Запропоновані вище рекомендації дозволяють оцінити реалізацію людського капіталу в інтересах багатьох сторін. Рекомендації базуються на процесі реалізації людського капіталу. Для його створення використано положення, що описують вимоги різних зацікавлених сторін до характеристик праці. Крім оцінки реалізації людського капіталу, процес його реалізації допомагає прийняти рішень про зміну характеристик трудової діяльності, сприяючи побудові гармонійних відносин між зацікавленими сторонами.

Список використаних джерел:

1. Тютлікова В. В. Проблеми обліку трудових ресурсів [Електронний ресурс] / В. В. Тютлікова // Ефективна економіка. – 2015. – № 2. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3825>

2. Фонарьова Т. А. Обґрунтування комплексу кількісних характеристик для визначення вартісних параметрів управління людським капіталом / Т. А. Фонарьова // Економіка промисловості. – 2011. – № 2. – С. 307–312.
3. Приймак В. І. Управління процесами розвитку та реалізації людського потенціалу в економіці України : моногр. / В. І. Приймак, О. М. Гинда. – Львів : РАСТР 7, 2013. – 438 с.
4. Родченко О. О. Формування та використання людського капіталу. Регіональний аспект / О. О. Родченко // Збірник наукових праць. – 2011. – Т. 12. – Вип. 183. – С. 156–161.

Гвініашвілі Т. З., Зіятдінова О. О.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

За сучасних умов розвитку економіки при тенденції зростання кількості підприємств важливою проблемою є здійснення ефективної кадрової політики на підприємстві. Кадри організації є ключовою категорією в ринковій системі господарювання, яка концентровано відображає всі аспекти діяльності підприємства. Створення ефективної кадрової політики – це ключове завдання управління сучасним підприємством будь-якої галузі.

В даний час, у всіх організаціях, де використовується сучасний підхід до управління людськими ресурсами, працівники вважаються найдорожчим ресурсом в компанії, а розвиток їх потенціалу вважається однією з найбільш важливих цілей, яку необхідно досягти для досягнення ефективного функціонування підприємства. Загальна корпоративна стратегія і досить великий обсяг інвестицій спрямовано саме на персонал, що працює на підприємстві, який вважається одним з головних чинників конкурентної переваги. Кадрова політика, обумовлена певною філософією і засадами, реалізованими керівництвом щодо людських ресурсів підприємства, є однією з найважливіших із складових частин стратегії підприємства. Вона в цілому визначає пріоритети підприємства в області управління персоналом. Відзначимо, що для реалізації наявних цілей у кадровій політиці, необхідне проведення конкретних стратегій, таких як, стратегія відбору персоналу, стратегія найму персоналу, стратегія адекватної мотивації персоналу [1, с. 18].

У процесі трудової діяльності між індивідами і соціальними групами виникають економічні, психологічні та правові зв'язки і взаємини, які визначаються як соціально-трудова відносина. Соціально-трудова відносина, як «складна система багаторівневих суспільних відносин, що існують між найманими робітниками, роботодавцями і державою в процесі трудової діяльності, націлена на забезпечення необхідного рівня та якості життя людини, трудового колективу і суспільства, системне уявлення яких дозволяє виділити в їх структурі взаємопов'язані економічні та соціальні елементи»: суб'єкти, рівні і предмети соціально-трудова відносин. Найчастіше непередбачуваність поведінки окремих індивідів, групових настроїв, протиріччя між роботодавцями і найманими працівниками, невдоволення ставленням керівництва, оплатою та умовами праці та ін. стають причиною зриву виробничих завдань, зниження продуктивності праці і, відповідно, зменшення прибутковості бізнесу. Соціально-трудова відносина можуть істотно вплинути на тенденції розвитку кризових процесів в управлінні персоналом підприємства [2, с. 39]. У той же час ефективний розвиток кадрової політики побудовано на узгодженні політики зайнятості в організації та регулюванні внутрішнього ринку праці, соціальної, фінансової, інвестиційної та промислової політики, що дозволяє забезпечити стійке положення організації на ринку і її економічне зростання. Все це дозволяє визначити основні напрями вдосконалення кадрової політики (рис. 1).



Рис. 1. Напрями удосконалення кадрової політики підприємства

Для поліпшення психологічного клімату в колективі потрібно залучити психолога, що спеціалізується на вирішенні міжособистісних колективних конфліктів. Одним з інструментів поліпшення клімату в колективі є проведення соціально-психологічних тренінгів [3, с. 118]. Соціально-психологічний тренінг – це вид групової психологічної роботи, метою якого є формування ефективних комунікативних навичок і психологічної компетентності в спілкуванні.

Пропонований вид тренінгу повинен виконати наступні функції:

1. Дидактична – пов'язана з формуванням знань, навичок і умінь міжособистісного спілкування.
2. Виховаль – спрямована на формування у учасників ініціативності, почуття групової згуртованості, відповідальності за свій внесок у вирішенні групових завдань.

Соціально-трудові відносини можуть істотно вплинути на кінцеві результати виконання операційної функції. Однак з огляду на те, що соціально-трудові відносини охоплюють широке коло проблемних питань, вирішення їх на практиці не завжди ідентифікуються у свідомості керівників як стратегічно значущі, а їх вплив на результати діяльності не відчувається. Таким чином, реалізація пропозицій щодо вдосконалення кадрової політики дозволить знизити плинність кадрів; підвищити частку працівників, задоволених працею і соціально-психологічним кліматом в колективі. Заходи щодо залучення психолога дозволять поліпшити психологічний клімат в колективі, що матиме позитивний вплив на такі показники як якість, надійність, своєчасність тощо.

Список використаних джерел:

1. Білинська М. М. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації : навч.-метод. матеріали / М. М. Білинська, В. М. Сороко, В. О. Чмига. – К. : НАДУ, 2013. – 52 с.
2. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості / В. І. Дериховська // Науковий вісник : зб. наук. пр. – О. : ОНЕУ, 2013. – №10(189). – С. 37–50.
3. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2009. – 351 с.

Гвініашвілі Т. З., Земцова К. В.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЙОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Основними способами управління людським капіталом регіону в забезпеченні його інноваційного розвитку є мотивація і стимулювання інноваційної активності, розширення можливостей для створення і впровадження інновацій (створення сприятливої інноваційно-орієнтованої організаційної культури та ін.), навчання (формальне та неформальне) персоналу, забезпечення високого рівня залученості співробітників у діяльність підприємства, а також організація командної роботи для обміну досвідом та знаннями. У даній системі необхідно стійке (закрите) навчання, в процесі якого в рамках циклу навчання застосовуються професійні компетенції співробітників підприємства, накопичується досвід і направляється в систему корпоративних знань, робляться висновки і ліквідуються неефективні практики, а також відбуваються консолідація (систематизація знань), їх моніторинг, вимір і документування. Характеристика управління персоналом регіону в забезпеченні його інноваційного розвитку представлена на рис. 1.

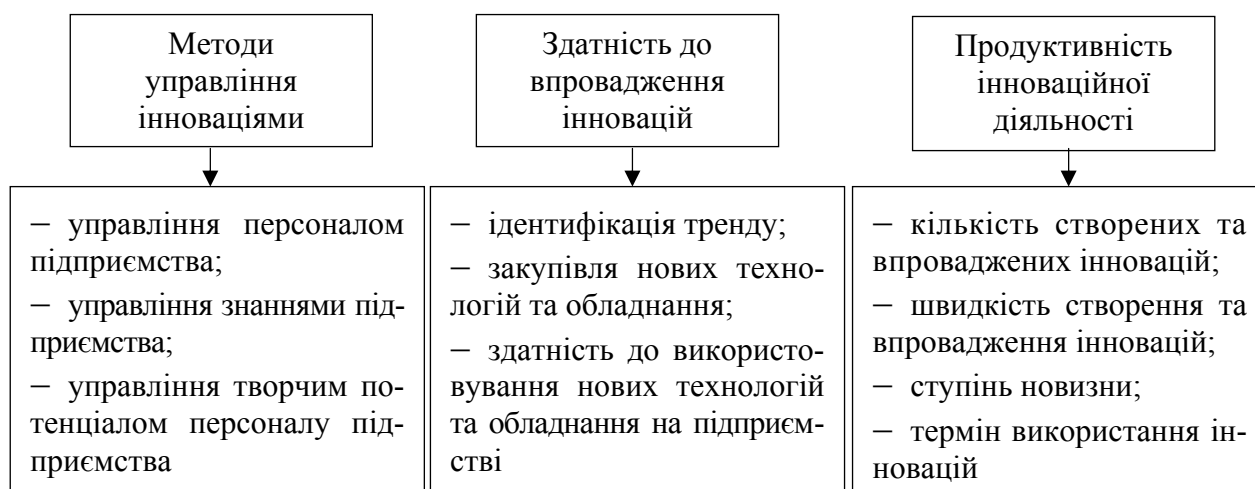


Рис. 1. Характеристика управління персоналом підприємства в забезпеченні його інноваційного розвитку

Також важливо забезпечити динамічне (відкрите) навчання, що передбачає співпрацю з бізнес-партнерами в області проведення інноваційних досліджень, виробництва і поширення інноваційної продукції, ефективний розвиток, діяльність перехідних команд для максимального обміну знаннями і досвідом, а також високу активність для обміну галузевими знаннями.

Отже, однією з характеристик управління персоналом регіону в забезпеченні його інноваційного розвитку є здатність людського капіталу підприємства до створення та запровадження інновацій. Це передбачає ідентифікацію тренду, тобто виявлення потенційного попиту на інновації та аналіз інноваційної активності конкурентів, закупівлю нових технологій і обладнання, а також здатність до використання нових технологій і обладнання. Іншою такою характеристикою є продуктивність інноваційної діяльності, яка визначається кількістю створених і впроваджених інновацій (числом патентів, нових виробничих ліній, нових організаційних процесів та ін. за певний період часу), швидкістю створення і впровадження інновацій, ступенем новизни, терміном використання інновацій, а також швидкістю зміни технологій.

Можна виділити три напрямки або три загальних методи управління людським капіталом регіону в забезпеченні його інноваційного розвитку. Перший метод – це управління людськими відносинами. Він передбачає створення сприятливого робочого клімату, а також залучення і поширення прав і можливостей працівників, щоб вони могли брати участь у вирішенні проблем, з якими стикається підприємство. Другий метод – це управління знаннями. Він спрямований на удосконалювання процесу збору, поширення і використання інформації та інноваційних ідей. Третій метод – це управління творчим потенціалом персоналу підприємства [2, с. 143]. Він покликаний забезпечити високу творчу активність співробітників підприємства, яка дозволяє розробляти оригінальні рішення проблем і отримати ідеї, які можуть стати джерелом інновацій.

Управління персоналом має на увазі, що управління інноваціями – це в першу чергу управління самими працівниками та їх взаємовідносинами. Методи

управління персоналом повинні створювати і підтримувати середовище, стимулюючи інновації, в той час як співробітники повинні бути не тільки мотивовані на створення і впровадження інновацій, а й мати необхідні для цього можливості [1]. Багато вчених підкреслюють важливість організаційної культури, яка передбачає широку залученість співробітників у вирішення всіх питань підприємства, як одного з визначальних чинників інноваційної діяльності. Підприємства повинні управляти, мотивувати і заохочувати співробітників, щоб сприяти творчості та інновацій. Ефективне управління персоналом враховує: планування людських ресурсів, організацію робочого процесу, оцінку продуктивності, встановлення системи винагороди тощо.

В рамках планування людського капіталу підприємству необхідно набирати, наймати і утримувати потрібних працівників – тих, які будуть сприяти створенню і впровадженню інновацій. Важливо відзначити, що з метою заохочення інноваційної діяльності підприємствам необхідно залучати людей з різними особистісними характеристиками, знаннями, досвідом і навичками. Всупереч загальноприйнятій думці, вкрай низька плинність кадрів може бути контрпродуктивною для інновацій, так як різноманітність співробітників підприємства вкрай обмежена. Надмірно висока плинність кадрів також несприятлива через зміни в людському капіталі.

Таким чином, в рамках інноваційного розвитку регіону слід розглядати процеси управління людським капіталом як важливий фактор підвищення рівня ефективності інноваційної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом / Р. П. Вдовиченко // Ефективна економіка. – 2012. – № 2. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_2_18
2. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства / А. В. Чернишова // Молодий вчений. – 2016. – № 6. – С. 141–145.

Гвініашвілі Т. З., Павлович С. О.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЕФЕКТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Зміни, що відбуваються в економіці країни викликають необхідність розробки і застосування систем мотивації трудової діяльності, які б відповідали сучасним умовам обмеженості ресурсів, міжнародним стандартам в галузі якості і вимогам зовнішнього бізнес-середовища.

Основним методом стимулювання праці співробітників підприємства є мотивація. Мотивація працівників насамперед покликана сприяти на співробітників підприємства з метою підвищення продуктивності праці та підвищення рівня їх зацікавленості у майбутньому підприємства [3, с. 13].

Науковою основою мотивації виступають теорії мотивації, серед яких виділяють два напрямки: змістовні і процесуальні. Теорії мотивації аналізують фактори впливу на мотивацію особистості. «Теорії потреб» визначають причини зміни поведінки людини, а процесуальні теорії досліджують, саме яким чином виникає той чи інший тип поведінки, тобто в під час яких процесів відбувається зміна поведінки персоналу.

Одним з видів матеріальної мотивації є соціальна мотивація, яка передбачає надання соціального пакета. Конкурентна соціальна політика вказує на те, що керівництво підприємства є зацікавленим не тільки в отримання максимального прибутку, а й надає значної уваги соціальному забезпеченню персоналу підприємства і створенню гідних умов праці, тобто намагається досягти високого рівня залученості персоналу. Високий рівень залученості персоналу – це такий стан, при якому у співробітника організації на рівні внутрішніх інстинктів, підсвідомо, виникає і з'являється в активних діях залученість, лояльність та задоволеність бажання повністю присвятити себе роботі в інтересах всієї організації [4, с. 24]. Залучений співробітник відчуває почуття причетності до діяльності своєї компанії, і тому розвиток залученості персоналу є одним з основоположних принципів успішної роботи всієї організації.

Внутрішній зміст понять «задоволеність», «лояльність» і «залученість» представлено у табл. 1.

Таблиця 1. Сутність понять «задоволеність», «лояльність» і «залученість»

Поняття	Визначення
Задоволеність	– співробітника в цілому влаштовує підприємство, де він працює; – співробітник планує продовжувати працювати на підприємстві, проте не прикладати особливих зусиль
Лояльність	– співробітник зацікавлений працювати на даному підприємстві; – співробітник планує працювати на підприємстві, але, як і раніше, не бажає докладати зайвих зусиль для цього
Залученість	– співробітник всією душею переживає за своє підприємство, отождожуючи її зі своїм другим будинком; – співробітник сприймає діяльність організації як свою рідну, і здійснює свій вклад в її процвітання

Залученість співробітників впливає на результативність та ефективність компанії. Саме залученість стає рушійною силою підвищення продуктивності праці. Українські роботодавці практикують методи підвищення рівня залученості персоналу засновані на соціальних виплатах і благах для формування тривалих партнерських взаємовідносин [1, с. 34].

Склад соціального пакету повинен періодично переглядатися. Окремі опції з них можуть надаватися на постійній основі. Цей момент розглядається окремо на кожному підприємстві, в залежності від того, яку компенсаційну та мотиваційну політику воно здійснює. Такий підхід забезпечує вітчизняним підприємствам можливість розробки ефективної системи матеріальної мотивації для робітників.

Реалізацію процесу впровадження соціального пакету слід розпочинати з визначення мети для здійснення зміни системи матеріальної мотивації на підприємстві. Система стимулювання персоналу підприємства визначається завданнями підвищення рівня ефективності його функціонування.

У положенні за кожною опцією соціального пакету мають враховуватися характерні особливості показників і умов виробничої діяльності, визначено певний склад премійованих за кожною з опцій соціального пакету, конкретизовані

показники й особливості надання опцій соціального пакету робітникам з урахуванням їхньої участі в діяльності підприємства.

Оскільки співробітники є найбільш цінним і вирішальним ресурсом підприємства, то необхідно забезпечувати їх такими умовами праці, що сприяли б особистісному зростанню, навчанню, підвищенні кваліфікації, передачі знань і командній роботі. Зазначеного можливо досягнути лише за умов використання таких ефективних інструментів мотивації персоналу як соціальна підтримка, матеріальне та нематеріальне стимулювання.

Отже, мотивація співробітників підприємства відіграє провідну роль в створенні і підтримці ефективної системи управління персоналом, що в свою чергу, виступає одним із структурних елементів системи управління підприємством, поряд із системами управління ресурсами, потенціалом, змінами, стратегією тощо.

Список використаних джерел:

1. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки / В. Данюк // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 4. – С. 32–36.
2. Коритко С. Формування системи мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] / С. Коритко // Студентський науковий вісник «Керівник. ІНФО». – Режим доступу : <http://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html>
3. Лисак В. Ю. Управління і мотивація персоналу переробно-харчових підприємств: зарубіжні інновації та вітчизняна практика / В. Ю. Лисак // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси і кредит». – 2011. – № 1. – С. 11–14.
4. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства / Д. Петраченко // Схід. – 2009. – № 9 (100). – С. 23–27.

Гвініашвілі Т. З., Пікінер В. Л.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Все тече, все змінюється. Перевірку часом витримує лише той факт, що зміни неминучі. Ми постійно змінюємо уявлення про себе, про світ і про середовище, у якому живемо. Середовище нашого існування надзвичайно багатогранне, воно складається з цілого ряду сфер і факторів, що нерозривно взаємодіють між

собою. Як відомо, для виживання у динамічному середовищі, суб'єкт такого середовища повинен якомога швидше та якісніше адаптуватися до його змін, аби вижити. Одним з таких середовищ існування людини є економічна система, яка у сучасному світі стоїть на ряду з такими невід'ємними складовими нашого життя, як природне середовище та соціум.

Важливість економічної сфери та ефективність її функціонування впливає з прийнятої на сьогодні догми організації суспільних взаємовідносин та базисної системи цінностей та орієнтирів, які визначають напрямок розвитку нашої суспільно-політичної формації, а також формують наші поняття про пріоритетні життєві цінності та індикатори успішності того чи іншого суб'єкта даної системи. В процесі суспільного виробництва, розподілу та перерозподілу діють об'єктивні економічні закони, які були сформовані самим суспільством, на відміну від законів тієї ж фізики. Зокрема, для підприємства, як одного з суб'єктів господарювання в даній системі, індикаторами успішності прийнято вважати прибутковість, рентабельність, а якщо зазирнути глибше, то визначальним фактором є ефективність використання ресурсів, а отже лідерство у їх витратах [1, с. 151]. Ефективність використання ресурсів, очевидно, можна підвищити двома шляхами: перший – збільшити результати за незмінних витрат, другий – зменшити витрати за незмінних результатах. Звісно, на практиці все не так просто: на рівень ефективності використання ресурсів впливає безліч факторів, серед яких і рівень технологій у всіх підрозділах окремого підприємства, і рівень організації основної операційної діяльності й управлінням персоналом, тощо. Потрібно розуміти, що для досягнення конкурентних переваг, а тим паче лідерства у вищезгаданих сферах, необхідно підтримувати відповідність рівня технологій та стандартів найпрогресивнішим у галузі, а ще краще стати флагманом рівня техніки і технології. Згадуючи важливість адаптації суб'єкта у динамічному середовищі, яким є ринково орієнтована економічна система, слід зазначити, що інноваційна діяльність є суттєвою точкою опори для виживання у конкурентній боротьбі [2, с. 211].

Загалом важко переоцінити важливість такої діяльності не тільки на рівні галузі, а й для глобального процесу суспільного відтворення, маленькими

ланками якого є кожен з нас, адже за сучасних умов, саме бізнес має стати рушієм суспільного прогресу, адже саме він має для цього реальні економічні стимули, без яких не обходиться жоден вид економічної діяльності в умовах ринкових відносин. Кажучи про інноваційну діяльність, я маю на увазі не тільки модернізацію техніки та технологій виробництва, а й у сфері маркетингу та менеджменту. Повертаючись до важливості ефективності використання ресурсів, можна сказати що впровадження передових, або розробка власних, нових технологій у сфері управління та обліку витрат є надзвичайно важливим фактором успішності економічної діяльності будь-якого підприємства. Особливо актуальною зазначена тема є для більшості вітчизняних підприємств усіх рівнів, як для великих виробничих підприємств, так і для малого та середнього бізнесу загалом. За досягнення певного рівня прибутковості, підприємці мало замислюються над детальним аналізом підприємства для покращення ефективності його діяльності [3, с. 474].

Також слід зауважити, що реалії українського бізнесу такі, що підприємці мало думають про стратегію розвитку підприємства, яка б мала за ціль зміцнення конкурентних позицій в довгостроковій перспективі. Українські менеджери звикли опиратись в основному на досвід, мало довіряючи загальноприйнятим та науково обґрунтованим методикам управління, наприклад, тими ж витратами. Проте, коли заходить мова про поступову втрату конкурентних позицій підприємством, або ще гірше частки його прибутковості, серед вітчизняних підприємців є поширеною практика залучення антикризових менеджерів, як по суті просто є фахівцями у галузі економічного аналізу, та знавцями новітніх та загальноприйнятих методик, зокрема у сфері обліку та управління витратами, які є діючими, адже добре показали себе на практиці підприємств, що успішно розвиваються, у тому числі, іноземних. Вже протягом більш ніж десяти років ведуться дискусії щодо того чи можуть українські товари стати конкурентоспроможними хоча б на європейському ринку. З першого погляду може здатись, що вирішення цього питання є доволі простим і лежить на поверхні, нібито достатньо усього лише

підвищити якість цих товарів, але насправді ж вирішення цього питання охоплює цілий спектр питань, які впливають з глобального бачення ведення бізнесу загалом та розуміння первинного суспільного призначення кожного підприємства у цілісній економічній системі. Необхідно зрозуміти, що підприємство може дати суспільству, тобто усвідомити його головну місію існування і формувати ефективну стратегію підприємства з урахуванням особливостей функціонування у постійно мінливому зовнішньому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Е. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К. : Основи, 1997. – 390 с.
2. Масааки И. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / И. Масааки ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 274 с.
3. Мазур И. И. Управление проектами : учеб. пособ. / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазура. – 2-е изд. – М. : Омега-Л, 2004. – 664 с.
4. Гринько Т. В. Формирование механизма инновационного развития предприятия / Т. В. Гринько // Инвестиції: практика та досвід. – 2011. – №7. – Квітень. – С. 18–22.

Гвініашвілі Т. З., Сімченко О. О.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ

Однією з життєзабезпечуючих сфер народногосподарського комплексу в Україні є сільське господарство. Ефективність функціонування агропромислового комплексу визначає стан всієї економіки країни, так як він є ресурсною основою інших галузей народного господарства. Результативність функціонування агропромислового комплексу виступає одним з вирішальних факторів, що забезпечують рівень продовольчого забезпечення та добробуту населення. Ефективність українського агробізнесу в сучасних умовах – проблема багатопланова, актуальна і складна. Сучасні тенденції розвитку агропромислового комплексу країни свідчать, що однією з безлічі причин, що негативно вплинули на розвиток

сільськогосподарського виробництва, залишається диспаритет цін на промислову та сільськогосподарську продукцію. Він призвів до зниження платоспроможності сільськогосподарських товаровиробників і рівня забезпеченості їх матеріально-технічними ресурсами.

Теоретичні, методологічні і практичні аспекти розвитку агробізнесу розглядаються в працях Б. В. Губського, М. М. Ільчука, І. Т. Балабанова, Я. К. Білоусько, О. В. Василенко, О. І. Волкова, Г. Я. Гольдштейна, Л. А. Євчука, О. Ю. Єрмакова, П. Н. Завліна, М. С. Козія, Н. І. Лапіна, Л. В. Молдавана, Р. А. Фахтутдінова, Н. М. Сіренко, С. В. Сирцева, О. В. Скидана, О. С. Советова, В. В. Стадніка, І. І. Червена, Е. А. Уткіна, О. В. Шебаніна та ін.

Загальна економічна криза негативним чином вплинула на стан галузі, і в першу чергу загострилися проблеми забезпечення економічної ефективності сільськогосподарського підприємництва. Технічна модернізація на рівні сільськогосподарського підприємства є одним з елементів активної адаптації до постійно мінливих умов ринку сільськогосподарської продукції. Слід зазначити, що реалізація організаційно-економічного механізму матеріально-технічної модернізації сільського господарства повинна базуватися на об'єктивній оцінці рівня технічної оснащеності, формуванні адекватних механізмів фінансування, з урахуванням кон'юнктури ринку сільськогосподарської техніки, використовуваних технологій. Головним стримуючим фактором технологічної модернізації та впровадження інновацій є сьогоднішній стан технологічного парку сільського господарства [1, с. 145]. Об'єднання підприємств дозволить прискорити їх адаптацію до вимог ринку, уникнути можливих прорахунків, яких часто припускаються самостійні організаційні одиниці в умовах ускладнення виробничої та комерційної діяльності, збільшить їх інвестиційну привабливість. Ті ж підприємства, що не відповідають вимогами ринку та мають проблеми зі збутом продукції, зможуть отримати підтримку у пристосуванні до змін економічного середовища, у ресурсному забезпеченні для структурної перебудови та технічного переоснащення виробництва.

Для проведення технічної модернізації аграрного виробництва потрібно, в першу чергу, визначити оптимальний склад технологічного парку за якісними і кількісними показниками і створити умови для ефективної організації його переоснащення. Оскільки заходи щодо технічної модернізації є достатньо витратними, то для досягнення високої ефективності сільськогосподарського виробництва з боку держави необхідна підтримка процесів формування технічного потенціалу галузі, що передбачає подальше впровадження у виробництво досягнень аграрної науки; стимулювання технологічного переоснащення підприємств шляхом надання субсидій на придбання техніки.

Найважливішою умовою підвищення рівня ефективності функціонування, зростання обсягів виробництва продукції, скорочення витрат на оплату праці та матеріально-грошових коштів на одиницю продукції є раціональна організація виробництва за рахунок вдосконалення систем землеробства і тваринництва, поліпшення організації праці, окремих технологічних процесів, переробки, зберігання, вдосконалення планування та, подальшого розвитку форм власності і прогресивних форм господарювання [2, с. 97]. Для підвищення рівня ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств слід дотримуватися наступних сценаріїв:

- створення об'єднань підприємств і організацій, задіяних у процесі постачання сільськогосподарських товаровиробників матеріально-технічними ресурсами;
- стимулювання процесів організації та розширення обслуговуючих кооперативів із спільного придбання та використання техніки;
- оптимізація грошових потоків всередині об'єднань і орієнтація їх не тільки на спільне придбання сільськогосподарської техніки, але також добрив, насіння, агрохімічних послуг тощо;
- будівництво об'єктів зберігання сільськогосподарської продукції, матеріальних ресурсів і техніки на основі часткової власності;
- спільне залучення банківських кредитів на оновлення і модернізацію матеріально-технічної бази за рахунок можливостей, що забезпечує об'єднання зусиль підприємств в складі кооперативу;

– вибір оптимального поєднання підприємств і організацій для ефективного матеріально-технічного забезпечення сільського господарства.

Таким чином, запропоновані рекомендації щодо підвищення рівня ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств дають змогу досягнути стійкого розвитку суб'єктам господарювання агропромислового комплексу в умовах інноваційно орієнтованої економіки.

Список використаних джерел:

1. Бідзюра І. П. Основи підприємницької діяльності та агробізнесу : навч. посіб. [для студ. екон. спец. вищ. аграр. закл. освіти] / І. П. Бідзюра, В. К. Збарський, М. М. Ільчук. – К., 2001. – 320 с.
2. Іртищева І. О. Інвестиційно-інноваційний розвиток агропродовольчої сфери Причорноморського регіону / І. О. Іртищева // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2007. – Вип. 3. – Т. 1. – С. 195–200.

Головко Д. Д., к. держ. упр. Величко Л. А.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Зміни, що відбуваються в суспільстві, не можуть не відбитися на управлінні персоналом, особливо в кризових умовах.

Будь-яка компанія складається із співробітників, які створюють компанію власною працею. Для грамотної побудови і функціонування будь-якої організації необхідна ефективна праця всіх співробітників. Персонал слід готувати до будь-яких змін, навіть найнезначніших. Найгірше, що відбувається з персоналом під час кризи, – це інформаційний вакуум. Тому що саме це демотивує персонал, приводить його в стан постійної напруги і навіть просто на психологічному рівні «виснажує». Якщо створити грамотну соціальну політику, то вона допоможе запобігти негативному настрою співробітників, який охоплює їх в період кризи. Паніка, яка властива людям перед будь-якими змінами не сприяє зміцненню позицій організації. У такий період співробітникам дуже складно так само,

як і раніше, довіряти своєму директору. Тому поведінка вищого менеджменту знаходиться в центрі уваги. Якщо директор став рідше з'являтися на фірмі, при цьому постійно уникає будь-яких питань, то, природно, персонал піддається паніці. Тому грамотний керівник зобов'язаний завжди всім своїм виглядом демонструвати впевненість в собі і своїх співробітниках. Він повинен продовжувати активно спілкуватися з персоналом і відповідати на питання, які хвилюють його підлеглих.

У період кризи важливим фактором, який не можна не враховувати в процесі управління організації є інформованість співробітників. Розмовляючи з людьми, керівник отримує зворотний зв'язок, бачить їх настрій, допомагає вирішити їхні проблеми.

Багато компаній під час кризи використовують принцип «відкритих дверей». Його суть полягає в тому, що кожен співробітник має можливість в будь-який час зайти до керівника зі своїми проблемами і питаннями [2].

Коли на підприємстві відбувається криза, мимоволі доводиться оптимізувати чисельність кадрового складу. До питання скорочення персоналу слід підходити відповідально. Варто звертати увагу не тільки на виробничі аспекти, а й на те, яку роль в компанії відіграє той чи інший співробітник. Часто виникають ситуації, коли керівники компанії мають довгі дружні відносини зі своїми підлеглими і тому звільняють не найбільш неефективних співробітників, а нових в компанії людей. Відповідно, щоб уникнути таких неправильних дій, слід створити чітку систему оцінки персоналу. Процес оцінки є потужним мотиватором, який стимулює співробітників до найбільш ефективної роботи. Якщо закласти в якості одного з критеріїв оцінки персоналу кількість і якість їхніх пропозицій щодо поліпшення роботи, то це стане потужним стимулом для поліпшення якості праці на підприємстві, адже люди дуже зацікавлені в збереженні свого робочого місця [1].

Прикладом ефективного управління персоналом є дії виконавчого директора компанії Pechiney S. A. – П'єра Родіра. В цілях програми реструктуризації 1996 року він був змушений скоротити штат працівників. В свою чергу, він провів реструктуризацію компанії на всіх рівнях, навчив керівний склад новим

методикам управління. Крім того, проводячи дослідження, він довів до співробітників інформацію про витрати на функціонування заводів і показав, що вони вищі, ніж у конкурентів. Ще одним потужним мотиваційним фактором були інвестиції в модернізацію заводу. Наголошуючи, що в разі успішної роботи на заводі буде проведена заміна обладнання, а умови їх праці покращаться, він пробудив в них бажання енергійніше працювати. Як результат – нині ця компанія четвертий за розміром виробник алюмінію у світі і лідируюча компанія у виробництві пакувальних матеріалів.

Криза надає директору компанії унікальну можливість придбати на ринку висококваліфікованих фахівців за помірну вартість. Для цього необхідно вести моніторинг висококваліфікованих працівників в усіх напрямках діяльності організації.

Криза – це шанс вийти на новий рівень зрілості компанії, оновити і значно поліпшити кадровий склад, переглянути кадрову політику. Оцінка кадрів дасть можливість і керівнику, і співробітникам оцінити виконану роботу, розробити новий план розвитку організації.

Список використаних джерел:

1. Борисова О. А. Оцінка і атестація персоналу / О. А. Борисова. – СПб. : Питер, 2002.
2. Фрайленгер К. Управління змінами в організації / К. Фрайленгер, І. Фішер. – М. : Книгописна палата, 2002.
3. Електронний ресурс. – Режим доступу : <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=115456>

Голуб Є. О., к. держ. упр. Величко Л. А.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

На даному етапі розвитку економіки і в зв'язку з непростим фінансовим становищем більшості українських підприємств ті системи мотивації та стимулювання персоналу, які використовуються, мають обмежений набір факторів впливу на виробничу поведінку персоналу. Вони розглядаються як форма заробітної плати.

Так, за результатами дослідження компанії «Hudson Global Resources Україна» і міжнародного кадрового порталу «HeadHunter Україна» з'ясувалося, що найбільш прогресивні роботодавці вже кілька років розглядають нематеріальну мотивацію як стратегічну мету і розробляють складні багатоетапні і багаторічні програми, спрямовані на розвиток і навчання їхніх підлеглих (сюди входять корпоративні заходи, розвиваючі програми та стажування, можливість гнучкого графіку роботи та ін.).

На Заході поняття системи мотивації персоналу розглядається набагато ширше. Крім економічного мотивування у вигляді грошових бонусів і високих зарплат активно використовуються неекономічні інноваційні способи стимулювання [1].

Крім того, в даний час серед зарубіжних компаній популярні наступні методи стимулювання: страхування автомобілів і надання безкоштовних стоянок для автомобілів; надання можливостей для розваг, занять спортом; щорічні грошові виплати співробітникам, які ведуть здоровий спосіб життя і регулярно відвідують лікарів, займаються спортом; видача безпроцентної позики на придбання автомобілів, житла, нового одягу, згідно з дрес-кодом компанії, тощо.

Застосовуються, також, специфічні форми допомоги, що виникли відносно недавно у світовій практиці. Це – допомога усиновленим дітям та допомога дітям з фізичними або психологічними відхиленнями. Ці два види допомоги обмежені, оскільки охоплюють мінімальну кількість співробітників, однак для тих, до кого ці види застосовні, вони служать потужним мотиваційним фактором [2; 3].

Таким чином, інноваційні методи стимулювання класифікують наступним чином:

Організаційно-виробничі (адміністративні) методи, що ґрунтуються на створенні сприятливих умов праці, збагаченні праці та можливості виробничих ротаций;

- економічні методи (методи матеріального стимулювання), в основі яких лежить матеріальна мотивація та грошова винагорода;

- психологічні методи, головною особливістю яких є врахування внутрішнього світу кожної особистості, щоб направити внутрішній потенціал людини на досягнення конкретних цілей підприємства.

Сьогодні розробляються окремі інноваційні методики і системи стимулювання персоналу. Однак треба пам'ятати, що не існує універсальних систем мотивації, в кожному конкретному випадку ефективними є ті чи інші управлінські інструменти. Більш того, в одній організації паралельно можуть існувати кілька систем мотивації для різних підрозділів і категорій персоналу. Вірний вибір системи стимулювання дозволяє максимально використати потенціал кожного співробітника і одночасно вирішити завдання компанії [4].

Тільки комплексний підхід до способу мотивації персоналу, що включає в себе як матеріальну, так і нематеріальну мотивацію дозволить домогтися від співробітників високих результатів в роботі, максимальної результативності та продуктивності.

Список використаних джерел:

1. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І. Новак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 2. – С. 6–12.
2. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://hrforum.ua/wp-content/uploads/2012/05/HR-Trends-brochure-13-14.pdf>
3. Електронний ресурс. – Режим доступу : <https://hh.ua/article/15542>
4. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. / В. М. Петюх, Б. Г. Базилюк, О. О. Гетьман. – К., 2007. – 320 с.

Гребенцов Я. І., к. е. н. Адонін С. В.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ
ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Управління ефективністю діяльності підприємств залежить від отримання найвищих результатів при найменших витратах ресурсів, забезпечення в поточному і перспективному періодах максимізації добробуту власників, що потребує одночасного поєднання їх інтересів та інтересів держави і персоналу.

Ефективність діяльності підприємства – складна економічна категорія, яка торкається всіх сфер практичної діяльності, усіх стадій суспільного виробництва та є основою побудови кількісних критеріїв цінності прийнятих рішень.

Сучасна економічна теорія не пропонує узагальненого підходу щодо розгляду сутності і значення такої категорії як «ефективність». Це стосується недостатнього розмежування понять ефективності та продуктивності, неузгодженості якісної та кількісної їх оцінки. У вітчизняній економічній літературі наводиться кілька визначень ефективності діяльності підприємства, а найбільш поширеним є наступне: ефективність – це досягнення найбільших результатів при найменших витратах ресурсів [1, с. 216]. За іншого підходу ефективність є співвідношенням між одержуваними результатами виробництва – продукцією і матеріальними послугами, з одного боку, та затратами праці та коштів виробництва – з іншого [2].

З теоретичного погляду управління ефективністю діяльності підприємств є складовою управління самим підприємством, відтворює його якість або кінцевий результат і залежить від формування реальної мети з урахуванням можливих наслідків. Орієнтири управління ефективністю пов'язані із внутрішніми й зовнішніми факторами.

Теоретична сутність поняття «управління ефективністю підприємства» має значення як процес і як діяльність. Процес управління ефективністю з позиції управління взагалі характеризується деякими авторами як «перебіг явища, послідовної зміни станів чи етапів, стадій розвитку чи сукупності послідовних дій для досягнення результату» [3]. Якщо механізм управління ефективністю характеризує фундаментальні категорії системи управління, то процес управління ефективністю – якісне існування та функціонування системи. У процесі управління ефективністю діють і взаємодіють елементи загальної системи управління, тому він означає постійне виникнення якісно нових ознак у системі управління ефективністю. Процес управління ефективністю має більш творчий та цільовий характер.

В основі управління ефективністю лежать функції, які реалізуються через вид діяльності, тому управління ефективністю спрямоване на «досягнення цілей організації – її результативності, та розглядається не як одноразова дія, а послідовність безперервних взаємопов'язаних дій функцій управління» [3]. Основними

або загальними функціями управління багато авторів визначають традиційно такі як: організація, мотивація, планування, координація, контроль та аналіз. Як діяльність управління ефективністю – це об'єднані в певну структуру суб'єкти й об'єкти управління, які спрямовані на досягнення поставленої мети управління через реалізацію окремих функцій та використання певних методів і принципів управління.

Управління ефективністю підприємства характеризується: змістовно, організаційно й технологічно, що відтворює її якісні ознаки.

За змістом управління ефективністю можна розглядати і як процес, і як систему, і як вид діяльності. За організаційною характеристикою управління ефективності доцільно розглядати з позиції організаційної структури управління підприємствами, в яких кожна позиція, кожний рівень відповідає певній виконуваній функції. За технологічною характеристикою управління ефективністю варто розглядати як сукупність технологічних елементів, поєднаних у відповідну технологічну структуру, тобто структуру виробництва, оскільки функції управління певними технологічними процесами можуть виконуватися машинами і механізмами, зокрема з використанням інноваційних технологій, результатів творчої праці.

Ефективність функціонування підприємства загалом та структури його підрозділів, як складної соціально-економічної системи, сильно залежить від вірності визначення і використання методів управління.

Управління ефективністю як процес чи функція, може функціонувати лише за допомогою механізму, що відповідає за збереження, цільове використання ресурсів, здійснює контроль за діяльністю персоналу щодо виконання господарських операцій процесу діяльності.

В основі управління ефективністю підприємства лежить його структура, яка передбачає наявність і виконання належних функцій, спрямованих на вирішення унікальних і складних проблем, що постають перед підприємством в процесі його діяльності, пов'язаної з досягненням певного рівня управління ефективністю.

Отже, управління ефективністю діяльності підприємства – становить процес на основі функцій менеджменту, який враховує інструменти і методи прийняття управлінських рішень з формування і розподілу прибутку, раціонального використання всіх наявних ресурсів на підприємстві з метою їх оптимізації та максимізації фінансових результатів.

Список використаних джерел:

1. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.] / С. В. Мочерний. – К. : Видавничий центр «Академія», 2000. – Т. 1. – 864 с.
2. Ковальов Д. Парк EVA-вского периода / Д. Ковальов // Компаньон. – 2007. – № 8.
3. Завадський Й. С. Менеджмент : підруч. у 2 т. / Й. С. Завадський. – К. : УФІМБ, 1997. – Т. 1. – 543 с.

К. е. н. Григоревська О. О.

Київський національний університет технологій та дизайну (Україна)

**ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ДОСТОВІРНІСТЬ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ
В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Сучасні дослідження економічної ситуації дають можливість беззаперечно погодитись з наявним стрімким погіршенням фінансово-економічного стану діяльності підприємств, однією з причин чого є системні кризові явища країни. Глобальна макроекономічна ситуація також свідчить про погіршення функціонування фондових ринків (падіння курсу акцій), інвестиційних ринків (зменшення обсягів венчурного інвестування та погіршення інвестиційної активності в цілому), фінансових ринків (коливання курсу валют та девальвація).

Тому, цілком очевидно, що виникає ряд питань, пов'язаних із погіршенням функціонування успішних у минулому компаній та необхідність дослідження причин їх банкрутства. Адже, саме ці компанії оприлюднювали позитивні результати, які, між іншим, підтверджувалися відомими аудиторськими компаніями.

Вважаємо, що такий стан речей пов'язаний, в першу чергу, з двома причинами. По-перше, неправдиве надання інформації в аудиторському висновку.

А, по-друге, з викривленням та асиметричністю інформації щодо реального стану та результативності діяльності підприємств. Все це актуалізує проблемне питання щодо підтвердження достовірності інформації, представленій у фінансовій звітності.

Формування достовірної фінансової звітності – це форма зворотного зв'язку, завдяки якій суб'єкт, що управляє системою отримує необхідну інформацію про її дійсний стан для правильної оцінки фактичного стану та виявлення відхилень від норми [2, с. 201]. Розуміємо сутність достовірності фінансової звітності через двояку природу: з одного боку достовірність звітності – це звітність, яка формується з беззаперечних, обґрунтованих даних, та визначається безпомилковістю та може бути правильно сприйнятою користувачами, а з іншого – достовірною вважають бухгалтерську звітність, сформовану і складену за правилами, встановленими нормативні документи [1, с. 146].

Щодо факторів впливу на достовірність звітності, виділяють їх наступну класифікацію: суб'єктивні (недостатня кваліфікація персоналу; недостатність кількісних та аналітичних показників; відсутність документального оформлення господарських операцій; невідповідність обліку і звітності нормативній базі; варіантність представлення інформації; свідоме викривлення даних) та об'єктивні (велика кількість оцінок; багатоваріантність розрахункових операцій тощо) [3, с. 145].

Також на достовірність фінансової звітності впливають так звані «неявні злочини». До таких відносять шахрайства, привласнення чужого майна, крадіжки тощо. Надамо коротку характеристику цим поняттям. Отже, крадіжка, як така, впливає на показники фінансової звітності досить опосередковано. І, як правило, на показники фінансової звітності прямого впливу не чинить. Виключення – випадки, коли для приховування слідів злочину здійснюють дії по фальсифікації, виправленню, знищенню різних доказів. Приховування слідів злочину в разі крадіжки може бути здійснене як самими злочинцями – з метою недопущення розкриття даного факту, так і керівництвом – для недопущення шкоди своїй

репутації. Тому, на показники бухгалтерської звітності чинять вплив лише навмисні приховування результатів злочину, тобто фальсифікація.

Присвоєння та розтрата, як правило, здійснюються наближеними до компанії особами (співробітниками, контрагентами). В такому разі, ці дії впливатимуть на достовірність показників фінансової звітності.

Щодо шахрайства, то його предметною областю є обман або зловживання довірою, в результаті чого існує вірогідність тому приховування злочину. Зауважимо, що наслідки шахрайства завжди впливатиме на показники фінансової звітності.

Зауважимо, що розглянуті види злочинів направлені на будь які види майна підприємства (грошові кошти, основні засоби, інвестиції).

Таким чином, можна виокремити наступні види факторів впливу на результативні показники фінансової звітності: прямі (результат дій, спрямованих безпосередньо на майно (активи) юридичної особи (крадіжка, шахрайство, розтрата, привласнення) та непрямі (результат дій, спрямованих на задоволення інших інтересів).

Тому вважаємо, що питання достовірності фінансової звітності є актуальним, оскільки фінансова звітність підприємства виступає одним з ключових факторів впливу на прийняття та реалізацію управлінських рішень. Зауважимо, що недостовірна та асиметрична інформація про фінансовий стан та результати діяльності підприємства сприятиме прийняттю недоцільних, неефективних та необґрунтованих рішень, що призведе до зменшення економічних вигід.

Список використаних джерел:

1. Рабошук А. В. Проблеми забезпечення достовірності фінансової звітності / А. В. Рабошук // Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси. – 2012. – Вип. 9(3). – С. 116–124. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2012_9%283%29__17
2. Скрипник М. Є. Викривлення і помилки у фінансовій звітності [Електронний ресурс] / М. Є. Скрипник, Н. В. Скрипник. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/21_TSN_2015/Economics/7_197096.doc.htm
3. Утренкова И. В. Достоверность бухгалтерской (финансовой) отчетности в условиях финансового кризиса / И. В. Утренкова // Международный бухгалтерский учет. – 2009. – № 2 (9). – С. 145.

Д. е. н. Гринько Т. В.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ
СИСТЕМИ «БЕРЕЖЛИВЕ ВИРОБНИЦТВО»**

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються двома суперечливими тенденціями розвитку, по-перше, глобалізація всіх процесів, ринків, технологій та всіх складових функціонування, по-друге, прагненням до набуття конкурентних переваг та самостійності на регіональному рівні. Щодо управління підприємствами в сучасній науковій спільноті існує багато шляхів підвищення ефективності цього процесу: оптимізація організаційної структури, активізація інноваційних процесів, впровадження менеджменту якості та ін. Сучасним інноваційним підходом до менеджменту, що дозволяє ефективно функціонувати навіть в кризових умовах є так зване «Бережливе виробництво» (Lean production). «Бережливе виробництво» базується на оптимізації виробничих процесів та підвищенні якості продукції. Виробництво Lean production означає «виробництво», що очищене від всього «зайвого» або «бережливе виробництво» [1].

Концепція «Бережливе виробництво» виникла в Японії у середині 50-х років 20 століття, але її принципи постійно зазнавали змін. Слід зазначити, що «бережливе виробництво» базується на таких принципах, що спрямовані на всебічне зниження втрат і не припускають інвестицій для більш повного задоволення споживчих вимог до якості продукції. Дана концепція передбачає сім видів втрат з якими бореться «Бережливе виробництво»: перевиробництво; виправлення та брак; зайві запаси; очікування, простий; зайві переміщення; зайві переміщення; зайва обробка. Деякі вчені також визначають восьмий вид втрат – нереалізований творчий потенціал співробітників.

На нашу думку, окрім зазначених, для сучасного підприємства також важливими є: зайві втрати на здійснення управлінської діяльності. Система Lean Production в теорії і на практиці існує в двох іпостасях: концептуальної –

як боротьба зі всілякими втратами і стратегія постійного вдосконалення всієї діяльності компанії заради досягнення нею високих цілей і прикладної – як раціональна організація виробництва, в основному на рівні бізнес-одиниці.

В загальному вигляді «Бережливе виробництво» можна застосовувати до всіх типів виробництва. Однак з точки зору застосування окремих інструментів ця система найбільш доцільна для масового (поточного) виробництва з обмеженою номенклатурою.

Таблиця 1. Основні переваги та недоліки впровадження «Бережливого виробництва»

Переваги	Недоліки
Дозволяє без додаткових витрат підвищити продуктивність праці	Не може застосовуватись у випадках поганої прогнозованості попиту на продукцію
Комплексність: покращення по всіх напрямкам діяльності підприємства	Для підприємств сфери послуг не розроблено окремого методу оптимізації управління
Гнучкість виробничої системи, що дозволяє пристосовуватися до умов, що змінюються, вимогам замовників і до нових технологій	Наявність досконалої системи інформаційного забезпечення всіх процесів на підприємстві (неможливість забезпечення точною інформацією)
Зниження рівня запасів, зниження витрат на закупівлю	Вимагає навчання всього персоналу підприємства
Підвищення рівня контрольованості бізнес-процесів на підприємстві	Вимагає високої кваліфікації вищого керівництва підприємства в управлінській сфері
Підвищення оперативності реагування компанії на коливання попиту	Складності при застосуванні на підприємствах з багато номенклатурним виробництвом
Підвищення ефективності діяльності та кризостійкості підприємства	Відсутність мотивації до скорочення втрат
Передбачає залучення до процесу оптимізації виробництва кожного співробітника і максимальну орієнтацію на споживача	Не сприяє підвищенню науково-технологічного рівня виробництва

Основоположні принципи, на яких ґрунтуються інші системи підвищення ефективності (реінжиніринг бізнес-процесів, тотальне управління якістю, ISO, збалансована система показників, 6 сигма і ін.) багато в чому схожі між собою. Відмінність «Бережливого виробництва» полягає у: вираженій спрямованості перетворень «знизу-вгору»; спрямуванні до скорочення запасів, мінімізації використовуваних ресурсів, скорочення часу виробничого циклу; безперервності перетворень.

У порівнянні з іншими системами оптимізації бізнес-процесів «Бережливе виробництво» сприяє змінам культури управління підприємством, змінам взаємин

між різними рівнями і підрозділами підприємства, а також дає працівникові можливість брати участь в процесі управління підприємством за рахунок надання і реалізації пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності виробництва.

Таким чином, на практиці процес впровадження системи «Бережливе виробництво» являє собою комплексний стратегічний підхід до розробки механізмів та системи інструментарію, причому порядок використання кожного з інструментів можна визначити лише шляхом ґрунтовного аналізу діяльності підприємства з врахуванням її специфіки, і необхідного коригування планів впровадження Lean–перетворень.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко С. С. Аналіз інструментарію концепції постійного удосконалення / С. С. Бондаренко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво : зб. наук. праць. – 2008. – №20. – С. 23–28.
2. Джордж Л. М. Бережливое производство + шесть сигм: комбинируя качество шести сигм со скоростью бережливого производства : пер. с англ. / Л. М. Джордж. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 360 с.
3. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід : наук.-практ. видання / Омеляненко Т. В., Щербина О. В., Барабась Д. О. та ін. – К. : КНЕУ, 2009. – 157 с.

Д. е. н. Гринько Т. В., Чіменова Д. М.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ
СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Розвиток житлово-комунального господарства (ЖКГ) регіону на сучасному етапі передбачає використання економічних механізмів і стимулів з урахуванням інтересів споживачів і виробників. Рішення даної проблеми можливе при формуванні системи стратегічного планування розвитку ЖКГ, найбільш повним чином відображає специфіку даної сфери діяльності. В умовах, що склалися назріла необхідність розробки документів, що визначають перспективи розвитку галузі, покликаних забезпечити модернізацію об'єктів інфраструктури ЖКГ, підвищити

надійність і якість послуг, що надаються, забезпечити високу ефективність роботи підприємств галузі за рахунок зниження витрат на виробництво послуг. Механізм управління ЖКГ повинен носити не адміністративно-відомчий, а індикативний (направляючий) характер.

Від успішності функціонування підприємств ЖКГ безпосередньо залежить рівень послуг, що надаються і, як наслідок цього, якість життя населення. Важливість галузі для економіки і соціальної сфери визначає необхідність державного регулювання діяльності галузі, включаючи розробку і реалізацію стратегічних документів з розвитку ЖКГ.

Ключовим рівнем стратегічного планування розвитком ЖКГ є регіональний. На рівні суб'єкта України приймаються конкретні рішення, розробляються програми та інвестиційні проекти. В силу комплексності завдань, що стоять перед підприємствами ЖКГ регіону, при стратегічному плануванні розвитку галузі вони повинні розглядатися в ув'язці з муніципальним рівнем, з функціональними програмами (проектами), а також з діяльністю суміжних галузей, наприклад, будівництвом.

Безпосереднє втілення стратегій на державному або регіональному рівні і планів у функціонуванні держави відбувається через дію певного підприємств, через державні програми та проекти, а також через регіональні плани і програми. Причому як підприємства, так і регіональні структури можуть бути активними учасниками формування документів стратегічного планування країни. Слід зазначити, що розробка програм не може вестися окремо від процесів бюджетування [1].

На сьогоднішній день функціоную такі інститути, як ОСББ (об'єднання співвласників багатоквартирних будинків) та керуючі компанії. Були сформовані нові економічні взаємини між ними.

Аби задовольнити, повно мірою запити та прохання всіх мешканців багатоквартирних будинків та малозабезпечених громадян, необхідно провести діалог з мешканцями будівель, які вступили до ОСББ. Під час проведення діалогу

за основу необхідно взяти всі існуючі на цей момент Закони та Положення, а саме Закон про ОСББ, Закон «Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку ЖКГ» та інші. Потрібно пояснити людям, як діє дана реформа ЖКГ. Проаналізувавши найгостріші проблеми реформи ЖКГ, можна стверджувати, що прості люди, тобто мешканці багатопверхівок, в силу своєї необізнаності, просто не розуміють, як їм діяти у тій чи іншій ситуації. Треба пояснити людям сутність та дію деяких законів які стосуються комунальної сфери, та спромогтися повною мірою дати відповіді на всі запитання, що їх хвилюють. Проте досягти цього буде непросто. А причина в тому, що всі громадяни України, хочуть вони того, чи ні, але стикаються з щоденними проблемами у комунальній сфері і не можуть зрозуміти, через що вони виникають, а також спроможні відразу знайти вирішення [2].

Основною метою, щодо створення нової моделі управління, є впровадження основних методик щодо підвищення ефективності, надійного функціонування необхідних для життя населення систем, залучення додаткових коштів в житлово-комунальну галузь, покращення життєдіяльності мешканців будинків, а також якості послуг. Всі країни на сучасному етапі намагаються досягти знизити витрати на підприємстві та впровадити програму по ресурсозбереженню. Цього реально домогтися і в нашій країні, але необхідна нова більш сучасна законодавча база та перегляд вже існуючої.

Насамперед необхідно виявити та ліквідувати ті проблеми, які сьогодні призупиняють розвиток в ЖКГ. Саме вони, являться гальмом для того аби забезпечити населення більш комфортними умовами життя, які є необхідними для успішного добробуту громадян. Ці проблеми негативно впливають на усіх, тому кожен з ними стикається щодня дивлячись новини, або читаючи газети, чи навіть слухаючи радіо.

Що стосується формування стратегії житлово-комунального комплексу, то актуальне завдання сучасного етапу є адаптація ЖКГ до ринкової економіки. Відповідаючи сучасним реаліям, то на нашу думку необхідним є широке

використання принципів та методів, які би стосувались саме розвитку даної галузі, безпосередньо на основі певних системних підходів.

Список використаних джерел:

1. Дондоков З. Б. Стратегічне планування розвитку житлово-комунального господарства регіону: особливості, проблеми і перспективи / З. Б. Дондоков, Ж. Е. Бадмажапова // Сучасні проблеми науки та освіти. – 2014. – № 6. – С. 89–100.
2. Малюта О. В. Удосконалення організації надання житлово-комунальних послуг / О. В. Малюта // Менеджер: ДонДУУ. – 2010. – № 4 (46). – С. 184–189.
3. Закон України «Про житлово-комунальні послуги» № 1875-IV від 24.06.2004 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>

Д. е. н. Гринько Т. В., Таранік А. А.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПРОБЛЕМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЕКСПЛУАТАЦІЙНИХ ВИТРАТ
В СИСТЕМІ ТЕХНІЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА РЕМОНТУ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

В результаті поточної економічної кризи багато галузей української економіки виявилися в досить важкому стані. Особливо сильно ця криза відобразилась на виробничій сфері. У подібних умовах проблема економії різних видів ресурсів і використання резервів виробництва набувають першочергової характер. Однією з проблемних областей українських підприємств є технічне обслуговування і ремонт обладнання.

Споживача технічного обладнання все більш цікавить не вартість придбання, а величина наступних витрат на експлуатацію обладнання. Методики оптимізації витрат, що застосовуються комерційними організаціями в рамках концепції, як правило, націлені на отримання максимального прибутку і, як показує проведений аналіз, вирішують першочергове завдання – пошук мінімальної величини витрат. В той же час методики управління вартістю, що використовуються в даний час, також не в повній мірі відповідають сучасним вимогам, так як вони не враховують імовірнісний характер виникнення відмов, а також не завжди відображають

різноманітність застосовуваних в даний час експлуатаційних процесів і форм організації технічного обслуговування і ремонту (ТОіР). Історично система підтримки працездатного стану технічного обладнання організовувалася за календарним графіком обслуговування, в основу якої закладені середньостатистичні дані по всій сукупності ідентичних виробів. При календарній системі, як правило, призначався єдиний міжрегламентний період. Календарна система ТОіР в даний час широко представлена в системі експлуатації технологічного обладнання в гірничо-металургійному комплексі. Її відрізняє високий рівень забезпечення коефіцієнта готовності, але вона пов'язана зі значними експлуатаційними витратами. Різкий спад інвестицій в основний капітал останнім часом зумовив прискорене фізичне старіння основних виробничих фондів і, перш за все, їх найактивнішої частини – машин і обладнання. Зношеність основних фондів на більшості підприємств на сьогоднішній день досягає 60–70%, причому вибуття основних фондів випереджає їх введення. Зважаючи на неможливість придбання (з причин економічного характеру) більшістю підприємств нової техніки, одним з варіантів розв'язання проблеми є забезпечення безперебійного функціонування обладнання шляхом створення раціональної системи ТОіР [1].

«Завдання забезпечення належного технічного стану устаткування при мінімальних втратах виробництва вирішується системою раціональної організації його ремонту та технічного обслуговування. Дану проблему в своїх роботах розглядали багато відомих вчених економістів таких як: Р. З. Акбердін, Р. А. Акбердіна, Г. Е. Баженов, А. П. Владзієвський, Б. В. Власов, М. О. Якобсон, А. І. Яковлев та інші. Глибоке і всебічне вивчення представлених в економічній літературі розробок свідчить про те, що необхідність подальшої, ретельнішої розробки проблеми стає все актуальнішою, як в теоретичному, так і в практичному плані» [2].

У всіх комплексах технологічних ланцюгів використовується велика кількість дрібних запчастин, елементів які мають невисоку вартість виробництва, масовість і завжди є в наявності на складі заводу-виробника. Як правило, термін служби подібної продукції невеликий, а її ремонт економічно недоцільний. Розглянемо

динаміку вартості ремонту електричних машин в залежності від потужності (відповідно і вартості виробу) за даними одного з гірничо-збагачувальних комбінатів (табл. 1).

Графічно побудуємо залежність вартості ремонту від вартості нового обладнання з урахуванням потужності (рис. 1).

Таблиця 1. Динаміка вартості ремонту електричних машин в залежності від їх потужності

№	Тип електричної машини	Потужність, кВт	Орієнтовна вартість ремонту	Орієнтовна вартість нового обладнання	% Вартості ремонту від вартості нового обладнання
1	АЗЛ-31-4	0,25	870	893	97
2	АИР-80 А4	0,75	912,28	1281	71
3	АИР80-2	1,5	929,15	1396	66
4	АИР-112	7,5	2 554,94	4366	58
5	4АР200М8	18,5	4068	9387	43
6	4АМУ180М4	22	6 424,04	12369	51
7	4АМУ-200М4	37	10302,33	20580	50
8	4АМУ200L2	45	10918,75	20559	53

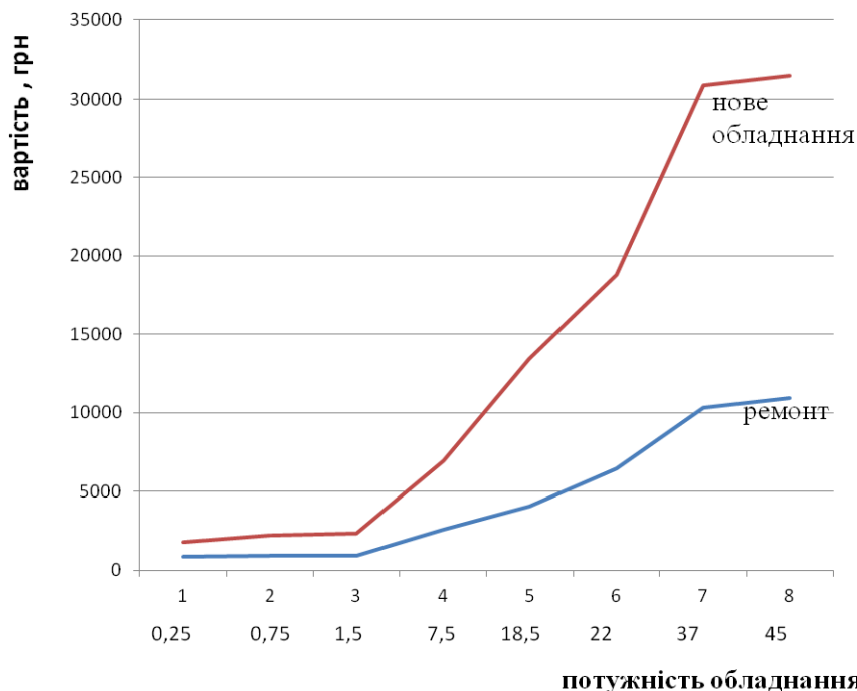


Рис. 1. Залежність вартості ремонту від вартості нового обладнання з урахуванням потужності

Провівши аналіз наведених даних і графічного зображення можна зробити висновок, що вартість ремонту електродвигунів малої потужності приблизно

дорівнює вартості нового електродвигуна. При цьому динаміка збільшення різниці спостерігається до електричних машин потужність 22 кВт і стабілізується зі збільшенням потужності. На перший погляд очевидно, що значно вигідніше виробляти закупівлю нової продукції ніж відправляти в електроремонтне підприємство. Однак необхідно розглянути цей висновок під кутом вимог виробництва і пов'язаних з цим ризиків.

На практиці існує наступна ситуація: потреба у виробничому процесі дрібних запчастин (в нашому випадку електродвигунів) є постійним і стабільним в часі з певним циклом. Тому відсутність вищевказаних елементів може привести до часткової або повної зупинки технологічного обладнання з втратами виробництва. Існуюча система закупівель на великих підприємствах не є мобільною і не дозволяє в короткі терміни здійснити проведення тендерних процедур, закупівлі з подальшою поставкою в виробничі цехи, тому в даній ситуації надійніше проводити ремонт в спеціалізованих організаціях.

Так як ця проблема є не технічною, а організаційною то можна запропонувати наступні варіанти оптимізації витрат:

1. Збільшення кількості заявлених запчастин на весь цикл «тендер-закупівля – поставка» – що є недоцільним, тому що збільшує залишки і потребує більших фінансових залучень.

2. Більш доцільним є при проведенні тендерних процедур визначити заводи – виробники і дати їм статус «стратегічний партнер», що дозволить постачати продукцію згідно узгодженого графіка, без накопичення залишків на складах.

Список використаних джерел:

1. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 885 с.
2. Кобелев В. М. Організація ремонтів та технічного обслуговування устаткування на промисловому підприємстві в сучасних умовах [Електронний ресурс] / В. М. Кобелев. – Режим доступу : <http://www.kpi.kharkov.ua/archive>

Добрянський С. В., к. держ. упр. Величко Л. А.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

НОВІТНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки все більшої актуальності набуває необхідність розробки і реалізації перспективного (стратегічного) управління ефективністю діяльності підприємства. Стратегічне управління – це комплексна система постановки і реалізації стратегічних цілей підприємства, заснована на прогнозуванні зовнішнього економічного середовища і виробленні способів адаптації до його змін. Об'єктом стратегічного управління виступає підприємство в цілому, а також його окремі підрозділи.

Управління фінансовими ресурсами, поряд з управлінням матеріальними і трудовими ресурсами, є однією зі сфер діяльності будь-якого суб'єкта ринкового господарства. Ефективне управління фінансовими ресурсами забезпечує реалізацію стратегічних цілей і тактичних завдань економічного суб'єкта, виконання ним фінансових зобов'язань, служить інструментом отримання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів.

Конструювання моделі стратегічного управління фінансами підприємства (його фінансовими ресурсами) здійснюється виходячи з прийнятого в світовій практиці підходу до управління якістю, орієнтованого на задоволення вимог споживача продукції й послуг; сучасних засобів аналізу і оцінки якості управління; з узагальнення літературних джерел. В якості базових даних прийняті наступні теоретичні передумови:

- управління фінансами підприємства (фінансовий менеджмент) – це фінансовий механізм, система управління фінансами, призначена для організації взаємодії фінансових потоків, фінансових відносин і фондів грошових коштів шляхом використання фінансових інструментів і категорій, стимулів, пільг і санкцій у відповідності до вимог економічних законів на основі законодавчих і нормативних актів держави;

- будучи самостійною системою, управління фінансами підприємства одночасно є частиною системи управління підприємством;
- якість управління фінансами підприємства є показником ефективності управління, визначається ступенем відповідності досягнутих результатів стратегічним, тактичним і оперативним цілям і завданням підприємства;
- пріоритет забезпечення фінансовими ресурсами віддається виробництву продукції (наданню послуг);
- модель якості управління фінансами – організаційна система управління, що забезпечує якість управління фінансами;
- фінансовий аналіз – система аналізу та оцінки фінансової діяльності підприємства, що встановлює відповідність отриманих результатів діяльності поставленим цілям і задачам і служить базою планування якості управління фінансами на наступний період [1].

Реалізація моделі стратегічного управління фінансами підприємства передбачає розробку організаційного забезпечення. Стратегія організаційного забезпечення системи управління діяльністю підприємства – це багаторівнева система перетворень, націлених на виконання довгострокових цілей і завдань, що передбачають зміну організаційної структури управління, формування нових горизонтальних і вертикальних зв'язків управління, методів роботи, організаційної культури [2].

Системний підхід до управління ефективністю діяльності підприємства заснований на реалізації основних функцій управління господарюючим суб'єктом. Системний аналіз ефективного управління діяльністю підприємства являє собою об'єктивну функцію керівника, безпосередньо проявляється в принципах і методах управління, є невід'ємним елементом процесу управління.

В системі управління ефективністю діяльності підприємства велику роль відіграє комплексна система контролю, метою якої є перевірка виконання і забезпечення реалізації всіх управлінських рішень в області операційної, інвестиційної та фінансової діяльності організації. Основна умова ефективної роботи

підприємства – узгодженість дій керівників підрозділів і організації в цілому для досягнення головної мети господарюючого суб'єкта, вираженою в довгострокових планах. Відповідно основне завдання координації – це досягнення узгодженості в роботі всіх ланок організації шляхом встановлення раціональних зв'язків між ними [3].

Загальні функції управління тісно взаємопов'язані між собою і в сукупності дій складають систему стратегічного управління підприємством. Здійснення загальних функцій управління ефективністю діяльності підприємства є необхідною умовою для успішної його роботи. Комплексне виконання даних функцій управління забезпечить ефективність роботи господарюючого суб'єкта в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Бланк И. А. Інвестиційний менеджмент : навч. курс / І. А. Бланк. – К. : Ніка-Центр, 2001. – 448 с.
2. Аналіз і планування фінансової діяльності підприємства : навч. посіб. / Макарова В. І., Бобренєвого Е. А., Стародубов В. П. та ін. – Тольятті : Волзький університет ім. В. Н. Татищева. – 2008. – 218 с.
3. Мельня Л. В. Фінанси, грошовий обіг і кредит : підруч. / Л. В. Мельня. – Орел : Орловський державний технічний університет, 2008. – 480 с.

Дон О. Д.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

МОДЕЛЬ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ, ЇЇ СКЛАДОВІ

Питання формування ефективної моделі трудової мотивації на виробничому підприємстві багато в чому залежать від цілей економічної політики держави. Стрімке падіння продуктивності праці, зниження рівня життя населення, прискорення інфляційних процесів в національній економіці – все це потребує швидкого перенесення акцентів в управлінні підприємствами на заохочення

якісних показників виробничого процесу, використання інтелектуального потенціалу працівників, посилення їх трудової мотивації. В сучасних умовах трудову мотивацію на підприємстві визначають як комплексну систему заходів та заохочень, спрямованих на досягнення цілей соціально-економічного розвитку через задоволення потреб працівників.

Відомо, що якість мотивації праці визначає його результативність, тому для її оцінки підприємства розраховують показники продуктивності праці та середньої заробітної плати. Розглянемо динаміку цих показників в економіці України (табл. 1).

Таблиця 1. Індеси продуктивності праці, номінальної заробітної плати та інфляції в Україні, %

Роки	Індекс продуктивності праці	Індекс номінальної заробітної плати	Індекс інфляції
2010	103,7	117,6	109,1
2011	105,1	117,7	104,6
2012	100,0	114,8	99,8
2013	99,8	107,9	99,5
2014	99,6	106,0	124,9
2015	99,1	120,5	144,5

Складено автором за даними [1].

Вищенаведені статистичні дані свідчать про те, що сучасні моделі стимулювання працівників, що використовують національні підприємства негнучкі, не володіють достатнім мотиваційним ефектом, не стимулюють зростання продуктивності праці, не відповідають вимогам ринкової економіки.

На думку авторів, для посилення трудової мотивації на виробничих підприємствах слід пройти декілька етапів:

1. Формування та реалізація системи управління продуктивністю як системоутворюючого елемента трудової мотивації.

2. Розробка та впровадження моделі трудової мотивації на підприємстві.

Ефективне управління продуктивністю як складової трудової мотивації, має включати:

- ясне, прозоре вимірювання та оцінку продуктивності праці;
- планування, контроль і підвищення продуктивності на основі інформації, що проходить каналами зворотного зв'язку;
- концентрацію уваги на результативності, продуктивності, виробітку продукції;
- розробку стратегічних планів обґрунтування програм продуктивності на підприємствах і в окремих галузях;
- розробку підходів до стратегій і методів контролю підвищення продуктивності;
- забезпечення організації планування і ефективного впровадження всіх елементів управління та резервів підвищення продуктивності виробництва.

На другому етапі автори пропонують впровадження моделі трудової мотивації, яка заснована на врахуванні таких аспектів, як: гендерна нерівність, ієрархія субординацій та етикет, адекватна оплата праці, оптимальні умови праці, місія діяльності підприємства, що приносить благо суспільству. Складові трудової мотивації на виробничому підприємстві на рис. 1.

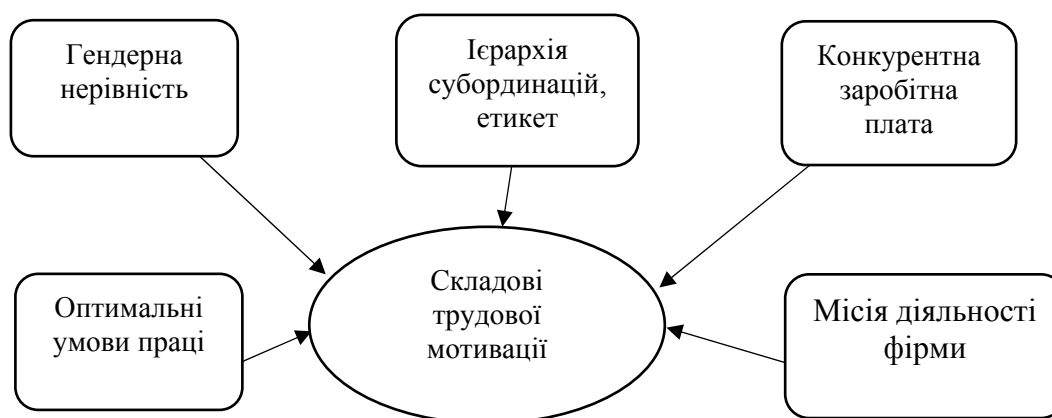


Рис. 1. Модель трудової мотивації на виробничому підприємстві та її складові

Сучасному керівнику необхідно враховувати, в першу чергу, компоненти здорової індивідуальної мотивації для побудування грамотної мотивації і успішної її реалізації на практиці. Окрім різниці мотивацій у жінок і чоловіків, необхідно

враховувати різність роботи їхньої психіки. Звідси логічне витікає другий компонент здорової системи мотивації – правильна субординація і корпоративний етикет. Тільки працівник, який відчуває захищеність, безпеку, впевненість у завтрашньому дні, знаходячись під керівництвом відповідального лідера, може максимально реалізовувати свій трудовий потенціал на благо собі, підприємству і всьому суспільству. Взагалі, 90% ефективності роботи організації залежить від керівника, тому як він, в залежності від своїх якостей і здібностей, на свій розсуд, підбирає собі персонал. Неможливий розвиток організації, в якій підлеглі не довіряють керівникам. Довіряти можна лише тому керівнику, який здатен вислухати своїх підлеглих, не принижуючи них, з повагою. Етикет проявляється у всьому, зокрема у мові, поведінці, погляді, реакції на слова, виробничих ситуаціях. По-справжньому інтелігентна людина, тим паче керівник, ніколи не дозволить собі самостверджуватись за рахунок інших.

Вищезазначені компоненти у поєднанні з конкурентною заробітною платою і оптимальними умовами праці формують таку модель, яка гарантовано принесе успіх при дотриманні однієї важливої умови – наявності та успішної реалізації місії, яка об'єднує і надихає працівників.

Дієва модель трудової мотивації покликана сприяти формуванню працівників нового типу – ініціативного, заповзятливого, орієнтованого на максимальні досягнення в праці, здатного до творчої інноваційної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Статистичний збірник ; Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.org>
2. Гурова К. Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації / К. Д. Гурова // Бізнес-інформ. – 2014. – № 20. – С. 102–104.

Єрмаков М. С., к. держ. упр. Величко Л. А.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Система управління персоналом на підприємствах харчової промисловості включає визначну кількість структурних елементів, серед яких найбільш вагомим є кадрова політика, соціально-психологічні аспекти управління та визначення способів зростання продуктивності, а також напрямків зростання творчої ініціативи, тобто методів стимулювання і мотивації праці працівників.

Мотивація – це ефективний ключ до зростання ефективності роботи колективу та підприємства в цілому, а отже основне завдання співробітника, який працює в сфері роботи з персоналом або керівника суб'єкта господарювання полягає у тому, щоб стимулювати проявлення всіх можливостей робітників, які пов'язані з їх рівнем освіти, майстерністю та ступенем підготовки [8, с. 11].

Високомотивований співробітник має прагнення до саморозвитку, самоствердження та самореалізації, мотивація спонукає розвивати співробітника в ньому трудовий потенціал, а також бажання самостійно покращувати результати своєї праці [4, с. 20].

Управління мотивацією діяльності працівників на підприємствах харчової промисловості як функція менеджменту підприємства відіграє важливу роль в управлінні його людськими ресурсами та має спиратись на комплексну політику управління персоналом. Задля цього необхідно проаналізувати та виділити основні напрями вмотивованості персоналу підприємства [3, с. 114].

Цілі і завдання управління мотивацією діяльності працівників на підприємствах харчової промисловості:

- формування у будь-якого співробітника підприємства розуміння сутності і значення стимулювання праці та мотивації;
- навчання персоналу підприємства психологічним основам корпоративного спілкування та організаційній культурі;

- формування у менеджменту демократичних методів управління персоналом підприємства на основі використання сучасних методів мотивації.
- зниження рівня незадоволеності персоналу;
- посилення основних мотиваційних дій, які реально підвищують трудову активність працівників [5, с. 5].

Сучасні методи мотивації досить різноманітні, але їх можна умовно поділити на групи:

- індивідуальні спрямовані на мотивацію вузьких кіл співробітників з однаковими мотивами і потребами;
- діагностичні, які використовуються для оцінки певного співробітника, і показують способи для його мотивації;
- організаційні, які використовують для створення стимулюючої системи в організації, як, наприклад, розробка та впровадження системи грейдів [1, с. 11].

Сучасні методи мотивації праці персоналу мають свої складності. Кожен керівник замислюється, як правильно стимулювати співробітників, але при цьому без великих витрат, але з високими результатами.

Необхідно створювати таку систему мотивації, яка б легко пристосовувалася до всіх мінливих умов [2, с. 95].

Важливим є чітке визначення оптимального поєднання методів стимулювання, які б не вимагали великих витрат з боку керівництва.

Основні напрямки реалізації функції мотивації персоналу у трудовій діяльності наступні [6, с. 52]:

- діяльність з покращення матеріальної винагороди співробітників (тобто матеріальне стимулювання);
- розробка і впровадження системи та заходів підвищення моральних стимулів до праці;
- формування сприятливих умов щодо привабливості, інтересу до трудової діяльності, естетичності місця праці, а також трудових операцій;
- гарантування зайнятості персоналу підприємства, розвитку ділової кар'єри, а також можливостей особистісного росту і навчання;

– управління сенсом діяльності персоналу, демонстрація високої значущості виконуваної роботи.

В основі управління мотивацією персоналу на підприємствах харчової промисловості лежать мотиватори праці, які включають матеріальні, професійні, особистісні та психофізіологічні види (рис. 1).

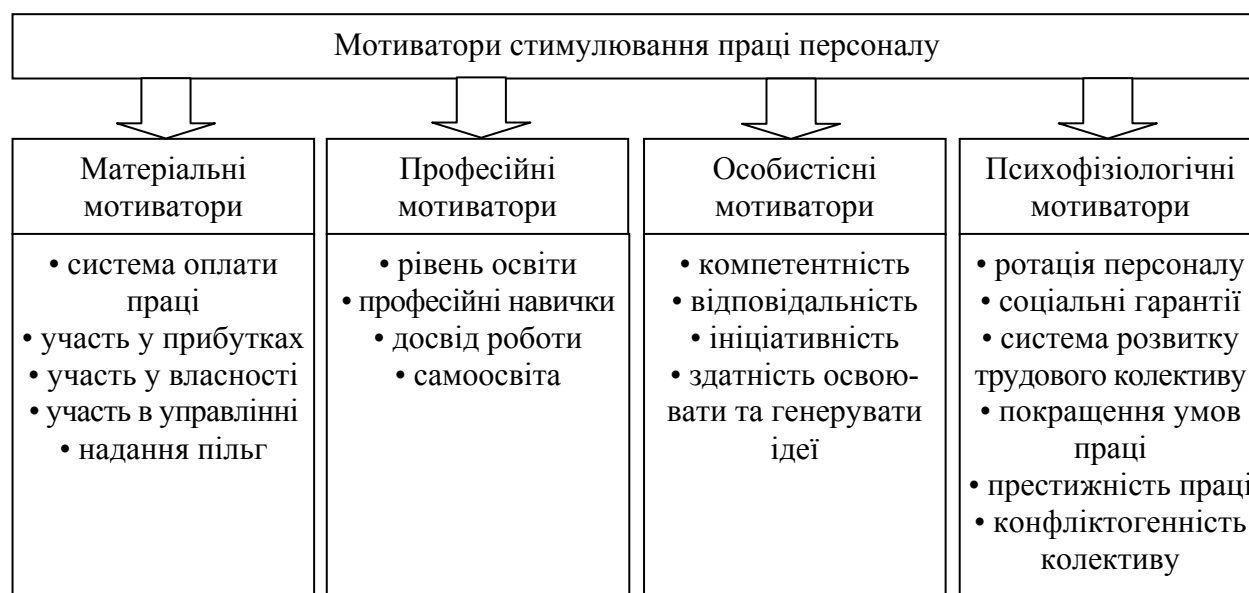


Рис. 1. Структура мотиваторів стимулювання праці персоналу [7, с. 41]

Під час створення системи мотивації доцільно аналізувати і пристосовуватися до певних умов ринку, не копіюючи мотиваційні системи в успішних компаній без аналізу відмінностей умов функціонування.

Підвищивши ефективність управління мотивацією персоналу на підприємствах харчової промисловості, можна говорити не лише про високий прибуток, а й про довгостроковий стратегічний розвиток підприємства і не просто про співробітників, які механічно виконують свої посадові обов'язки, а в головному про згуртований колектив, що націлений на цілі зростання та інноваційний розвиток.

Список використаних джерел:

1. Заренко Т. Вітчизняний та зарубіжний досвід формування механізму мотивації персоналу / Т. Заренко, С. Іванченко // Ефективна економіка. – 2015. – № 2. – С. 11–15.
2. Колот А. М. Мотивація персоналу : підруч. / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк ; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2011. – 397 с. : рис., табл.

3. Махсма М. Б. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / М. Б. Махсма. – К. : Атіка, 2014. – 303 с.
4. Мотивація та соціальний захист персоналу : моногр. / [Анішіна Н. В. та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. Г. Бабенка ; Дніпропетр. держ. фін. акад. – Д. : ДДФА, 2011. – 400 с. : рис., табл.
5. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці : навч. посіб. / В. П. Нестерчук ; Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. – К. : Вид-во Європейського ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2015. – 86 с.
6. Ущатовський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : моногр. / К. В. Ущатовський, Д. Ю. Костін, Ю. Д. Костін ; Харків. нац. ун-т радіоелектроніки. – Х. : Компанія СМІТ, 2015. – 216 с. : рис., табл.
7. Червінська Л. П. Мотивація персоналу в менеджменті: стан, проблеми, напрями розвитку / Л. П. Червінська. – К. : [б.в.], 2014. – 203 с.
8. Шлепаков А. М. Мотивація праці та формування ринку робочої сили / О. А. Бугуцький [та ін.] ; ред. П. Т. Саблук, О. А. Бугуцький. – К. : Урожай, 2013. – 416 с.

ЗМІСТ

<i>Bogodistov Yevgen</i> Dynamic Capabilities and the Institutional Misfit: Breach of the Rules as a Cure against Rigidity	3
<i>Gaydka Ezhi</i> Management of Logistic System at the Modern Enterprises	8
<i>Hrabchuk O. N.</i> Gnosiological Properties of Vagueness Research Object of Economic Processes	10
<i>Shevyakov O. V., Krupskiy O. P., Slavskaya Y. A.</i> Psychological Provision of Processes Modernization of Metallurgical Production Management	13
<i>Адонін С. В.</i> Керування фінансовими ризиками на підприємстві в сучасних умовах	16
<i>Бержанір І. А.</i> Пріоритетні напрями забезпечення фінансової стійкості аграрних підприємств	19
<i>Бескупська О. В.</i> Економічні мотиви, завдання та способи контролю вхідної сировини на підприємствах олійно-жирової промисловості.....	22
<i>Бикова В. Г.</i> Принципові положення управління потенціалом підприємств в умовах економічної нестабільності.....	24
<i>Білан О. В., Білан О. Ю.</i> Розширення ринку консалтингових послуг в частині підтримки бізнесу...	27
<i>Бондар Н. Р.</i> Управління капіталом підприємства	30
<i>Буцак Ю. О., Кривсун Ю. Д.</i> Використання типових інструментів стратегічного управління вітчизняними підприємствами в сучасних умовах.....	32
<i>Буцак Ю. О., Кучеренко С. К.</i> Основні проблеми управління витратами на промисловому підприємстві	35
<i>Величко Л. А.</i> Розвиток системи мотивації праці в сучасних умовах.....	38
<i>Водолазська О. А., Булигіна О. К.</i> Принципи управління оборотними активами підприємства в умовах фінансової нестабільності.....	41
<i>Волощук Н. О., Кучеренко С. К.</i> Сучасний стан і перспективи розвитку логістичного управління на підприємствах в Україні	43
<i>Восьмачкина Н. В., Колосов А. М.</i> Створення мотиваційних механізмів залучення професійних кадрів в умовах нестабільного ринку.....	46
<i>Ганузек Л. М.</i> Проблеми та перспективи розвитку системи управління діяльністю підприємств.....	49
<i>Гвініашвілі Т. З., Бичек В. Г.</i> Управління організаційними змінами на підприємствах в умовах мінливого середовища.....	52
<i>Гвініашвілі Т. З., Годзь О. В.</i> Проблеми професійного розвитку кадрів підприємства	54
<i>Гвініашвілі Т. З., Забула О. О.</i> Проблеми реалізації та оцінки людського капіталу підприємства .	57
<i>Гвініашвілі Т. З., Зятдінова О. О.</i> Удосконалення кадрової політики підприємства	60
<i>Гвініашвілі Т. З., Земцова К. В.</i> Управління персоналом підприємства в забезпеченні його інноваційного розвитку.....	63
<i>Гвініашвілі Т. З., Павлович С. О.</i> Ефективні інструменти мотивації персоналу.....	66
<i>Гвініашвілі Т. З., Пікінер В. Л.</i> Проблеми та перспективи розвитку системи управління сучасних підприємств	68
<i>Гвініашвілі Т. З., Сімченко О. О.</i> Проблеми забезпечення ефективного функціонування та розвитку агробізнесу.....	71
<i>Головко Д. Д., Величко Л. А.</i> Управління персоналом в кризових умовах	74
<i>Голуб Є. О., Величко Л. А.</i> Теоретико-методичні засади формування системи мотивації праці на підприємстві.....	76
<i>Гребенцов Я. І., Адонін С. В.</i> Сутність управління ефективністю діяльності підприємств.....	78
<i>Григорєвська О. О.</i> Фактори впливу на достовірність фінансової звітності в умовах економічної нестабільності.....	81
<i>Гринько Т. В.</i> Переваги та недоліки системи «бережливе виробництво»	84

<i>Гринько Т. В., Чіненова Д. М.</i> Сучасні підходи до управління стратегічним потенціалом підприємства	86
<i>Гринько Т.В., Таранік А. А.</i> Проблеми оптимізації експлуатаційних витрат в системі технічного обслуговування та ремонту промислових підприємств	89
<i>Добрянський С. В., Величко Л. А.</i> Новітні підходи до побудови моделі стратегічного управління фінансами підприємства	93
<i>Дон О. Д.</i> Модель трудової мотивації на виробничому підприємстві, її складові	95
<i>Єрмаков М. С., Величко Л. А.</i> Удосконалення системи мотивації праці на підприємстві харчової промисловості	99

Н а у к о в е в и д а н н я

Мови видання: українська, російська, англійська

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2017:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць

Міжнародної науково-практичної конференції
(Дніпро, 23–24 березня 2017 р.)

В одинадцяти томах

Том 5. Проблеми та перспективи розвитку
системи управління діяльністю підприємств
в умовах економічної нестабільності

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

Відповідальний редактор *Біла К. О.*
Оригінал-макет *Біла К. О.*

Підписано до друку 24.04.17. Формат 60x84¹/₁₆. Спосіб друку – плоский.
Ум. др. арк. 4,96. Тираж 100 пр. Зам. № 0317-01/6.

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. Дніпро, пр. Д. Яворницького, 111, оф. 2

тел. +38 (067) 972-90-71

www.confcontact.com, e-mail: conf@confcontact.com