

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський 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)
Вища Лінгвістична Школа (м. Ченстохова, Польща)
Регіональний філіал Національного інституту стратегічних досліджень
(м. Дніпро, Україна)
Університет прикладних наук (м. Міттвайда, Німеччина)
Університет професора доктора Асена Златарова (м. Бургас, Болгарія)
Мерія м. Громадка (Польща)

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2019:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць
Міжнародної науково-практичної конференції
(Дніпро, 18–19 квітня 2019 р.)

У восьми томах

Том 3. Концептуальні засади управління суб'єктами підприємництва:
реалії та перспективи розвитку

Дніпро
Видавець Біла К. О.
2019

УДК 336
ББК 65.01
Е 45

*Затверджено на засіданні вченої ради економічного факультету
(протокол № 7 від 25.03.2019)*

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМПІТЕТ

Поляков М. В. – д-р фіз.-мат. наук, проф., член-кореспондент НАН України, ректор Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, *голова оргкомітету*;

Гринько Т. В. – д-р екон. наук, проф., Заслужений діяч науки та техніки України, декан факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Грабчук О. М. – д-р екон. наук, доц., зав. кафедри фінансів Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Іванов Р. В. – канд. фіз.-мат. наук, доц., зав. кафедри економічної кібернетики Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Коваленко О. В. – д-р екон. наук, проф., зав. кафедри економіки підприємств Запорізької державної інженерної академії;

Абесадзе Р. Б. – д-р екон. наук, проф., директор Інституту економіки імені Паата Гугушвілі Тбіліського державного університету імені Іване Джавахішвілі;

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

Томаш Кук – віце-президент Вищої Лінгвістичної Школи;

Шевцов А. І. – д-р техн наук, професор, директор Регіонального філіалу Національного інституту стратегічних досліджень у місті Дніпро;

Сердžo Велеско – д-р екон. наук, професор міжнародного менеджменту факультету економіки університету прикладних наук у місті Міттвайда;

Дімітров Іван – д-р екон. наук, проф., професор кафедри економіки та управління університету професора доктора Асена Златарова;

Даріуш Павліцій – мер міста Громадка (Польща);

Величко Л. А. – канд. наук з держ. упр., доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Гвініашвілі Т. З. – канд. екон. наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

Олійник Т. І. – канд. екон. наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара.

Е 45 Економіка і менеджмент 2019: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 18–19 квіт. 2019 р. : у 8 т. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2019.

ISBN 978-617-645-326-0

Т. 3. Концептуальні засади управління суб'єктами підприємництва: реалії та перспективи розвитку. – 2019. – 119 с.

ISBN 978-617-645-329-1

У збірнику надруковано наукові праці Міжнародної науково-практичної конференції, яка відбулася 18–19 квітня 2019 року в Дніпровському національному університеті імені Олеся Гончара.

Для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗів та наукових закладів.

**УДК 336
ББК 65.01**

ISBN 978-617-645-326-9
ISBN 978-617-645-329-1 (Т. 3)

© Авторський колектив, 2019

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ
СУБ'ЄКТАМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА:
РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Dimitrov I.

Doctor of Science, Professor of the Department of Economics and Management

Prof. D-r. Assen Zlatarov» University (Bulgaria)

**MANAGEMENT OF ENTERPRISES INNOVATIVE ACTIVITY IN
COMPETITIVE MARKET CONDITIONS**

In a market economy, competition between enterprises is increasing every day. In connection with the openness of the market, there is a need for the active introduction of innovations and the development of innovation activities. In order to gain competitive advantage, enterprises need to use and create a variety of advanced technologies for the production of goods and services.

Scientific and technological progress has led to a dependence between the results of enterprise management and the level of education of its staff. And now the level of development of the enterprise and its competitiveness in the market directly depends on the educational level of employees [1].

The market places significant demands on modern workers, namely: ability to answer for their actions, sociability, intellectual ability, ability to search, evaluate and apply the necessary sources, be able to do work creatively and independently, increase interest in work, etc.

Companies that are leaders and have advantages over their competitors are forced to keep this condition. It is possible with the help of continuous improvements, namely, constant innovations.

The «innovation»; means the introduction of innovations, improved offer, goods, services or the process of their creation in order to get a better result or create a new value. In turn, «competitiveness»; means the ability of an enterprise to create such goods and services that have certain advantages on the market, in comparison with competitors' products [2].

The types of innovation activities in the enterprise can be attributed as:

- preparation for production and its organization (here the purchase of special equipment for production and its change for the purpose of maintenance of the updated process of creation of products);

- marketing activity related to the release of new products and services on the market;
- the acquisition of technologies that represent licenses, patents, designs, know-how, etc.

Creation and application of new scientific and technical products during the innovation activity is the result of the scientific, intellectual, engineering and technical activities of specialists and specialists, as well as the main source of increasing the competitiveness of the enterprise.

The use of innovations in enterprises usually focuses on production and financial and economic aspects of activities and promotes:

- reduction of material costs for production;
- improvement of the quality of goods and services;
- expansion of assortment of goods and services;
- mandatory compliance with modern standards;
- formation of new markets;
- creation of more flexible production;
- environmental protection.;
- environmental protection.

Sustained competitive advantages allow the company to generate profit and profits, create a positive image, and attract investors and reliable partners. All this, in turn, will ensure the sustainable development of the enterprise.

It is worth noting that there may be a number of problems depending on how the enterprise will master the innovations introduced. In order to avoid their appearance, the following rules should be guided [3]:

- Firstly, the company must set itself the goal, and then apply innovations that will contribute to its achievement;
- Innovation should be put into effect only when the enterprise has sufficient capacity for this purpose;
- Any innovation must be complete, well-planned and properly funded;
- The staff of the enterprise should be highly skilled and adapted to new, more perfect working conditions.

Innovative activities of enterprises and their competitiveness are definitely in a certain dependence on each other. Because of this, the production of competitive goods and services is a prerequisite for the existence of enterprises in a market economy.

Implementation of innovations will help the company to create the necessary competitive advantages, improve its market position and ensure continuous development.

References:

1. Grynko T., Koshevyi M., Maximchuk O. (2015) Modern concept materyalnoy nemateryalnoy and motivation of personnel services enterprises sphere. Journal of Advanced Research in Law and Economics. Vol. 7, No. 16.

2. Городецька Л. О. Оцінка впливу інновацій на конкурентоспроможність підприємства / Л. О. Городецька, І. Г. Шевченко // Економіка та держава. – 2010. – № 6. – С. 103–105.
3. Колінко Н. О. Управління інноваційною діяльністю як основа якісних зрушень / Н. О. Колінко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів, 2011. – № 12. – С. 43.

Doctor of Economic Sciences Sardak Sergii, Fisheliev Volodymyr

Oles Honchar Dnipro National University (Ukraine)

METHODOLOGICAL APPROACH TO MANAGEMENT AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES

The problems of management and development of human resources are the key problems determining the nature of the development of society, states, regions, organizations, households and citizens.

Methodological approaches in the field of managerial influence on human resources have been developing throughout the whole history of the mankind. In the 21st century, a large amount of knowledge, mechanisms, tools and examples of effective approaches to achieving the necessary strategic benchmarks and results has been formed in science.

Methodological decisions in the field of management and development of human resources are formed mainly within the framework of the theory of psychology, economics, sociology, political science, the theory of government, management and other humanities. However, at present, in theory and practice there are no unified and objective concepts that would provide a basis for designing positivistic, rational, socialized and scientifically grounded bases for designing systemic managerial influences on a person in a global society.

This issue is addressed by a wide range of scientists, for example, in Ukraine they include O. Grishnova, A. Kolot, V. Kolpakov, O. Levchenko, E. Libanova, O. Levchenko, D. Lukyanenko, S. Sardak, A. Filipenko and others. Based on studying the publications of the above authors, it seems appropriate to reduce the methodological approach to the management and development of human resources, to structuring the forms of management and development by the segments of human resources, taking into account management levels.

Human resources as a collection of people who perform vital activities and are carriers of social utility fall into different segments according to their age. Accordingly, management approaches in terms of the rational impact on human resources should be correlated with the segments of human resources and management levels within the framework of the constituent elements of development (life support, recreation, enjoyment, accumulation, reproduction, creativity, passing the experience, charity) as shown in Table 1.

Table 1. The structure of distribution of the elements of human resources development by age, %*

№	Human Resource Development Element	Age (human resource segment)					
		Pre-employment age(looked after)	Working age (adaptive and potentially useful)	Working age (real at the stage of adaptation)	Working age (real at the stage of advancement and savings)	Working age (real at the final stage)	Post-employment age (retired, self-sufficient and dependent)
1	Life support	10	25	40	25	20	10
2	Recreation	25	25	25	20	30	35
3	Enjoyment	25	25	10	10	5	5
4	Accumulation	35	20	10	10	10	5
5	Reproduction	5	5	7	20	10	5
6	Creativity			5	10	10	10
7	Passing the experience			3	5	10	15
8	Charity					5	10

Using the matrix method, we designed the table, which shows the optimal indicators of the ratio of elements of human resources development, which enable the development and adoption of management decisions in tactical and strategic periods, for any institutional subjects. At the same time, it is necessary to take into account that human resources management has a different degree of rigidity depending on the management level:

1) at the personality level, self-management is the most rigid example of management, which is expressed in various forms of self-management, self-development, self-education, within the framework of the physiological, ideological, cultural, educational and resource level of development of an individual;

2) at the micro-level, management has a high degree of rigidity and is carried out by owners and managers, through the use of functions, methods, principles, styles, and management decisions in the framework of the current legislation of the state where the organization is located;

3) at the meso-level, the managerial impact is mitigated and acquires a managerial and regulatory nature, which is carried out by local governments, local communities, associative structures, charitable organizations, and trade unions;

4) at the macro-level, management has a regulatory nature, which is carried out by state bodies (legislative, executive, judicial) within the framework of current legislation and official powers;

5) at the global level, management has the softest form and acquires a coordination character when international organizations, regional associations and transnational companies form social development directions by concluding international agreements, investing and disseminating the achievements of the scientific and technological progress.

Thus, the proposed methodological approach to the management and development of human resources formalizes and visualizes the possible forms of management decision-making for any person, family, company, city, country, and the world as a whole, based on the tasks and competencies of researchers.

References:

1. Sardak, S. E. (2013). Global Regulatory System of Human Resources Development. Unpublished doctoral dissertation, Oles Honchar Dnipropetrovsk National University, Dnipropetrovsk, Ukraine.
2. Сардак С. Е. Управлінсько-регуляторні аспекти розвитку людських ресурсів в умовах глобалізації : моногр. / С. Е. Сардак. – Д. : Вид-во ДНУ, 2012. – 460 с.

Tkach Yevhenii, PhD Kolomoichenko Oleksandra
Oles Honchar Dnipro National University (Ukraine)

ENTERPRISE COMPETITIVENESS: MAIN FEATURES AND ELEMENTS

An important role is given to an enterprise, which being a subject of market relations should be, first of all, competitive for successful implementation of economic activity in creation of competitive interactions in the market. The necessity of theoretical research of the problems of enterprises rapid response to constant changes, while ensuring their effective functioning and development, is due to the inability of many Ukrainian enterprises to cope with the growing difficulties of both external and internal environment. An instrument for achieving market success and competitive advantage is the organizational and economic mechanism for increasing the competitiveness of the enterprise.

A lot of foreign and domestic economists such as G. L. Azoyev, I. M. Akimova, I. Ansoff, V. A. Vinokurov, A. P. Gradov, V. L. Dikan, Yu. B. Ivanov, A. I. Kovalev, M. Porter, N. N. Trenev, A. D. Sheremet have devoted their works to the problems of enterprise competitiveness research. At the same time, the issues concerning the concrete ways of forming an organizational and economic mechanism for increasing competitiveness are not sufficiently developed for.

Leading researchers define the concept of «enterprise competitiveness», first of all, as the ability to use available resources effectively, the ability to compete in the market. In the definition, whose adherents are P. S. Zavialov, L. Sh. Lozovsky, A. G. Porshnev and B. A. Riesberg, we can see the narrowing of the notion of «enterprise competitiveness» by identifying it with the notion of «products competitiveness». Quality, price, and conditions of purchase are the criteria for the products competitiveness. However such identification may lead to incorrect results of assessing the level of competitiveness of the enterprise.

The analysis of scientific literary sources allows us to formulate the definition of «enterprise competitiveness» as the ability of an enterprise to realize existing and potential production, financial and managerial opportunities of competitive struggle for target markets through the stable and effective use of tangible and intangible resources in order to meet the consumer needs.

In our opinion, it is expedient to analyze the views of scientists regarding the definition of goals, tasks and management functions for a thorough understanding of the essence of managing principles of enterprises competitiveness level in modern business conditions.

L. I. Donets [2] lists the basic principles of enterprise competitiveness management, which should be taken into account at different levels of management. There are four levels of management in total: the level of the macro environment, the level of the micro-economic business environment, the strategic level of the internal environment and the tactical level of the internal environment. Thus, at the tactical level of the internal environment of the enterprise, the following principles are defined: the development of new or improved products, the formation of competitive managerial staff, active innovation policy, concentration of resources in the production of the most profitable products. Considering the meaning of the concept «principle», we could assume that the author has identified the tasks that should be performed in order to achieve an appropriate level of competitiveness.

The structure of the main elements of the competitiveness management system is formed by programme-target integrated blocks that reflect the specific organizational, economic, technical and technological measures in their interconnection and interdependence, the implementation of which contributes to the effective implementation of managerial decisions in this area of activity. Among the most important of them are: the choice of strategic directions for the achievement of the synergy of corporate management; integrated approach to managing the products competitiveness; reforming the personnel management system and labor motivation; systematic approach to increasing the efficiency of planning and diversification of production; improvement of the internal system of accounting and analysis, financial management.

Each of the blocks, in turn, is regarded as the system that covers various system-building components. All system blocks are connected with each other and thus create a definite integrity. They are united by a single principle that is each of them provides solutions to the problem of increasing the enterprise competitiveness, strengthening its position in the world market, ensuring sustainable development as a result of creating and maintaining competitive advantages.

As an organizational and economic mechanism, it is proposed to consider a complex system for managing the enterprise competitiveness which consists of a system of provision, a functional and target system that contains a certain set of

organizational and economic leverages that affect economic and organizational parameters of the enterprise management system in order to ensure the efficiency of management and getting competitive advantages.

Consequently, the organizational and economic mechanism of competitiveness increasing implies the need for creating a system of integrated management of enterprise development and the final output of production. At the same time, the most important component of this mechanism is to form a strategy of the enterprise development with an orientation towards the goal and taking into account the enterprise available capacity, that enable enterprises to realize the target set.

References:

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Донець Л. І., Донець А. А. Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – № 1 (5). – Т. 2. – С. 101–106.
3. Porter M. Competition. // USA: Harvard Business School Publishing Cooperation, 2008. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=184>

Білик М. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПОНЯТТЯ ТА ЗМІСТ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Дослідження питання теорії та практики управління розвитком економічного потенціалу підприємства передбачає перш за все вивчення теоретичних основ досліджуваного явища. Дослідження літератури щодо його сутності та змісту економічного дозволило виділити два напрямки в трактуванні даного терміна:

- економічний потенціал як сукупність наявних ресурсів;
- економічний потенціал як здатність виробничих сил до досягнення певного результату.

У першому випадку, при визначенні поняття «економічний потенціал», перш за все необхідно зробити акцент на ресурсному аспекті без визначення цілей використання, але це не в повній мірі сприяє розкриттю розуміння сутності категорії «економічний потенціал». У іншому випадку увагу зосереджено лише на результатах використання даної категорії.

Цільова орієнтація є обов'язковою в теорії та практиці будь-якого суб'єкта господарювання, але без джерел і засобів реалізації досягнення поставлених цілей, зокрема, таких як економічне зростання і розвиток, підвищення ефективності та

конкурентоспроможності, використання резервів тощо не є можливим. Тому, для визначення поняття та сутності доцільно об'єднати ці напрямки.

В ході вивчення літератури [1–4] серед досліджень не вдалося виявити будь-якого завершеного підходу до визначення структури потенціалу підприємства, що дає можливість констатувати наступне:

- необхідна чітка, комплексна структура формування потенціалу підприємства, яка б враховувала приналежність підприємства до певного виду економічної діяльності;

- в літературі представлений різний кількісний і якісний склад субпотенціалів, які є відносно самостійними елементами, але одночасно з цим і взаємопов'язаними;

- деякі субпотенціали не піддаються вимірюванню, а тому можуть бути охарактеризовані лише з якісної сторони;

- найчастіше в структурі економічного потенціалу виділяють виробничий, трудовий, фінансовий, майновий, науково-технічний субпотенціали.

Для розуміння сутності потенціалу підприємства обов'язково необхідно враховувати його ресурсну ознаку, а також можна застосувати і інші класифікаційні критерії, такі як масштаб дії, ступінь використання у виробництві, функціональна ознака, організаційна форма, галузева ознака, суб'єкт формування тощо.

Все це є основою для розробки структури потенціалу підприємства і може бути доповнено або ж видозмінено з урахуванням вимог внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливає на діяльність підприємства.

З урахуванням зазначеного доцільно структуру економічного потенціалу представити як сукупність виробничого, фінансового, майнового, інвестиційного, маркетингового та кадрового су потенціалів. Такий поділ дозволяє акцентувати основну увагу на структурному аспекті з проведенням аналізу розвитку, взаємодії та взаємозв'язку елементів економічного потенціалу.

Вирішальний вплив на формування його структури мають економічні фактори, що впливають на склад, структуру та динаміку економічного потенціалу в цілому. Всі виділені субпотенціали являють собою основу, на якій влаштована вся діяльність відповідного підприємства.

Одним з головних складових економічного потенціалу підприємства є виробничий потенціал, невід'ємним елементом якого при діяльності будь-якого підприємства виступає виробничий процес. Виробничий процес не є речовим елементом виробництва, але, тим не менше, утворює форми зв'язку елементів виробництва і характеризується з якісної сторони, що дозволить підвищити економічний потенціал підприємства за рахунок оптимального використання технічних характеристик обладнання, матеріально-виробничих запасів і технології.

Таким чином, з метою досягнення повноцінного уявлення про економічний потенціал підприємства необхідно визначити кінцевий склад його структурних елементів (субпотенціалов), а також виявити їх місце і роль в загальній структурі економічного потенціалу.

Отже, незважаючи на різноманітність поняття економічного потенціалу, одним з ключових факторів, що впливає на формування складових його елементів, є галузева приналежність.

Узагальнюючи проведені дослідження, необхідно економічний потенціал охарактеризувати як сукупність здатностей підприємства формувати, визначати та задовольняти потреби ринку в готовій продукції (послугах) у процесі оптимальної взаємодії із зовнішнім середовищем і забезпечувати стійкий довгостроковий розвиток підприємства на основі ефективного використання наявних ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Асмолова І. М. Оцінка управління економічним потенціалом приватного підприємства // І. М. Асмолова // Економіка і організація управління. – 2010. – №2 (8). – С. 93–97.
2. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблюдська, О. О. Решетняк. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.
3. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
4. Макарова Г. С. Оцінка економічного потенціалу підприємств будівельної галузі України / Г. С. Макарова // Інноваційна економіка. – 2012. – №31. – С. 159–164.

Бугайова Д. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРОГНОЗУВАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ

Для діяльності будь-якого підприємства притаманна низка ризиків, породжуваних негативним впливом як зовнішніх факторів, так і чинників внутрішнього характеру. Наслідки дії цих ризиків підвищують ймовірність банкрутства підприємств. Це, у свою чергу, актуалізує питання оперативної діагностики цієї ймовірності, яка має проводитися кожним підприємством з метою своєчасної розробки попереджувальної програми антикризових заходів.

Діагностика банкрутства, на думку І. А. Бланка, являє собою «систему цільового фінансового аналізу, спрямованого на виявлення параметрів кризового розвитку підприємства, що генерують загрозу його банкрутства в майбутньому періоді» [1, с. 431]. З цього випливає, що основна увага в діагностиці та прогнозуванні ймовірності банкрутства приділяється саме фінансовим показникам, в яких і виражається ризик втрати фінансової незалежності та платоспроможності.

Науці відомі два основні підходи до оцінювання ймовірності банкрутства: індикативний (коефіцієнтний) та статистичний. Перший базується на фінансових даних і включає оперування кількісними індикаторами – фінансовими коефіцієнтами. Це багатофакторні регресійні моделі, враховують зміни в галузі фінансового управління та економіки, на ринках капіталів та інших факторів. Другий підхід до прогнозування банкрутства впливає зі статистики зміни показників збанкрутілих компаній і порівняння їх з відповідними даними досліджуваних організацій.

Розглянемо у табл. 1 порівняльну характеристику найбільш поширених моделей прогнозування банкрутства підприємств, визначивши і систематизувавши їхні переваги та недоліки.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика моделей прогнозування банкрутства

Модель	Переваги	Недоліки
Двофакторна модель Альтмана	Прості розрахунки; можливість застосування при проведенні зовнішнього аналізу на основі бухгалтерського балансу.	Неадекватність одержуваних прогнозів для українських підприємств; не розглядається облік галузевої та регіональної специфіки функціонування суб'єктів економіки
П'ятифакторна модель Альтмана	Проста й може застосовуватись за наявності обмеженої інформації; порівняльність показників; можливість поділу на потенційних банкрутів і не банкрутів; висока точність розрахунків.	Не враховує особливості української економіки; складна інтерпретація підсумкового значення; залежність точності розрахунків від вихідної інформації; обмеженість сфери застосування; заснована на застарілих даних; неврахування показників рентабельності
Модель Таффлера	Спрощеність розрахунків та висока точність прогнозу ймовірності банкрутства підприємства	Обмеження сфери застосування (тільки для акціонерних товариств, акції яких активно торгуються на фондовому ринку); складність інтерпретації підсумкового значення; залежність точності розрахунків від вихідної інформації; використання застарілих даних
Модель Бівера	Використання показника рентабельності активів і винесення судження про терміни настання банкрутства підприємства	Відсутність підсумкового коефіцієнта, складність інтерпретації підсумкового значення; залежність точності розрахунків від вихідної інформації; не враховує особливості української економіки
Модель Ліса	Простота і швидкість розрахунків; використання доступних джерел інформації; одночасне оцінювання фінансового стану та ймовірності банкрутства	Не пристосована до українських підприємств; створювалася з урахуванням західних особливостей розвитку; включення до моделі інформації на основі кодувань фінансової звітності, що унеможлиблює її використання у сучасних умовах і, у першу чергу, на малих підприємствах
Модель Сайфуліна – Кадикова	Спрощені розрахунки; зручність для коригування за локалізацією підприємства й часом розгляду; прийнятність для української економіки та зручність у застосуванні; висока точність	Не дає можливості встановити причини кризових явищ; не враховує галузевих особливостей підприємств; суб'єктивність – вплив досвіду і кваліфікації аналітика на результати оцінювання; використання одного джерела інформації

Продовження табл. 1

Модель	Переваги	Недоліки
Модель Терещенка	Урахування специфіки діяльності підприємств; використання обмеженої кількості показників; доступність інформації, необхідних для розрахунку параметрів моделі	Недостатній рівень обґрунтованості показників та їх нормативних значень; можливість застосування тільки для окремих підприємств; великий інтервал невизначеності

Виконаний аналіз та узагальнення переваг і недоліків найбільш поширених моделей прогнозування ймовірності банкрутства дає змогу дійти висновку про невідповідність переважної більшості методик зарубіжних авторів сучасним реаліям функціонування українських підприємств, що обмежує можливість їх практичного використання через недостатню точність прогнозу. Проте можливе їх регулярне використання для потреб внутрішніх користувачів у часі: погіршення індикатору (або рейтингу) дасть змогу виявити факт зростання ризику банкрутства, а, відтак, при негативній зміні своєчасно вжити заходів попереджувального характеру.

Для більш аргументованого прогнозу рекомендуємо комплексно використовувати одночасно декілька моделей прогнозування ймовірності банкрутства підприємства. Це дозволить, з одного боку, значно збільшити ступінь вірогідності отриманих результатів, а, з іншого, дасть змогу виявити ключові параметри управлінських впливів на діяльність підприємства з боку функціональних керівних органів.

Список використаних джерел:

1. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс / И. А. Бланк. – 2-е изд. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 656 с.
2. Ван Хорн Д. Основы финансового менеджмента: монография / Хорн Д. Ван, Д. Вахович : пер. с англ. – 12-е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. – 1232 с.
3. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>.
4. Костіна О. М. Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства / О. М. Костіна, О. Є. Майборода // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2012. – № 4. – С. 91–97.
5. Кукукина И. Г. Учёт и анализ банкротств: учебное пособие / И. Г. Кукукина, И. А. Астраханцева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 304 с.
6. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В. Л. Визначення ознак банкрутства: санація та реструктуризація підприємств / В. Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, П. Г. Перерва // Сборник научных трудов «Вестник НТУ «ХПИ»: Актуальні проблеми управління. – 2013. – № 52 (1025). – С. 152–162.

К. е. н. Валіулліна З. В.

*Національний університет водного господарства
та природокористування (Україна)*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ ПАРАДИГМИ ДІЯЛЬНОСТІ КОРПОРАЦІЙ

Питанням інституціоналізації в останні десять років присвячена велика кількість наукових робіт як методологічного так і прикладного характеру. Починаючи з ХХІ ст. можна говорити про вплив глобалізаційних процесів на деформації інституційної парадигми в світовій економіці.

В дослідженнях [1–3] розроблені підходи, щодо формування інституціональної парадигми, завдяки яким ми отримали можливість здійснювати аналіз сучасних процесів економічної трансформації.

Інтенсивний розвиток сучасних корпорацій являє собою багатоплановий, багаторівневий процес, в якому в різних формах задіяні, в першу чергу, самі ж компанії, національні уряди, міжнародні організації, регіональні об'єднання та угруповання. При цьому на сьогодні до традиційних факторів міжнародного розподілу праці додалися надзвичайно суттєві фактори, пов'язані, в першу чергу, з науково-технологічним прогресом, розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, генеруванням інновацій, стирання бар'єрів передачі ресурсів всередині корпоративних мереж по всьому світу.

Корпорації на сьогодні дають значний поштовх до розгортання ери транснаціональної економіки, яку вже не можна просто розглядати як просту сукупність країн, оскільки корпорації як особливий інститут світового господарства, центри координації та інтенсивного світового обміну, створюють між собою мережу виробничо-економічних відносин, що виходять далеко за межі національних економік. В результаті, державний та корпоративний сектор розвивають між собою складні та інколи суперечливі взаємовідносини підтримки, співробітництва та конфліктів.

Відтак відбувається інституційна трансформація діяльності корпорацій, олігополій, конфліктів, влади та коаліцій (союзів, об'єднань), що перетворюють міжнародні економічні відносини на поле реалізації стратегій активних одиниць. Сучасні корпорації все більше використовують фінансові інновації, які направлені на придбання виробничих, торгівельно-збутових та науково-технологічних активів. В результаті, транснаціоналізація економічної діяльності змінює на сьогодні конкурентне середовище розвитку міжнародного бізнесу на основі якісних змін у напрямку диверсифікації та інтеграції капіталу.

Дослідження інституційної трансформації діяльності основ діяльності сучасних корпорацій, а особливо тих, що надають інформаційні послуги, стає

неможливим без врахування впливу факторів інформатизації, адже сам по собі міжнародних ринок – як головний елемент світогосподарського економічного життя – за своєю природою є інформаційним інститутом. Тому головною відмінною рисою сучасного етапу є спроби інтелектуалізації-інформатизації виробничих систем за рахунок заміни витратних енергетичних ресурсів інформаційними й інтелектуальними ресурсами, наукоємними технологіями. Це і є новий, найважливіший фактор перетворення корпорацій на ключовий інститут самоорганізації світогосподарського комплексу (табл. 1).

Таблиця 1. Ознаки інституційної трансформації діяльності сучасних корпорацій

Напрями	Форми прояву
Формування та розподіл виробничих ресурсів	Зростання ефективності та продуктивності використання кваліфікованої робочої сили приймаючих країн; зростання долі науково-технологічної компоненти на всіх стадіях виробничого процесу; перетворення інформації та комунікаційних технологій на ключовий елемент виробничо-збутової діяльності; орієнтація на інновації як ресурси
Створення додаткових конкурентних переваг	Суттєві зміни у становищі компаній і галузей на основі формування сегментів більш високого технологічного укладу в економіках провідних країн на основі стрімкого зростання ролі сектору ІКТ, зростання ролі освіти та науки; зміцнення позицій корпорацій, задіяних у інтелектуально-ємних секторах; зростання частки НДДКР та інновацій у кінцевому продукті
Взаємодія з національними економіками	Активізація участі корпорацій в інтеграційних процесах як в межах регіональних об'єднань, так і з структурами інших регіонів; посилення взаємодії державного та корпоративного секторів за рахунок участі корпорацій в асоціаціях, відкриття представництв у національних та наднаціональних структурах, використання консалтингових організацій для лобювання власних інтересів та пошуку компромісів у питаннях лібералізації переміщення товарів, послуг та капіталів
Формування глобального транснаціонального середовища	Формування потужної корпоративної мережі на основі розвитку партнерських відносин з компаніями приймаючих країн; конкурування корпорацій з місцевими фірмами, які вже є підрозділами інших великих корпорацій; завоювання нових ринків та диверсифікація міжнародного бізнесу за рахунок злиттів та поглинань, особливо в інформаційному та високотехнологічному секторах

Джерело: розроблено автором.

Отже, за результатами проведено дослідження виявлено, що процеси глобалізації та транснаціоналізації призводять до трансформації основних

інститутів, що своєю чергою призводить до певного руйнування національного економічного державного суверенітету та виникнення принципово нових наднаціональних економічних об'єднань – сучасних потужних корпорацій. Які все більше набувають ознак нових самостійних інститутів із складними взаємозв'язками у внутрішній виробничо-збутовій мережі та взаємозалежності у зовнішньому середовищі. Систематизовано напрями та форми прояву інституційної трансформації діяльності сучасних корпорацій.

Список використаних джерел:

1. Хилуха О. А. Система корпоративного управління підприємством / О. А. Хилуха // Економіка розвитку. – 2017. – № 2 (82). – С. 97–103.
2. Далевська Н. М. Інституціоналізація інтересів акторів міжнародних відносин на засадах стратегічного партнерства/ Н. М. Далевська // Проблеми економіки. – 2015. – № 1. – С. 22–26.
3. Kordos M. Transnational Corporations in the Global World Economic Environment / M. Kordos, S. Vojtovic // Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2016. – Vol. 230. – P. 150–158.

К. держ. упр. Величко Л. А., Кравченко С. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН**

Управління людськими ресурсами підприємства пов'язане з взаємодією керуючого та керованого об'єктів, які забезпечують підтримку працездатності та розвиток соціальної системи, певним чином організованої, а знання про об'єкт управління дозволяють вибрати методи управління, які сприяють підвищенню продуктивності його діяльності [1].

В теорії та практиці управління людськими ресурсами виокремлюють наступні базові концепції: використання трудових ресурсів, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людиною.

В концепції використання трудових ресурсів людина – це об'єкт, який виробляє продукт та отримує плату за працю. Концепція управління персоналом визначає необхідність комплексного підходу до виконання функцій з управління персоналом, до основних з яких відносять: набір, адаптація, оцінка та винагорода працівників. Концепція управління людськими ресурсами базується на нарощуванні людського ресурсу для досягнення цілей підприємства. Базовими функціями з управління людськими ресурсами стають навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Нова концепція управління – це концепція управління людиною, яка знаходиться на стадії становлення та орієнтована на капіталізацію людського ресурсу, який має власну цінність та вагомість.

В сучасній теорії та практиці управління чітко виокремлюються три види управління: управління за інструкціями, управління за цілями, менеджмент-навчання. Управління за цілями може бути реалізоване в рамках концепції управління кадрами. Управління за інструкціями характеризується неможливістю самостійного прийняття рішення в рамках роботи, яка виконується. Можливість чіткого виконання інструкції та наявність винагороди за виконану роботу дає змогу людині виконувати завдання за стандартами.

При використанні концепції управління персоналом може бути реалізоване управління за цілями. Управління за цілями характерне для підприємств, персонал яких знаходиться на більш високому рівні розвитку. Постановка основних організаційних цілей, їх розгортання в ієрархічну цільову структуру, доведення цілей до виконавців робіт, які здатні реалізувати свій професійний досвід для їх реалізації дозволяє підприємству досягати конкурентоздатного результату.

Наявність системи стимулювання, цілей підприємства, результативність діяльності працівників та отримання винагороди є необхідною умовою ефективного використання методу управління за цілями [2].

Менеджмент-навчання розвивається в рамках концепції управління людськими ресурсами та реалізується на основі систем управління інформацією та знаннями. Такі підприємства використовують інтелектуальну енергію, розвиваючи інформаційну базу корисних для підприємства даних, яка формується експертами в своїх областях та стає доступною для всіх її співробітників. При виникненні питань по використанню описаних інструментів працівник підприємства може отримати фахову консультацію експерта. Адекватна винагорода, мотивація та здатність працівників до навчання є необхідними умовами застосування менеджмент-навчання в практику управління підприємством.

На сьогодні назріває необхідність впровадження нового виду управління-креативного, обумовленого обдарованістю та залученням працівників до управлінських процесів. Термін «творчий» трактується як «той, хто самостійно створює що-небудь нове, оригінальне».

Можливість переходу до даного виду управління обумовлена високим рівнем розвитку людини, його унікальними знаннями, активним самоуправлінням, самонавчанням, мотивацією, відповідальністю та зануренням в процеси формування та розвитку креативних підприємств [3].

Управління людськими ресурсами сприяє реалізації партнерських відносин, оснований на домовленості. Роль керівника на такому підприємстві нагадує діяльність тренера, який навчає працівників з метою досягнення найвищої результативності праці.

Таким чином, концепція управління людиною орієнтована на реалізацію соціальної відповідальності, створення умов для розкриття творчого потенціалу та самореалізації працівників

Керівник такого підприємства виконує роль коуча, який допомагає узгодити цілі, цінності, здібності та вийти людині креативній на новий рівень людської духовності та мотивації – здобути унікальну особисту значущість.

Список використаних джерел:

1. Величко Л. А. Управління мотивацією праці на підприємствах сфери обслуговування / Л. А. Величко // Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України / за заг. ред. д.е.н., проф. Т.В. Гринько. – Дніпро: Біла К. О., 2017. – 487 с.
2. Grynko T., Krupskiy O., Koshevyi M., Maximchuk O. Modern Concepts of Financial and Non-Financial Motivation of Service Industries Staff // Journal of Advanced Research in Law and Economics; Craiova Vol. 8, Iss. 4(26), (Summer 2017): 1100-1112.
3. Сардак С. Е. Управлінсько-регуляторні аспекти розвитку людських ресурсів в умовах глобалізації : моногр. / С. Е. Сардак. – Д. : Вид-во ДНУ, 2012. – 460 с.
4. 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.

К. е. н. Водолазська О. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ВРАХУВАННЯ СПЕЦИФІКИ ВИДІВ ПЕРЕСТРАХУВАННЯ
ПРИ УПРАВЛІННІ СТРАХОВИМ ПОРТФЕЛЕМ СТРАХОВИКІВ**

У процесі управління страховим портфелем постає дилема про передачу ризику на перестраховання. З одного боку, перестраховання дозволяє збалансувати страховий портфель, захистити його від катастрофічних збитків, що позитивно впливає на фінансову стійкість діяльності страховика. З іншого боку, перестраховання передбачає передачу перестраховику частини страхових премій, тому, у разі ненастання страхового випадку, фінансова стійкість перестраховальника може погіршитися. Викладене обумовлює необхідність формування науково-методичних засад, що дозволяють обґрунтовувати доцільність прийняття рішення про передачу ризику на перестраховання.

Першим кроком у розробці методичних підходів до обґрунтування рішення про передачу ризиків на перестраховання повинно стати визначення переваг та недоліків різних варіантів стратегій перестраховання. Такий підхід відповідає поглядам багатьох вчених-економістів [1–].

При пропорційному перестрахованні відбувається дольовий розподіл відповідальності за ризиками між перестраховальником (цедентом) та перестраховиком (цесіонером): визначаються долі кожного в страховій сумі, преміях і збитку. Різновидом пропорційного перестраховання є квотне перестраховання, коли перестраховальник зобов'язується передати на перестраховання, а перестраховик зобов'язується прийняти оговорену долю в усіх ризиках за певним видом страхування.

Перевагою квотного перестрахування є те, що воно не потребує значних витрат на його обслуговування. Водночас при квотному перестрахуванні перестраховальник вимушений передавати перестраховику квоту навіть у невеликих ризиках, які могли бути залишені на власному утриманні, внаслідок чого може бути втрачена частина страхових премій. Цього недоліку позбавлене ексцедентне перестрахування, коли частина страхової суми, що перевищує власне утримання страховика (перестраховика) надходить у перестрахування.

Перестрахування ексцедента суми передбачає, що всі прийняті на страхування ризики, страхова сума яких перевищує власне утримання цеденту, підлягають переданню на перестрахування в межах визначеного ліміту або ексцедента. При перестрахуванні ексцедента суми важливо визначити оптимальний розмір власного утримання перестраховальника.

Призначенням непропорційного перестрахування є забезпечення платоспроможності страховика при крупному збитку за прийнятим ризиком за певний період часу. При непропорційному перестрахуванні відбувається розподіл відповідальності сторін договору за збиток, однак пропорційного розподілу страхової суми та страхових премій немає. Як варіанти непропорційного перестрахування слід розглядати перестрахування ексцедента збитку та перестрахування ексцедента річної збитковості.

Перестрахування ексцедента збитку передбачає захист страховика від крупних та непередбачених збитків внаслідок настання страхового випадку або серії випадків, спричинених однією подією. Оцінюючи максимальний розмір збитку, який страховик може залишити на власному утриманні, варто враховувати: обсяг надходжень нетто-премії (премії за вирахуванням витрат на оплату персоналу компанії, агентів, брокерів); фінансовий стан страховика, який залежить від розміру технічних та вільних резервів; збитковість страхових операцій; ціну перестрахування.

Перестрахування ексцедента річної збитковості дозволяє страховику обмежити величину сукупної річної збитковості, що є особливо важливим для тих видів страхування, для яких характерна значна амплітуда коливань збитковості. За договором перестрахування ексцедента річної збитковості перестраховик покриває не суму, що перевищує власне утримання збитку перестраховальника за певним страховим договором, а суму, на яку сукупні збитки перестраховальника за рік за страховими договорами перевищують встановлений договором перестрахування розмір власного утримання перестраховальника (встановлений у відсотках до суми страхових премій за рік за певним видом страхування). Тому перестраховик долучається до відшкодування збитків лише тоді, коли збитки перестраховальника перевищать певну норму річної збитковості, та здійснює відшкодування в межах встановленого ліміту відповідальності.

Узагальнюючи викладене, виділимо переваги та недоліки непропорційного перестраховування:

- переваги: зменшення адміністративних витрат; можливість утримати більшу частину страхових премій, ніж при пропорційному перестраховуванні; обмеження відповідальності за збитками;

- недоліки: участь у прибутках перестраховика за підсумками виконання договору (тантьєма) не передбачається; премії перестраховику сплачуються при укладанні договору перестраховування та, навіть якщо сплата відбувається в декілька етапів, до того, як отримає премії від клієнта; покриття надається лише на випадок виникнення значних збитків.

У кінцевому підсумку, подальший розвиток науково-методичних засад прийняття рішення про передачу ризиків на перестраховування може полягати у формалізації вибору оптимальної перестрахової стратегії з поміж стратегій квотного перестраховування, перестраховування ексцедента суми та перестраховування ексцедента збитку, що дозволить спланувати джерела фінансування страхових виплат у випадку реалізації ризиків з непередбачуваними та катастрофічними збитками та забезпечити виконання зобов'язань страхової компанії.

Список використаних джерел:

1. Васин П. Н. Перестрахование как система распределения рисков страховщиков: учеб. пособие / П. Н. Васин. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2009. – 176 с.
2. Кнейслер О. В. Риннок перестраховування України: теоретико-методологічні домінанти формування та пріоритети розвитку : монографія / О. В. Кнейслер. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 416 с.
3. Ткаченко Н. В. Забезпечення фінансової стійкості страхових компаній: теорія, методологія та практика: монографія / Н.В. Ткаченко; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. – Черкаси: «Черкаський ЦНТЕІ», 2009. – 570 с.
4. Meier U. B. Business Cycles in Insurance and Reinsurance: the Case of France, Germany and Switzerland / U. B. Meier, J. F. Outreville // Journal of Risk Finance. – 2006. – № 7. – P. 160–176.

Волювач М. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СУЧАСНІ ПІДХОДИ

ДО ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасний стан ринкових відносин і підприємств, як соціально-виробничих структур, потребує адекватної системи управління на всіх рівнях та сферах. На рівні підприємства, ця проблема займає особливе місце. Будучи об'єктом товарно-грошових відносин, володіючи широкою економічною самостійністю та відповідальністю за результати своєї господарської діяльності, підприємства повинні формувати таку систему управління, яка могла б забезпечити їм високу

ефективність функціонування, конкурентоспроможність та стійке положення на ринку.

Результати діяльності підприємств значною мірою визначаються ефективністю управління. В сучасних умовах одним із пріоритетних напрямків у змінах систем управління підприємством є розробка теоретичних і методологічних основ ефективного менеджменту на рівні підприємств.

Підвищення ефективності управління є головною умовою на шляху до покращення кінцевих результатів. Ефективність системи управління залежить від об'єктивності та достовірності її оцінки. Обґрунтована оцінка вносить ясність, виявляє реальні тенденції, дозволяє оцінити головні фактори, які впливають на ефективність управління, а через нього – на результати діяльності підприємства.

Ефективність і якість управлінської праці визначаються, перш за все, обґрунтованістю методології вирішення проблем, принципів, методів, підходів. При відсутності хорошої теорії практика є сліпою. Хоч на даному етапі наукових досліджень відомо більш ніж 16 наукових підходів, в менеджменті використовують тільки деякі підходи та принципи.

Маркетинговий підхід при прийнятті управлінських рішень передбачає орієнтацію управлінської підсистеми на споживача.

Комплексний підхід бере до уваги важливі і взаємопов'язані фактори внутрішнього та фактори зовнішнього середовища організації – технологічні, організаційні, демографічні, соціальні, економічні, політичні, психологічні.

При функціональному підході до менеджменту необхідність розглядається як сукупність функцій, які треба виконати для того щоб її вирішити. Далі створюються альтернативні об'єкти для їх виконання і обираються ті із них, які потребують найменше витрат за життєвий цикл об'єкту.

Динамічний підхід до об'єкту управління розглядається в причинно-наслідкових зв'язках. Проводиться ретроспективний аналіз за минулі роки і перспективний аналіз [2].

Відтворювальний підхід орієнтований на відновлення виробництва, товару або послуги для задоволення потреб ринку з меншими загальними витратами на одиницю корисного ефекту[1].

Згідно з процесним підходом, управління – це взаємопов'язані універсальні управлінські процеси (планування, організація, мотивація, контроль і пов'язані процеси – процес комунікації та прийняття рішення. Ці процеси в управлінні називаються управлінськими функціями, а процес управління – це сума перерахованих управлінських функцій.

Отже, можна зробити висновок, що використання сучасних підходів управління підприємством є важливим етапом на шляху до досягнення належного фінансового стану підприємства, що є основою його життєдіяльності. При

умілому та розумному використанні теоретичних та наукових знань на практиці, цей шлях стане більш обґрунтованим і визначеним на успіх.

Список використаних джерел:

1. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т.1 / Ред. кол.: С. В. Мочерний (від п.ред.) та ін. – К.: ВЦ Академія, 2000. .:[Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.uk.wikipedia.org;
2. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / А. М. Колосов, О. В.Коваленко, С. К. Кучеренко, В. Г.Бикова; за заг. ред. А. М. Колосова. – Старобільськ: Вид-во держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. – 352с.
3. Зятковська Л. І. Методологічні засади фінансового забезпечення підприємств / Л. І. Зятковська // Фінанси України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.lj.kherson.ua

К. е. н. Гвініашвілі Т. З.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ВІТЧИЗНЯНИХ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

На сучасному етапі розробка та реалізація інноваційної стратегії є ключовим фактором розвитку економічної системи в цілому, а інновації та наукоємна продукція значною мірою стають результатом кооперації діяльності багатьох суб'єктів підприємництва. Як відомо, інноваційна парадигма, що прийшла на зміну «ресурсній» [4], визначає перспективні фактори сталого розвитку на макро- і мікрорівнях економіки. Технологічні інновації визначаються «... одним з найважливіших інструментів сталого розвитку» [5, с. 81]. Об'єкти інтелектуальної власності стають ключовими «факторами виробництва», що утворюються в процесах науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР). Саме тому інвестування в НДДКР визначає перспективи конкурентоспроможності національної економіки.

За сучасних умов, глобалізація ринків визначає світовий рівень зіставлення потенціалу НДДКР і його реалізації [2, с. 110]. За результатами аналізу основних показників інноваційного розвитку, в Україні спостерігаються негативні тенденції впродовж останніх трьох років. Зменшуються обсяги фінансування НДДКР; знижується чисельність фахівців НДДКР у загальному обсязі зайнятого населення; при збільшенні ролі держави у реалізації науково-технічних проектів зменшується роль спеціалізованих науково-досліджених інститутів і т. ін. У порівнянні з 2016 р. обсяг фінансування інноваційної діяльності у 2017 р. зменшився до 9117,54 млн грн, при цьому частка фінансування інноваційної діяльності у співвідношенні до ВВП зменшилася з 1,0% до 0,3%. Основним джерелом фінансування інноваційних витрат у 2017 р. залишаються власні кошти

підприємств – 7704,1 млн грн (або 84,5% загального обсягу витрат на інновації). Кошти державного бюджету у 2017 р. отримали 8 підприємств, місцевих бюджетів – 17, загальний обсяг яких становив 322,9 млн грн (3,5%); кошти вітчизняних інвесторів отримали 5 підприємств, іноземних – 3, загалом їх обсяг становив 380,9 млн грн (4,2%); кредитами скористалося 21 підприємство, обсяг яких становив 594,5 млн грн (6,5%) [3]. Зміна структури суб'єктів інноваційних процесів, їх взаємодії та економічних взаємовідносин вимагає удосконалення управлінських підходів, що дозволяють підвищити ефективність та продуктивність процесів НДДКР.

Сьогодні вітчизняна система фінансування НДДКР не досить гармонійна глобальним трендам та відрізняється значної роллю держави у формуванні інвестиційного капіталу досліджень і розробок [1, с. 271]. З метою розвитку методу планування НДДКР необхідно визначити та формалізувати структуру суб'єктів та їх позицію в інвестуванні досліджень і робіт (рис. 1).

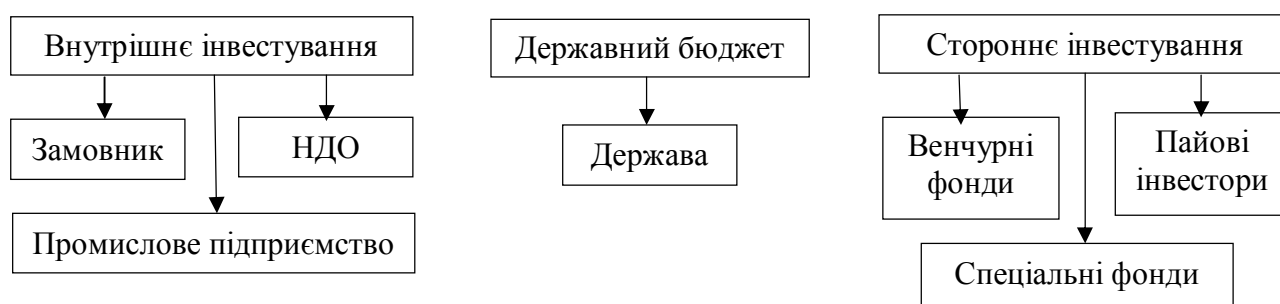


Рис. 1. Структура суб'єктів фінансування НДДКР

При фінансуванні НДДКР за рахунок коштів замовника виконавець одержує замовлення на розробку та реалізацію інноваційного продукту та передає права об'єкт інтелектуальної власності та виріб замовникові. Зазвичай інноваційний продукт інтегрується у продукт замовника. За умов фінансування НДДКР науково-дослідними організаціям здійснюється авансування науково-дослідних робіт з перспективою їх подальшої комерціалізації або спів фінансування з боку держави, замовника, виробництва. У разі самофінансування НДДКР, промисловим підприємством, дослідження та розробки фінансуються з оборотних активів підприємства. Державне фінансування НДДКР здійснюється у вигляді дотацій (грантів) або інвестицій. Венчурні фонди (державні та приватні) інвестують в об'єкти інтелектуальної власності на різних стадіях еволюції інноваційного проекту. Пайові інвестори фінансують інноваційні проекти на пізніх стадіях НДДКР (тиражування, експлуатація) та мають досить критичне ставлення до рівня очікуваного фінансового результату інноваційного проекту. В якості спеціальних фондів зазвичай виступають приватні та державні фонди, які спеціалізуються на підтримці та мотивації фундаментальних і прикладних

досліджень за галузями знань (не висувають високих вимог до очікуваних економічних результатів, пріоритет – рівень моральної новизни розробки).

Таким чином наведена структура суб'єктів фінансування сфери НДДКР уточнена та доповнена такими складовими як спеціалізовані виконавці досліджень і розробок; їх приналежність етапам життєвого циклу нововведення; взаємозв'язок в інноваційному проекті; джерела фінансування.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т. В. Науково-методичне забезпечення управління ризиками інноваційної діяльності на промислових підприємствах / Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі // Економіка та підприємництво: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2017. – № 39. – С. 267–278.
2. Манаєнко І. М. Фінансування інноваційної діяльності підприємств: українські реалії та досвід ЄС / І. М. Манаєнко, А. І. Кравець // Інфраструктура ринку, 2018. – Вип. 15. – С. 109–114.
3. Писаренко Т. В. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2017 році: аналітична довідка / Т. В. Писаренко, Т. К. Кваша та ін. – К.: УкрІНТЕІ, 2018. – 98 с.
4. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов: Изд-во: «Альпина Паблишер», 2015. – 124 с.
5. Grynko T. Organisational and economic mechanism of business entities' innovative development management / T. Grynko, T. Gviniashvili // Economix annals-XXI, 2017. – №165 (5-6). – P. 80–83.

Гейко К. С.

Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара (Україна)

ВИБІР МЕТОДУ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Важливою умовою для успішної діяльності підприємства є робота його персоналу. Дієвим способом виявити наскільки компетентно та продуктивно виконують роботу працівники є оцінка персоналу [1].

Проблеми оцінки різних категорій персоналу та методів її проведення досліджували такі вітчизняні вчені: Борисова А. Є., Дмитренко Г. А., Карякін А. М., Колот А. М, Корнюшин В. Ю., Крушельницька О. В., Максименко Т. М., Мельничук Д. П., Шарапатова Е. А. та інші..

Метою оцінювання персоналу є розуміння того, наскільки кожен окремих працівник досягає намічених результатів праці і чи є відповідність до поставлених вимог. Тобто, головним є виявлення міри відповідності особистих якостей працівника, його якісних і кількісних результатів праці, котрі відповідають як нормативним вимогам, так і поставленим цілям у програмі.

Для українських підприємств важливо детально розробити систему мотивації персоналу після досягнення запланованого рівня продуктивності праці.

Керівництву треба оцінити якість роботи працівників, після чого розробити дієві інструменти та механізми мотивації.

Дослідивши методи оцінювання персоналу, вважаємо за доцільне застосувати метод «Центр оцінки» [4]. Даний метод дає комплексну оцінку персоналу та заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, котрі орієнтовані на оцінку реальних якостей працівників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових інструкцій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців. Цей метод має найвищу достовірність результатів (75%) з поміж усіх методів оцінювання персоналу. «Центр оцінки» дає змогу вирішити такі задачі [7]:

1. Оцінка професійних знань і навичок персоналу.
2. Оперативне управління персоналом.
3. Навчання персоналу та підвищення кваліфікації.

Оцінювання за даним методом проводиться шляхом інтерв'ювання з експертом, яке передбачає збір даних щодо знань та досвіду працівника з залученням тестів на загальні, психологічні та професійні властивості людини. Після проведених тестів та бесіди шляхом інтерв'ю відбувається коротка презентація працівника перед експертами та іншими співробітниками.

Також методами «Центру оцінки» є проведення ділової гри, анкетування, опис професійних досягнень, аналіз конкретних ситуацій та експертне спостереження.

До переваг «Центру оцінки» можна віднести:

- 1) метод містить елементи стратегії компанії;
- 2) керівництво отримує максимально об'єктивну оцінку в порівнянні з іншими методами оцінки персоналу;
- 3) результати отримані за допомогою обраного методу дозволяють найбільш раціонально вкладати кошти у розвиток працівників;
- 4) забезпечує розуміння та чіткість в підході до оцінки працівників усіма співробітниками організації;
- 5) сама процедура «Центр оцінки» вже є початковим етапом до розвитку персоналу [2].

Так, як ефективні та перспективні кадри є запорукою високої продуктивності праці та розвитку організації, то здійснивши вище вказані кроки, керівництво може досягти заплановану мету своєї діяльності та отримати позитивний ефект від неї.

Після оцінювання персоналу наступною складовою розроблення системи мотивації працівників задля досягнення запланованого рівня продуктивності праці є вибір, за результатами проведеного аналізу, методу мотивації для окремого працівника і для усього колективу підприємства загалом [5].

Цей підетап слід розглянути детальніше, бо саме зацікавленість персоналу в результатах роботи є однією з головних умов більш результативного підвищення продуктивності праці. Тому саме мотивація є одним із резервів для зростання продуктивності, так як конкретні мотиви відіграють основну роль у трудовій діяльності працівників.

Не існує єдиного методу мотивації персоналу, оскільки, крім заробітної плати – головного мотивуючого чинника, є багато інших чинників, які є мотивами, котрі спонукають до більш ефективної діяльності персоналу.

Можна виділити дві групи систем мотивації: непрямі матеріальні та нематеріальні стимули. Графічно їх можна зобразити наступним чином (рис. 1).



Рис. 1 Способи стимулювання персоналу підприємства [3]

Варто додати, що суб'єкту господарювання необхідно обрати метод мотивації виходячи, із його можливостей на певний період часу, а в результаті процвітання і розвитку залучати інші методи та комбінувати їх. Будь-який метод, котрий використовує керівник, повинен ґрунтуватися на стратегії управління людськими ресурсами, котру обрало підприємство. Детальна ефективно розроблена система мотивації кадрів слугує інструментом, який суттєво підвищить вартість підприємства.

Також, виходячи із сучасних умов господарювання, доцільно запровадити технологію управління робочим часом, котра повинна містити наступні організаційні етапи:

- безперервний аналіз використання часового ресурсу підприємством;

- прогнозування часового ресурсу, фотографування робочого дня, проектування, програмування і планування;
- профілактика і нейтралізація деструктивних конфліктів і професійних стресів, гармонізація трудових відносин персоналу підприємства;
- структурування робіт та моніторинг виконання технологічних процесів.

Отже, на українських підприємствах можна визначити 5 основних напрямків підвищення продуктивності праці [6]:

1. Впровадження науково-технічного прогресу в діяльності суб'єктів господарювання. Так, результатом автоматизації виробництва буде нормалізація чисельності основних робітників підприємства, зменшиться трудомісткість продукції. Внаслідок вивільнення чисельності робітників або скорочення штату через економію витрат праці, можливе підвищення обсягу виробництва з урахуванням попиту на конкретний вид товару на ринку.

2. Підвищення якості продукції. Даний напрям призведе до зростання трудомісткості через виконання додаткових операцій, але цей крок повинен забезпечити зростання попиту й обсягу виробництва на підприємстві.

3. Забезпечення ефективного використання робочого часу шляхом максимального зменшення простоїв і прогулів на виробництві.

4. Підвищення обсягів виробництва через врегулювання вже існуючої збутової політики на підприємстві.

5. Гарантування підвищення мотивації праці.

Список використаних джерел:

1. Головатий М. Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи. Курс лекцій / М. Ф. Головатий, М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. – К.: МАУП, 2004. – 368 с.
2. Грішнова, О. А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / О. А. Грішнова // Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики. – 2010. – № 7. – С. 42–50.
3. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
4. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-е вид., перероб. й доп. – К.: Кондор, 2005. – 308 с.
5. Кузьменко Л.М. Проблеми проведення оцінки персоналу / Л.М. Кузьменко // Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі. – 2008. – С. 160–162.
6. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / В.О. Лук'янихін. – Суми : Університетська книга, 2004. – 592 с.
7. Соколов А. В. Вдосконалення системи оцінки персоналу організації / А. В. Соколов, В. О. Начева [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://int-konf.org/konf12013/603-kand-derzh-upr-sokolov-a-v-nachevav-o-vdoskonalennya-sistemi-ocnki-personalu-organizaciy.html>
8. Гринько Т. В. Науково-методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу медичного закладу / Т. В. Гринько, К. С. Савченко // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». – Острог: НаУОА, 2017. – № 7(35). – С. 23–27.

Д. е. н. Гончаренко О. М.

Одеський національний економічний університет (Україна)

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДІАГНОСТИКИ
ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Дослідження проблем розвитку підприємств в умовах мінливого внутрішнього й зовнішнього середовища набуває особливу актуальність на сучасному етапі розвитку, коли намітилися передумови економічного росту після економічної кризи. Для її вирішення необхідні глибокі економічні дослідження й розробка нових механізмів управління, методичних підходів з визначення і оцінки економічної стійкості підприємств.

Незважаючи на розробленість теорії антикризового управління підприємством та фінансової діагностики, багато питань, пов'язаних із розробкою механізму стійкого розвитку підприємства в умовах невизначеності залишаються невирішеними. Цей факт зумовлює необхідність проведення подальших теоретико-методологічних і прикладних досліджень в цьому науковому напрямку.

Розвиток підприємств залежить від їхнього стійкого й ефективного функціонування в цей час і в майбутньому. Разом з тим ринкове середовище характеризується невизначеністю й ризиками. Економічна дійсність щодня приносить нові свідчення інтенсивних змін в оточенні економічної системи (підприємства), що, у свою чергу, обумовлює необхідність оперативного реагування й пошуку методів діагностики розвитку економічних систем.

Система управління розвитком підприємства повинна відображати зміни в бізнес-середовищі, оцінювати динаміку й робити припущення відносно майбутнього стану економічної системи. Тим самим вдається передбачити можливі сценарії зміни економічної ситуації й завчасно підготуватися до небезпеки, прийнявши при необхідності додаткові захисні заходи. Сигналом тривоги в цьому випадку є вихід показників роботи підприємства за граничні значення, або, говорячи інакше, досягнення ними позамежної величини й втрата стійкості. Але виявити й виміряти відхилення спостережуваних показників діагностика може лише при завданні поля їх допуску, що окреслюється рамками планових розв'язків [1, с. 27; 2, с. 15]. Тому управління стійкістю економічної системи повинне ґрунтуватися на оптимізації прогностичних характеристик.

Загальний економічний стан підприємства можна розділити на три економічні області: абсолютної стійкості, достатньої стійкості та нестійкого функціонування. Абсолютно стійке підприємство характеризується ефективною роботою у всіх напрямках своєї діяльності, а можливі несприятливі наслідки усуваються мірами, передбаченими організаційно-економічними механізмами управління. Достатньо стійке підприємство виявляється неефективним тільки при тих

можливих форсмажорах (зовнішніх і внутрішніх факторів), які мають досить малу «ступінь можливості». Нестійке підприємство виявляється неефективним або веде до несприятливих наслідків при умовах, що мають досить більшу «ступінь можливості».

В умовах невизначеності система управління повинна бути сприйнятливою як до кількісної, так і важко обумовленої евристичної інформації. Система управління стійкістю підприємства повинна виконувати наступні функції: прогнозування зміни зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства на базі кількісної й евристичної інформації про спостережувані параметри середовища; планування діяльності підприємства в границях прогнозу забезпеченості матеріально-технічними, енергетичними, трудовими, фінансовими, інформаційними й іншими ресурсами підприємства; імітації функціонування підприємства в прогнозованих умовах і визначення значень, що досягаються при цьому, показників діяльності підприємства; оцінки й аналізу стійкості цих показників з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх перешкод; діагностики підприємства при виявленні погроз стабільності його поведінці в майбутньому періоді; корекції параметрів планування й прийнятих планових рішень, якщо цього потребує необхідність відновлення й збереження стійкої діяльності підприємства.

Під діагностикою розвитку підприємства розуміється комплекс факторів і їх зв'язок з економічними показниками, що дозволяють виявити динаміку й тенденції їхніх змін у часі, що характеризує результати управлінської, кадрової й фінансово-економічної діяльності. Саме ця інформація є вихідною для оцінки й прогнозування стійкого розвитку підприємства як економічної системи. Таким чином, для постановки завдання про оцінювання розвитку підприємства необхідно здійснити вибір вектора змінних, побудувати модель зв'язків макропараметрів у вигляді системи диференціальних рівнянь, сформулювати обмеження по домінуючим змінним, що відносяться до мікропараметрів економічної системи [3, с. 245; 4, с. 84].

Структурна адаптація системи управління складається у виборі з безлічі планових і імітаційних моделей таких, які відповідають передбачуванім у плановому періоді умовам роботи підприємства. У моделі вводиться ряд прогнозних значень зовнішніх параметрів, за допомогою чого математичні моделі наповнюються оброблюваною інформацією й стають більше конкретними.

Список використаних джерел:

1. Богатирьов І. А. Управління розвитком підприємства / І. А. Богатирьов. – К., 2004 – 165 с.
2. Гамалій В. Ф. Дослідження стійкості функціонування промислово-економічних систем / В. Ф. Гамалій, І. В. Ніколаєв // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 1. – С. 14–17.
3. Усов А. В. Моделирование систем с распределенными параметрами: монография / А. В. Усов, А. Н. Дубов, Д. В. Дмитришин. – О.: Астропринт. – 2002. – 664 с.

4. Матвійчук А. В. Аналіз та прогнозування розвитку фінансово-економічних систем із використанням теорії нечіткої логіки: монографія / А. В. Матвійчук. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 206 с.

Демкова Н. І.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

За сучасних умов ринкової економіки, де рушійною силою розвитку є конкуренція, перед усіма суб'єктами підприємництва неминуче постає питання про необхідність забезпечення та підвищення конкурентоспроможності в цілях стабільного та сталого розвитку як в короткостроковій, так і довгостроковій перспективі. Розглянемо процес розвитку потенціалу суб'єктів підприємництва з точки зору комплексного поєднання всіх його складових елементів, в тому числі системи мотивації співробітників, узгодження цілей підприємства з розвитком наступних елементів потенціалу: професійно-особистісного, матеріально-технічного, фінансового та інноваційного потенціалів [2, с. 81].

У практичній діяльності управління суб'єктами підприємництва носить комплексний характер, при цьому в ньому поєднуються всі типи управління: програмний, адаптивний і екстремальний. Свідомий вплив людини на об'єкти, процеси і учасників процесу для досягнення бажаного результату називають управлінням. Оскільки персонал це колектив людей, то тут доречно досліджувати процеси управління ним.

Під управлінням слід розуміти процес, що враховує етапи [1, с. 157]:

- постановку цілей і завдань перед суб'єктом підприємництва в цілому та його окремими елементами;
- моніторинг, глобальні дослідження та прогнозування факторів внутрішнього та зовнішнього середовища і результатів їх впливу;
- планування діяльності суб'єкта підприємництва в цілому та окремих його підрозділів зокрема з урахуванням потенціалу, ризиків і перспектив його розвитку;
- побудова організаційної структури управління суб'єкта підприємництва та управління персоналом;
- реалізація розроблених заходів програми функціонування та контроль за досягненням планових показників розвитку суб'єкта підприємництва;
- аналіз ефективності реалізації розроблених заходів програми функціонування суб'єкта підприємництва та коригування програми в разі необхідності.

Ризики, бар'єри, обсяг реально можливих інвестицій і інші фактори зовнішнього та внутрішнього середовища накладають ряд обмежень, які необхідно

враховувати топ-менеджменту суб'єктів підприємництва при розробці планів розвитку. З огляду на обмеженість можливостей підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств, необхідно з метою здійснення ефективної діяльності на ринку виробити систему управління конкурентоспроможністю та сформулювати особливий механізм управління, який являє собою систему методів регулювання організаційних структур і форм господарювання.

Механізм управління конкурентоспроможністю являє собою систему організаційних, правових, економічних і мотиваційних цілеспрямованих впливів на процес функціонування суб'єктів підприємництва, що забезпечує конкурентоспроможність об'єктів і суб'єктів управління. Регулювання рівня конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва здійснюється під впливом ринку. Сам же суб'єкт підприємництва враховує механізм адекватного регулювання виходячи з тих конкурентних переваг, якими він вже володіє, або які він може створити (рис. 1).



Рис. 1. Етапи процесу управління конкурентоспроможністю суб'єктів підприємництва

Багатогранність поняття конкурентоспроможність призводить до того, що не можна її оцінити тільки кількісними показниками, тобто ця оцінка також повинна супроводжуватися моделями, які використовують якісні характеристики конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва. Найбільш конкурентоспроможними є ті суб'єкти підприємництва, в яких ефективним чином організована робота всіх підрозділів і служб.

Таким чином, механізм управління конкурентоспроможністю суб'єктів підприємництва має бути розроблено на основі системи організаційних, правових, економічних та мотиваційних принципів.

Важливим фактором успіху суб'єктів підприємництва на займаному ним ринку, а значить, і показником ефективної системи управління конкурентоспроможністю, є вміння оцінювати своє становище, прогнозувати ситуацію, виявляти власний потенціал і визначати правильний вектор розвитку.

Список використаних джерел:

1. Гвініашвілі Т.З. Оптимізація системи менеджменту суб'єктів підприємництва в забезпеченні економічної безпеки / Т.З. Гвініашвілі // Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: Колективна монографія / за заг. ред. Т.В. Гринько. – Дніпропетровськ: Біла К. О., 2017. – С. 154–166.
2. Grynko T. Organisational and economic mechanism of business entities' innovative development management / T. Grynko, T. Gviniashvili // Economical annals-XXI, 2017. – №165 (5-6). – P. 80–83.

Джежела С. С., к. е. н. Дробот Я. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

На сьогоднішній день, коли більшість підприємств знаходяться в умовах кризової економіки стає доцільно виділити основні характерні особливості управління промисловими підприємствами, про що свідчить світовий досвід та вітчизняна практика.

Для поліпшення фінансового становища підприємств та забезпечення виходу їх із кризового стану необхідно постійно проводити певні дослідження та у разі виявлення проблеми шукати шляхи їх вирішення, це дасть змогу суттєво вплинути на подальший розвиток фінансово-господарської діяльності промислових підприємств та уникнути банкрутства.

Традиційна оцінка фінансового стану підприємств зводиться до визначення групи показників: майнового стану, ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності та становища підприємства на ринку цінних паперів. Крім того, прогнозується ймовірність банкрутства підприємства з різними моделями (Z-модель Альтмана).

Враховуючи, що більшість вітчизняних промислових підприємств знаходяться в стані глибокої економічної кризи, відповідно більшість показників, що входять до вищеперерахованих груп будуть мати незадовільні значення (нижче критичного допустимого), однак виходячи зі стратегічного значення цих підприємств для відображення національної економіки доцільно їх признати банкрутами та ліквідувати.

Проведення економічного аналізу вважається основним інструментом, за допомогою якого можна провести оцінку внутрішніх та зовнішніх показників, з'ясувати чи має перспективи розвитку підприємство, а потім за результатами дослідження прийняти обґрунтовані рішення [1]. Тому необхідно обґрунтувати таку систему показників оцінки фінансового стану, які б враховували не тільки фактичний стан досліджуваного підприємства, а й здатність цього підприємства до відродження, у деяких авторів ця категорія має назву – самостійної спроможності.

Такими показниками можуть бути 2–3 комплексні показники, які будуть враховувати можливість змін у фінансовому стані підприємств з досягнення оптимальних значень, основних характеристик фінансового стану.

З іншого боку, завдання зводяться до визначення економічного потенціалу підприємств (наявних резервів) та можливості його реалізації.

Фінансовий стан виступає важливою складовою економічної діяльності підприємства у зовнішньому середовищі. Він в свою чергу визначає конкурентоспроможність підприємства, проводить оцінку його потенціалу у діловій співпраці та свідчить про економічні інтереси підприємства та його партнерів.

Фінансовий стан об'єкта на сучасному етапі розвитку економічних відносин виступає найважливішою характеристикою надійності, стійкості та ділової активності підприємства. Саме за умови стабільності можливо проводити активну інвестиційну та інноваційну діяльність, випуск конкурентоспроможної продукції.

Таким чином, пошук відповідних методів об'єктивної оцінки фінансового стану на основі комплексних показників є запорукою виходу з кризи для кожного суб'єкта господарювання.

Список використаних джерел:

1. Аналіз фінансового стану підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://knowledge.allbest.ru/economy/3c0a65635b2bd78b4c43b88421206d27_0.html
2. Теоретичні основи фінансового стану підприємства в умовах фінансової кризи [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://studfiles.net/preview/5009534/>

Димарчук О. С., к. е. н. Гвініашвілі Т. З.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

МОТИВАЦІЯ І УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПЕРІОД КРИЗИ

У періоди економічних криз підприємства ризикують не тільки фінансовими ресурсами, але і втратою кваліфікованого персоналу, без наявності якого утримання конкурентних позицій на ринку і виходу з кризи є неможливим. Проблема мотивації ефективних кадрів стає необхідністю в антикризовому

управлінні компанією. На практиці більшість керівників українських організацій роблять акцент на підтримці і розвитку виробництва, сфери маркетингу, недостатньо приділяючи увагу мотиваційному аспекту в управлінні людським капіталом, аргументуючи це нестачею матеріальних засобів [1, с. 66]. Криза персоналу підприємства – ситуація, в якій відсутні економічні та особисті вигоди задоволення, викликані внутрішніми і зовнішніми причинами, які призвели фірму до банкрутства. Розглянемо причини кризового стану підприємства, а також причини кризи персоналу. Причини кризи підприємства підрозділяються на зовнішні і внутрішні. Зовнішні причини – причини, на які можна впливати обмежено або взагалі неможливо вплинути: інфляція, політична ситуація в країні. Внутрішні причини викликані недоліком матеріального фінансування, нераціональним управлінням або непідготовленістю менеджерів до управління в умовах кризи.

Причини кризи персоналу різноманітні і можуть створювати процеси ланцюгової реакції, які погіршують становище працівників компанії. Виділяють наступні основні причини кризи персоналу:

- зіткнення старих і нових цінностей;
- руйнування встановленої і відсутність нової культури управління;
- недостатній соціальний захист співробітників та зменшення кількості кваліфікованих працівників;
- усунення співробітників від управління фірмою;
- відсутність дієвої системи мотивації праці;
- недолік знань в області психології у керівного складу фірми;
- відсутність у керівників здатності прогнозувати важке економічне становище компанії і вміння ефективно з ним справлятися [2, с. 190].

Найпоширенішою формою мотивації персоналу є матеріальна винагорода. Вона дає зрозуміти працівникові, що він цінний підприємству, підвищує його самооцінку і вказує на його соціальний статус. Під час кризи внутрішня мотивація співробітників вичерпується. Вони уникають невдач, бояться звільнення, скорочення, а також зменшення доходу. Тому матеріальне стимулювання будується за такими принципами [3, с. 139]:

1. Перехід від оплати праці до сплати результату, так як залежність змінної частини зарплати від результату спонукає співробітника покращувати кількісні і якісні показники роботи і більш ефективно вирішувати різні проблеми і завдання, що виникають.

2. Ознайомлення співробітників з системою формування їх доходів і параметри отримання додаткових бонусів, винагороди.

3. Регулярний моніторинг досягнень співробітників і «публічні» звіти про їх успіхи.

4. Ефективна система мотивації не може бути заснована виключно на матеріальному стимулюванні.

Нематеріальними стимулами можуть бути:

- демонстрація керівниками впевненості в стабільності компанії в період кризи (всілякі збори, максимальна увага проблемі, вислуховування ідей і пропозицій);
- скорочення соціальної дистанції з колективом, відкрита розмова з персоналом, довіра, заклик до згуртування;
- наявність харизматичного лідера на чолі всієї команди керівників компанії;
- не зайвим буде нагадувати «героїчне минуле» компанії, якщо компанія не так молода.

У період кризи так само можна навчати співробітників, оскільки відсутність можливостей підвищення компетентності працівників в компанії загрожує зниженням ефективності виробництва, але проблема фінансових витрат на навчання змушує вибір форми навчання. Якраз для такого випадку існують малобюджетні види отримання нових знань:

- наставництво (наприклад, приставити до новачка «ветерана» даної професії);
- майстер-класи досвідчених співробітників компанії;
- внутрішні стажування для нових співробітників;
- внутрішні семінари по новим публікаціям.

Таким чином, якщо філософія управління компанією не буде гармонійною, то це призведе до розвитку конфліктів між адміністрацією та працівниками, між постачальниками і споживачами, до зниження іміджу фірми, а потім і до кризової ситуації, дисбалансу в діяльності всіх систем підприємства, провалу і подальшого руйнування. А для того, щоб створити сприятливу атмосферу всередині компанії, керівництво повинно піклуватися про своїх співробітників і включати мотивацію персоналу в систему управління підприємством. Матеріальна мотивація додасть співробітникам фінансової впевненості в умовах кризи, а нематеріальна згуртує колектив і підвищить лояльність працівників до фірми.

Список використаних джерел:

1. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності / Г. С. Білецька // Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд». – 2014. – Т. 6, № 5. – С. 64–69.
2. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / С. Т. Дуда, Х. Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – 2010. – Вип. 20.14 – С. 188–193.
3. Колот А. М. Мотивація персоналу : підруч. / А. М. Колот – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.

Жерьобкін Р. М.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ**

Активний розвиток сфери послуг – одна з тенденцій сучасної української економіки. За останнє десятиліття істотно збільшилося число сервісних організацій, зросла зайнятість в цій сфері, розширився спектр пропонованих послуг, загострилася конкуренція, змінилися соціально-економічні умови надання послуг, тому потрібні нові підходи до управління, особливо це стосується якості обслуговування.

Пропоновані різними науковими школами підходи до управління якістю послуг різноманітні. Більшість з них за «відправну точку» приймає співвідношення очікувань споживача і сприйняття отриманої послуги. Така логіка актуальна в першу чергу для послуг, якість яких важко оцінити на підставі об'єктивних характеристик.

Так, модель «Gar» описує п'ять розривів, які є причиною незадоволення клієнтів послугами, що надаються: «розрив між споживчими очікуваннями і їх сприйняттям керівництвом компанії (Gar 1); розрив між сприйняттям керівництва споживчих очікувань і трансформацією цього сприйняття в специфікації якості послуг (Gar 2); розрив між специфікаціями якості послуг і якістю послуг (Gar 3), що надаються; розрив між послугами, що надаються, і зовнішньою інформацією (Gar 4); розрив між очікуваннями споживачів і їх сприйняттям (Gar 5)» [5]. Ключовим є Gar 5, причому під «розривом» мається на увазі перевищення очікувань споживача над оцінкою послуги, отриманої насправді. Послуга вважається якісною, якщо розрив відсутній. Модель «Gar» дозволяє побачити процес надання послуги в цілому, виявити можливі джерела незадовільної якості обслуговування.

Модель SERVQUAL припускає вимір якості обслуговування за допомогою кількісного показника – індексу якості SQI, що відбиває співвідношення сприйнятої і очікуваної якості обслуговування [3]. Розрахунок індексу якості обслуговування ґрунтується на результатах анкетування споживачів послуги.

При управлінні якістю послуг може використовуватися і «зона толерантності» [4]. Її побудова і аналіз також припускають звернення до анкет, за допомогою яких оцінюється мінімально прийнятна для споживача якість обслуговування. Зона толерантності представляє розрив між оцінками «очікуваної» і «мінімально прийнятної» якості послуги. Ширина зони по кожній з детермінант (критеріїв) чисельно визначається як різниця значень відповідних оцінок «очікуваної» і «мінімально прийнятної» анкет. Таким чином, зона толерантності відбиває діапазон «терпимості» споживачів до зовнішнього вигляду персоналу,

приміщення, устаткування, дотримання термінів надання послуги, чуйності, ввічливості працівників, їх професійних знань і навичок, здатності створювати атмосферу довіри і зберегти конфіденційність, міри прояву індивідуальності підходів до обслуговування тощо.

Співвідношення оцінок детермінант якості обслуговування із зоною толерантності дає змогу встановити факт захоплення споживачів обслуговуванням (у разі перевищення сприйнятими оцінками зони толерантності), їхньої задоволеності (при перетині сприйнятими оцінками зони толерантності) або невдоволення (при рівні оцінки нижче зони толерантності).

Для оцінювання якості процесів обслуговування Ч. Бернард запропонував модель, що базується на концепції «нейтральних зон» [2], відповідно до якої висновок про задовільну або незадовільну якість обслуговування робиться у разі виходу за межі нейтральної зони (зони байдужості), величина якої залежить від ступеня важливості для споживача елементів обслуговування.

Ця модель набула розвитку у працях Е. Кедотта і Н. Терджена, які сформуливали типологію ефективності елементів обслуговування, що «може бути використана для створення класифікаторів і можливості проведення порівняльного аналізу» [2]. Ними були сформульовані чотири групи елементів обслуговування за їх важливістю на основі сприйняття споживачів: критичні (які формують зазвичай найменшу нейтральну зону); нейтральні (які, навпаки, створюють максимально нейтральну зону і не впливають на досвід); такі, що приносять задоволення (які можуть викликати позитивну реакцію у разі перевершення очікувань); такі, що приносять розчарування (які викликають негативну реакцію у разі неправильного застосування елементів обслуговування).

Модель Кано («Теорія привабливої якості») застосовується для формування стратегії організації і вирішення завдань забезпечення задоволеності споживачів та дозволяє описати, задоволення яких потреб залишає споживача байдужим, незадоволеним, або приводить його у захват [1]. Ця модель дає змогу встановити взаємозв'язок між якістю обслуговування та ключовими його параметрами, що створює передумови внесення відповідних коректив у роботу персоналу підприємств сфери послуг.

Будь-який з вищеперелічених підходів може, без сумніву, застосовуватися незалежно від інших. Проте комбінування цих методів дозволяє, на наш погляд, детально підійти до управління якістю надання послуг, істотно розширюючи спектр рекомендацій, що розробляються, і надаючи їм велику обґрунтованість, а, відтак, сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємств сфери послуг.

Список використаних джерел:

1. Кузьмін А. М. Модель Кано / А. М. Кузьмін // Методи менеджмента качества. – 2007. – № 3.

2. Протасова Л. Г. Управление качеством в сфере услуг: монография / Л. Г. Протасова, О. В. Плинка. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2010. – 176 с.
3. Berry L. L. Marketing Services / L. L. Berry. – NY : The Free Press, 1991.
4. Johnston R. The Zone of Tolerance: Exploring the Relationship Between Service Transactions and Satisfaction with the Overall Service / R. Johnston // International Journal of Service Industry Management. – 1995. – Vol. 6, № 2.
5. Zeithaml V. A. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality / V. A. Zeithaml, L. L. Berry, A. Parasuraman // Journal of Marketing. – 1988. – Vol. 52 (April).
6. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / А. М. Колосов, О. В. Коваленко, С. К. Кучеренко, В. Г. Бикова; за заг. ред. А. М. Колосова. – Старобільськ: Вид-во держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. – 352 с.
7. Тімар І. В. Вплив іміджу підприємства сфери готельних послуг на формування його конкурентних переваг / І. В. Тімар // Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Економіка. – Дніпропетровськ: Біла К. О., 2015. – Вип. 9 (3). – С. 145–149.

К. е. н. Жиленко К. М., Малуха С. І.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Підприємства, під час проведення своєї виробничо-господарської діяльності, все частіше зіштовхуються з поняттям кризи. Професор В. Г. Воронкова дає таке визначення поняттю: «криза – об’єктивне явище в соціально-економічній системі, в основі функціонування та розвитку якої лежить керована діяльність людини» [1]. Криза може виникати з різних причин, мати різний перебіг та масштаби. Дуже часто виникнення кризи тісно пов’язане з проблемами у функціонуванні організації що безпосередньо може призвести до негативних наслідків. Це також може загрожувати існування організації в цілому або досягненню її стратегічних цілей. Аби передбачити, запобігти і швидко відреагувати на виникнення кризового явища, як тільки воно відбулося чи почало зароджуватися, необхідно чітко орієнтуватися та володіти знаннями стосовно антикризового менеджменту. Тим не менш, якщо неможливо запобігти кризі, необхідно застосувати такі інструменти антикризового менеджменту, які могли б мінімізувати негативні наслідки для діяльності підприємства [2].

Антикризове управління орієнтоване на заходи, що впроваджуються до, під час та після кризи. Це процес який передбачає небезпеку кризи, виконує аналіз її симптомів, розробляє заходи що зменшують негативні наслідки кризи і використовує її фактори для продовження процесу розвитку підприємства.

Антикризове управління – це процес, що складається з чотирьох послідовних фаз, які можна відобразити у вигляді наступної схеми (рис.1).

Наразі розглянемо кожен етап більш детально. Перший етап – запобігання кризи, під час якого, менеджер має орієнтуватися та вміти розпізнавати сигнали

що попереджають про можливість виникнення кризового стану. Він має почати активно запроваджувати заходи які могли б допомогти уникнути кризи чи зменшити її наслідки на початковому етапі. Наступною фазою в антикризовому управлінні виділяють фазу підготовки до кризи. Головним завданням цього етапу є: виявлення слабких місць на підприємстві, розробка антикризових планів та схем, аналіз вже існуючих стратегій управління та розробка нових, адаптованих до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Третій етап стосується реалізації антикризових дій. При проведенні цієї фази антикризового управління важливо координувати та контролювати заходи що впроваджуються при настанні кризи. Остання фаза полягає в оцінці реакції підприємства на кризу. На цьому етапі організація оцінює заходи що були застосовані, перевіряє їх, робить висновки, збирає отримані результати та проводить аналіз їх ефективності з метою використання набутих знань та досвіду у майбутньому.

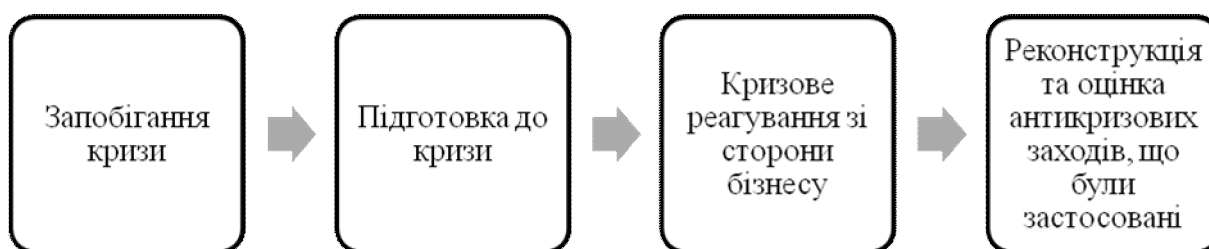


Рис. 1

Проходження підприємством вищезазначених фаз неможливо уявити без чіткої та злагодженої роботи менеджерів, які виступають орієнтиром для членів організації. Відповідальність за подолання кризи лежить саме на них та залежить від швидкості їх реагування на змінювані умови та ефективності впроваджених ними стратегій. У зв'язку зі складністю заходів, що мають бути прийняті на даному етапі антикризового управління, менеджери мають:

- пояснити антикризову стратегію, її мету та цілі у чіткій формі;
- розповсюджувати ідеї нової антикризової стратегії з поміж співробітників;
- контролювати надходження необхідних ресурсів для реалізації нової стратегії;
- приймати рішення, що стосуються адаптації організаційної структури відповідно до нової стратегії [3].

Як висновок, можемо зазначити, що підвищення необхідності у функціонуванні підприємства в умовах кризи змушує підприємства приймати заходи пов'язані з передбаченням, прогнозуванням і запобіганням кризи, а у випадку, якщо криза вже настала, швидко реагувати. Ефективне подолання кризи потребує антикризового управління, однак, не завжди можна запобігти кризі, більш того, підприємства змушені приймати ряд антикризових заходів.

Запропоновані вище заходи комплексно формують процес, який дозволяє ефективно управляти підприємством у випадку кризи, завчасно її передбачувати та виходити з неї з найменшими втратами.

Список використаних джерел:

1. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб.для внз / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко. – К.: Професіонал, 2006. – 567 с.: іл.
2. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / А. Д. Чернявський. – К.: МАУП, 2006. – 256 с.: іл.
3. Грибан С. В. Система антикризового управління підприємством / С. В. Грибан // Ефективна економіка. – 2013. – № 11, <http://www.economy.nayka.com.ua>

Знанецький В. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

В сучасних економічних умовах для максимального використання потужностей виробництва необхідно постійно збільшувати продуктивність праці. Найбільш дійовими засобами буде скорочення простоїв на робочих місцях, застосування обладнання що не використовується та скорочення термінів його ремонту, впровадження нових прогресивних процесів які відповідають умовам технічного та технологічного розвитку.

На підприємствах можна визначити такі основні напрями та шляхи підвищення продуктивності праці, а саме: зростання якості продукції, ефективне використання робочого часу внаслідок максимального зниження простоїв і прогулів на виробництві, інноваційний розвиток і впровадження на підприємстві науково-технічного прогресу та нових форм економічного зростання, нарощування обсягів виробництва та значне збільшення запасів продукції за рахунок врегулювання збутової політики, професійний, культурний, освітній розвиток працівників, раціональне використання усіх наявних ресурсів, удосконалення організації та управління виробництвом, забезпечення підвищення мотивації праці на виробництві [3]. Сукупність технічно-матеріальних факторів та їх вплив на рівень продуктивності праці можна охарактеризувати певними показниками, а саме за електроозброєністю, фондоозброєністю та фондівіддачею [1].

Належний рівень продуктивності праці та мотивації на підприємстві забезпечуються внаслідок формування матеріальних стимулів, головним чинником яких є оплата праці, однак і нематеріальна мотивація впливає не менш ефективно, вона направлена на лояльне ставлення співробітників до підприємства та колективу в цілому [4].

Кваліфікація та освіта є одним з основних показників на ринку праці, бо як показує практика, люди з більшою продуктивністю праці частіше мають намір отримати вищу освіту, а це є підставою для керівництва щодо оцінки здібностей працівників, які в свою чергу зможуть отримати в майбутньому більш кваліфіковану та високооплачувану роботу, тому загалом цілком справедливо розглядати кваліфікацію та освіту як показник продуктивності праці майбутніх працівників [2].

Якщо розглядати продуктивність праці на прикладі торгівельного підприємства то можна сказати, що потрібно або підвищити кількісні продажі або зменшити кількість відпрацьованих годин по підприємству. Для збільшення кількісних продажів та зменшенню відпрацьованих годин існує багато затверджених методик. По-перше, можна переглянути конфігурацію виробництва (проекти, дотації, режим роботи, можливість об'єднання виробничих зон, і інше), при зміні процесів на виробництві обов'язково враховувати це при плануванні робочого часу, привести штатний розклад у відповідність до вимог і потреб, правильно та коректно ставити задачі та цілі працівникам та контролювати їх виконання на всіх рівнях управління, також необхідно вести жорсткий контроль над виконанням працівниками графіків приходу-уходу з роботи та перерв, регулярно аналізувати ефективність відпрацьованого робочого часу та виробничого процесу в цілому.

Для того щоб правильно керувати на підприємстві продуктивністю праці треба мати навички у плануванні та аналізі, це завдання що потребує комплексного, поступового та складного підходу, яке в свою чергу є надважливим для будь-якого виробництва, що прагне як до економічного так і ефективного розвитку підприємства. Насамперед виконання даного завдання залежить від коректно скоординованої роботи усіх працівників на підприємстві на усіх етапах функціонування, починаючи від розроблення стратегії та місії, започаткування програм розвитку, мотивації та закінчуючи програмою підвищення продуктивності праці на підприємстві. Під час розроблення програми з управління продуктивності праці насамперед необхідно звернути увагу на розробку системи мотивації працівників як матеріальної так і нематеріальної, та досягнення рівня продуктивності який задовольнить потреби підприємства і здійснить оцінювання якості роботи персоналу за запропонованою методикою, що на його основі дасть змогу вибрати певний вид мотивації для працівників підприємства [5].

Удосконалення програми управління продуктивністю та ефективністю праці на підприємстві повинно бути предметом подальших розроблень і досліджень. Ефективний вплив на рівень продуктивності праці – справжнє мистецтво, яким повинен володіти кожен успішний керівник.

Список використаних джерел:

1. Бабицький А. Моделі економічного зростання і проблема підвищення суспільної продуктивності праці / А. Бабицький. // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 1. – С. 22–28.
2. Гончаров В. М. Концептуальні проблеми ефективності праці в Україні // Вісник економічної науки України. – 2007. – № 2. – С. 33–37.
3. Кукурудза І. І. Політична економія: матеріали до лекцій та семінарів / Черкаський національний ун-т ім. Богдана Хмельницького. – Вид. 2-ге, доп. – Черкаси: Вид. від. ЧНУ ім. Богдана Хмельницького, 2007. – 368 с.
4. Маркіна І. А. Менеджмент підприємства // Науковий посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: НМЦ «Укоопосвіта», 2000. – 268 с.
5. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення / Р. Муха // Галицький економічний вісник. – Тернопіль: ТНТУ, 2015. – Том 48. – № 1. – С. 82–92.
6. Гринько Т. В. Управління трудовим потенціалом суб'єкта підприємництва / Т. В. Гринько // Management of economic systems. – Collective monograph – Verlag SWG imex GmbH, Nürnberg, Deutschland, 2017. – P. 78–88.

Ютова К. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
НА ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Розвиток ринкової економіки та сучасні тенденції на ринку призводять до збільшення частки сфери послуг у загальному ВВП країни. З огляду на це питання підвищення ефективності діяльності підприємств, що надають різного роду послуги, зокрема, торгівельних підприємств, привертає все більше уваги.

За рахунок складнощів, що виникають у підприємств в сучасних ринкових умовах, підприємства мають скорочувати персонал та підвищувати якість використання трудових ресурсів. Тому керівникам торгівельних підприємств доцільно впроваджувати систему мотивації персоналу, враховуючи особливості торгівельних підприємств.

Мотивація – це готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу. Із таким тлумаченням пов'язано запровадження трьох ключових понять: зусилля, організаційні цілі та індивідуальна потреба [1].

Мотивація персоналу поділяється на пряму матеріальну, нематеріальну та моральну. Запровадження системи прямої матеріальної мотивації є найбільш простим та зрозумілим варіантом. Проте, його ефективність може бути недостатньою. Такий вид мотивації передбачає збільшення оплати праці в залежності від обсягу продажів. Таке заощадження може бути у формі відсотку від продажів, що додається до фіксованої заробітної плати працівника; додаткову оплату за

перевиконання плану підприємства усім його працівникам; премію за тривалу роботу на підприємстві (наприклад, більше року) і так далі.

Окремою проблемою, що заслуговує на увагу в рамках матеріальної мотивації персоналу, є встановлення кількісних цілей роботи підприємства: обсягів продажу, кількості клієнтів, обсягу виручки тощо.

Для мотивації персоналу багато керівників сьогодні запроваджують систему КРІ – ключових показників ефективності. КРІ можуть встановлюватись як для кожного працівника, так і для підприємства в цілому. Дане питання є актуальним, тому що система КРІ може як мотивувати персонал, так і навпаки. Якщо цільові показники розраховані недостатньо якісно і через певний час працівник розуміє, що його досягти неможливо, його продуктивність праці падає.

Система матеріального стимулювання персоналу призводить до короткострокового ефекту. Проте, у більш тривалій перспективі вона є недостатньо доцільною, тому що працівники із часом будуть вимагати все більшого відсотка, премії або покращення умов виплати додаткових коштів за роботу. В якийсь момент часу витрати на мотивацію у такому випадку будуть вищими за прибуток, який приносить підвищена продуктивність праці в той самий момент часу [2, с. 23].

Нематеріальна мотивація персоналу передбачає заощадження працівників, що несуть соціальний характер. Наприклад, керівництво може надавати: можливість формування гнучкого графіку роботи; знижок на покупки у мережі магазинів; можливість відвідувати навчання або стажувань для розвитку своїх професійних якостей; додаткові вихідні, тощо.

Таким чином, система нематеріального стимулювання завдає додаткових витрат підприємству, проте не дозволяє працівникові отримати фінансове заощадження у чистому вигляді.

Ще одним видом стимулювання персоналу та підвищення продуктивності праці є запровадження системи моральної мотивації. Для того, щоб така система мотивації була ефективною, керівник має бути висококваліфікованим та мати знання та вміння у психології. Тому що така система принесе свої плоди лише у разі грамотного формування засобів мотивації.

У випадку застосування моральної мотивації керівник може в усній або письмовій формі виказати похвалу працівнику. З такою метою на торгівельному підприємстві може бути запроваджена дошка пошани, звання найкращого працівника тижня/місяця/року тощо.

До системи морального стимулювання відносять також формування корпоративної культури на підприємстві [3]. Якщо цінності компанії підтримуються її працівниками, які, в свою чергу, зацікавлені у підвищенні своєї продуктивності праці для покращення показників діяльності підприємства, то такий колектив буде забезпечувати високу прибутковість у довгостроковому періоді.

Для формування колективних цінностей для згуртування колективу доцільно проводити корпоративні заходи, загальні мозкові штурми, інші неформальні заходи [4, с. 124].

Таким чином, в залежності від цілей підприємства, керівництво може використовувати ту чи іншу систему для мотивації персоналу. Проте, варто зазначити, що у чистому вигляді жодна система мотивації не буде мати успіху у довгостроковому періоді. Саме тому, керівництво підприємства має вдало поєднати елементи усіх систем, що було розглянуто з метою забезпечення підвищення продуктивності праці на тривалий час.

Список використаних джерел:

1. Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посіб. для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗ. Рекомендовано МОН / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко – К., 2008. – 389 с.
2. Козак К. Б. Мотиваційна політика підприємства як фактор його конкурентоспроможності / К. Б. Козак // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 1(17). – С. 21–24.
3. Польова В. В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників [Електронний ресурс] / В. В. Польова // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/jpdf/eui_2014_1_90.pdf
4. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
5. Гринько Т.В. Управління трудовим потенціалом суб'єкта підприємництва / Т.В. Гринько // Management of economic systems. – Collective monograph – Verlag SWG imex GmbH, Nürnberg, Deutschland, 2017. – P. 78–88.

Кердан В. Ю., Тімар І. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНІЧНИХ НОВОВВЕДЕНЬ

Інноваційний розвиток підприємств на основі використання досягнення НТП тісно пов'язаний з їх реконструкцією і технічним переозброєнням як центральними елементами НТП, найважливішою умовою процесу поширення інновацій, забезпечення ефективності їх використання. Оновлення виробництва на основі реконструкції і технічного переозброєння підприємств, що вимагають великих інвестицій і термінів реалізації, стає об'єктом управління. Оскільки модернізація виробництва є одним з найважливіших напрямків стратегії розвитку виробництва, вона сама повинна виступати в якості самостійного об'єкту управління. Це визначається рядом факторів технічного і організаційно-економічного характеру, розвитком управлінських відносин.

По-перше, необхідністю скорочення термінів проведення модернізації. Найчастіше продуктивність праці в результаті реконструкції виробництва зростає повільно, собівартість збільшується, а фондвіддача знижується. Через

тривалі терміни освоєння капіталовкладень технологічні рішення, закладені в проектах, до моменту завершення модернізації виробництва застарівають.

По-друге, модернізація підприємств має здійснюватися на базі прогресивної ресурсозберігаючої технології, що забезпечує різке підвищення не тільки техніко-економічних показників підприємства, а й його конкурентоспроможності, сталого розвитку в перспективі. Модернізація виробництва має здійснюватися в основному на основі технічного переозброєння діючого виробництва з використанням сучасних технологій з високим рівнем організації виробництва, праці та управління [1].

По-третє, оновлення виробництва має передувати спеціалізації цехів, перерозподілу номенклатури між цехами різних підприємств, що створює передумови для економічно обґрунтованого впровадження високопродуктивного обладнання і нових технологій, автоматизованих ліній. При цьому доводиться долати відомчі бар'єри, оскільки затвердження проектів оновлення підприємства здійснюють одні керівники, а спеціалізацію підрозділів підприємства доводиться проводити у більш широких масштабах – галузеву або міжгалузеву, погоджуючи з територіальними органами управління. Підкреслимо, що технічне переозброєння і спеціалізацію цехів підприємства має супроводжувати спеціалізація обладнання. При цьому необхідно узгоджене формування стратегій технічного розвитку підприємства і технологічного оновлення виробництва [3].

До основних груп чинників, які визначають вибір типу стратегій, відносяться: параметри кривої насичення потреби в даному виді продукту; техніко-технологічні та економічні параметри продукції, що випускається; параметри об'ємно-часової моделі випуску продукції (динаміка випуску і насичення потреби в даному виді продукції); економічність і надійність стратегії. Аналіз цих п'яти груп факторів слід розглядати стосовно до конкретного підприємства і рівня розробки стратегії його розвитку. Однак аналізовані окремо один від одного виділені групи факторів не дають повної картини про тип стратегії розвитку, а лише констатують їх окремі закономірності. Тільки розгляд всіх перерахованих факторів в сукупності, упорядкованих в певній послідовності, дає повну оцінку типу стратегії розвитку підприємства і дозволяє сформулювати його інноваційну політику.

При цьому важлива роль належить розробці і реалізації на підприємствах цільових комплексних програм технічного переозброєння, що пов'язане з проведенням цілого комплексу робіт, що здійснюються на підприємстві, таких як: аналіз технічного рівня виробництва; визначення структури і обсягу робіт з технічного переозброєння виробництва; встановлення завдань виконавцям; забезпечення робіт необхідними ресурсами; взаємоув'язка робіт з технічного переозброєння з багатьма розділами плану діяльності підприємства; організація виконання робіт; облік виконання робіт і витрачання всіх видів ресурсів;

регулювання процесу технічного переозброєння. Ефективне управління перерахованим комплексом робіт по технічному переозброєнню виробництва, як показує накопичений досвід, можна забезпечити на основі використання програмно-цільового управління, яке дозволяє забезпечити комплексне вирішення проблеми; визначити цілі на довгостроковий період; ув'язати мету технічного переозброєння і завдання для її досягнення з метою основної діяльності підприємства, планом виробництва і реалізації продукції, планом соціально-економічного розвитку; ефективно і цілеспрямовано розподіляти і використовувати наявні ресурси; забезпечити цілеспрямовану діяльність в умовах великого обсягу робіт колективу всіх підрозділів підприємства.

Цільова комплексна програма технічного переозброєння розробляється для забезпечення задоволення потреб підприємства в техніці, необхідній для досягнення цілей розвитку на перспективу. Тому процес розробки програми включає наступне: визначення цільових установок, які конкретизують цілі розвитку підприємства, досягнення яких пов'язане із забезпеченням потреби в техніці; аналіз стану наявного парку техніки і рівня його використання; визначення додаткової потреби в техніці, необхідній для досягнення бажаних результатів; розрахунок потреби в фінансових, матеріальних та інших ресурсах, необхідних для задоволення додаткової потреби в техніці; визначення ресурсних можливостей підприємства протягом періоду проведення переозброєння; визначення стратегії відтворення основних виробничих фондів при пріоритеті технічного переозброєння; визначення стратегії технічного переозброєння; формування раціонального комплексу заходів; деталізація потреб в ресурсах по роках планового періоду; розрахунок цільових показників; розробку методичних і регламентуючих документів з організації управління реалізацією програми.

Список використаних джерел:

1. Воронин В. И. Эффективная модернизация производства / В. И. Воронин // Управление компанией. – 2008. – №6. – С. 12–14.
2. Гринько Т. В. Інноваційний розвиток як складова економічної безпеки сучасного підприємства / Т. В. Гринько, О. С. Максимчук // Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: Колективна монографія / за заг. ред. Т. В. Гринько. – Дніпро: Біла К. О., 2017. – С. 247–271.
3. Татаркин А. И. Модернизация в стратегиях предприятия / А. И. Татаркин, Т. А. Максимов // Бизнес, менеджмент и право. – 2011. – №2. – С. 76–83.
4. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / А. М. Колосов, О. В. Коваленко, С. К. Кучеренко, В. Г. Бикова; за заг. ред. А. М. Колосова. – Старобільськ: Вид-во держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. – 352 с.
5. Теоретико-методологические основы адаптивного инновационного развития / Т. В. Гринько // Экономика промышленности. Институт экономики промышленности НАН Украины. – 2011. – №2-3 (54-55).

6. Тімар І. В. Інноваційна активність як фактор підвищення конкурентоспроможності економіки України / І.В. Тімар, В.В. Весела // Економіка і менеджмент 2018: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук-практ. конф., 19–20 квіт. 2018 р.: у 8 т. – Т. 4. Концептуальні засади управління торгівельною діяльністю підприємств в умовах глобалізації та інноваційні стратегії розвитку системи управління діяльністю підприємств в системі економічної безпеки. – Дніпро: Біла К.О., 2018. – С. 103–106. (0,19 ум.др.арк.)

Косенко А. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕЛЕМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

За умов жорсткої ринкової конкуренції постає питання завоювання прихильності споживача, виділення серед підприємств, що пропонують схожі товари та посилення ринкових позицій. За сучасних умов імідж є невід’ємною складовою розвитку підприємства. Також імідж досліджують як інструмент досягнення стратегічної мети підприємства. Таким чином актуальності набуває формування стійкого привабливого іміджу підприємства, який вирізняє його, формує у клієнта позитивне ставлення до підприємства, розширює коло постійних покупців.

Імідж підприємства – це образ в індивідуальній свідомості споживачів, створений завдяки психологічному впливу та дії засобів масової інформації. Він дозволяє знаходити партнерів та клієнтів, збільшувати обсяг продаж, масштаби функціонування, залучати інвесторів, розвиватися, досягати комерційного успіху.

Створення позитивного іміджу – складний багатоетапний процес, що починається із визначення цільової аудиторії підприємства, цілей, місії, принципів, на яких діє компанія. Він є дуже важливим, оскільки виступає фундаментом, задає напрям усій діяльності, ідентифікує цільовий ринок.

Другим кроком визначається індивідуальність – як організація «живе», використовує матеріальні, трудові, інформаційні, фінансові ресурси.

Третій крок – ідентичність – як зможе споживач вирізнити підприємство серед інших (назва, символи, знаки, слогани, логотип чи кольори компанії, що задає індивідуальності, пізнаваності).

Останнім кроком є безпосередньо формування іміджу та подальший його контроль, підтримка зворотного зв’язку зі споживачами.

Для формування позитивного іміджу використовують наступні засоби:

1. Вербальні – слогани або рекламна інформація, що відповідно сприймається клієнтом та створює у його свідомості певну асоціацію;
2. Візуальні – особливе оформлення офісів, вітрин, буклетів, рекламних макетів, пакування та форми співробітників;

3. Використання інтернету – в 2018 році населення України й усього світу живе в шаленому темпі, наповненому браком часу через роботу, затори, черги в магазинах, довгий процес вибору бажаного товару. Це спонукає сучасного споживача купувати бажане не виходячи з дому, зайшовши на перший сайт у пошуковій мережі. Такий засіб дозволяє клієнтові зекономити цінний час, уникнути набридливого натиску продавців та передивитися увесь спектр доступних товарів. За допомогою цілодобових інформативних сайтів з привітливими працівниками колл-центрів можна додатково зробити WOW-ефект, заспокоївши споживача стосовно термінів доставки і повноцінно проконсультувавши за різними запитаннями. Зараз широкої популярності набули соціальні мережі, то, наприклад, у мережі Instagram можна створити інтернет-сторінку фірми формату цікавого блогу, що приховано буде рекламувати продукцію, а через інформативну наповненість та яскравість точно зможе притягнути увагу споживачів;

4. Реалізація PR-заходів;

5. Створення позитивної організаційної культури: приваблива демонстрація продукту, щасливі, зацікавлені продавці, створення у свідомості клієнта відчуття, що він прийшов у велику дружню родину, де може себе комфортно почувати, так само як і співробітники;

6. Тематична розсилка – можливість нагадати клієнтам про себе. Вона повинна бути ненав'язливою, інформативною. Наприклад, її повинні робити в певний день тижня, вказавши цікаву для споживача інформацію про новинки у світі техніки, краси, моди та ін.. Також можна вказувати актуальні пропозиції тижня та знижки, що додатково зверне увагу;

7. Зовнішньоекономічна діяльність – підприємство, що укладає зовнішньоекономічні контракти, здобуває нових партнерів, проводить експортно-імпортні операції, автоматично закріплюється в очах споживачів як надійне, адже, за їх думкою, погану продукцію не будуть випускати на зовнішні ринки [1].

Правильно сформований імідж повинен забезпечити підприємству:

- високий рівень конкурентоспроможності;
- попит на товари, послуги підприємства на ринку;
- сприятливий психологічний клімат у колективі;
- наявність інвесторів;
- високий рівень довіри до підприємства з боку ділових і соціальних партнерів [2].

Сильний імідж підприємства – найважливіша стратегічна і конкурентна перевага. Потрібно розуміти, що якщо хоч одного разу організація помилиться – повернути переваги буде дуже важко. Для створення вдалого іміджу необхідні великі витрати, не тільки матеріальні, а й зусилля керівництва та кожного співробітника. Проте, в результаті це принесе підприємству значний ефект –

стійке позитивне ставлення споживачів до товарів компанії, що дозволить підтримувати власне становище та розвиватись навіть за несприятливих кризових умов.

Список використаних джерел:

1. Андрущенко Н. О. Формування іміджу підприємства як елемента конкурентоспроможності/ Н. О. Андрущенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – № 10, Ч.1. – С. 54–58.
2. Гринько Т. В. Імідж підприємств сфери послуг: сутність поняття та особливості формування / Т. В. Гринько, І. В. Тімар // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». Вип. 38. – Черкаси: ЧДТУ, 2014. – Ч. I. – С. 127–132.
3. Тімар І. В. Концептуальні підходи до формування структури іміджу підприємств сфери послуг / І. В. Тімар // Вісник Дніпропетровського університету. Серія Економіка. – Дніпропетровськ, 2015. – Вип. 9 (1). – С. 90–96.
4. Гринько Т. В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг/ Т. В. Гринько, І. В. Тімар // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 6 (06). – Частина 1. – Видавничий дім «Гельветика». – С. 85–90.
5. Тімар І. В. Концептуальні підходи до формування іміджу підприємств сфери послуг/ І. В. Тімар // Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи : колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. – Дніпропетровськ : Біла К. О., 2016. – С. 318–328.
6. Grynko T. V. Organizational culture and a factor in the competitiveness of tourism and hotel enterprises/T. V. Grynko, O. P. Krupskyi, I. V. Timar // National Economic Reform: experience of Poland and prospects for Ukraine – Collective monograph – Vol.3. Poland:»Izdewniciba «Baltija Publishing», 2016. – P. 252–270.

Курінна І. Г.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються рядом негативних тенденцій, що безпосередньо впливають на наявність людських ресурсів, їх відтворення, розвиток та участь в процесах господарської діяльності. Це відбувається, передусім, внаслідок погіршення соціально-демографічного, економічного та політичного стану країни, що призвело до погіршення мотивації працівників, активації процесу трудової міграції, зниження освітнього та кваліфікаційного рівнів та загалом зменшення трудового потенціалу як на окремих підприємствах, так і України в цілому. Отже, за таких умов постає питання про пошук інструментів, методів та шляхів, що забезпечуватимуть відтворення та

підвищення ефективності використання трудового потенціалу на підприємствах.

Стійкий розвиток підприємства, ефективність його діяльності та конкурентоспроможність залежить не лише від наявності ідеї, мети та матеріально-технічної забезпеченості, а насамперед від достатньої компетенції керівників, персоналу та ефективності їх організації, встановлених зв'язків між усіма ієрархічними рівнями трудових ресурсів. Успішне формування трудового потенціалу на підприємстві забезпечується завдяки раціональному підбору кадрів, якісному їх навчанні, забезпеченні організаційної культури, наданні можливості для проявлення ініціативності та креативності та забезпеченості матеріального й нематеріального стимулювання. Професійні, талановиті та віддані працівники є не тільки засобом для досягнення генеральних цілей та завдань підприємства, але й виступають джерелом для забезпечення конкурентних переваг, що є необхідними за сучасних умов господарювання. Незважаючи на існуючі підходи до вивчення трудового потенціалу підприємств, що пропонують як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, відсутнім є чіткий та структурований механізм створення конкурентоздатного трудового потенціалу.

Трудовий потенціал являє собою сукупність здібностей працівників підприємства та їх можливостей активно чи пасивно бути задіяними у виробничих процесах у межах визначеної організаційної структури, враховуючи техніко-технологічну, інформаційну, матеріальну складові ресурсів компанії. Формування трудового потенціалу починається з аналізу персоналу підприємства, технічних вимог конкретних робочих місць чи посади та необхідності в трудовій забезпеченості [2]. Стратегічними завданнями кадрової політики підприємства виступають підготовка ефективного, кваліфікаційного працівника, що зацікавлений в забезпеченні якості продукції, економії ресурсів, зменшенні собівартості продукції та оптимізації виробничого процесу. Трудовий потенціал виступає одним із провідних ресурсів, що суттєво впливає на діяльність господарської діяльності, оскільки від кваліфікації, навиків, компетенції, освіченості та досвіду людей залежить раціональне використання інших ресурсів підприємства [3]. Таким чином, процес управління трудовим персоналом на підприємстві має за кінцеву мету підвищення ефективності діяльності, збільшення результативності та отримання конкурентних переваг, проте реалізація даного завдання не можлива без забезпечення потреб трудового колективу організації. З цією метою доцільно на підприємствах розробляти й впроваджувати стратегії з управління трудовим потенціалом, що мають поєднувати у собі основні завдання та мету менеджменту персоналу із генеральною стратегією бізнесу.

Варто зазначити, що головними завданнями стратегії з управління трудовим потенціалом підприємств є спрямування на забезпеченість ефективною,

безперервної зайнятості, що базується на привабливих умовах трудової діяльності та створених умов із соціальної захищеності працівників, соціальної та економічної мотивації, збільшення професійної компетенції, впровадження стимулів для зростання трудової та інноваційної активностей працівників організації, постійного професійного та культурного навчання та перепідготовки кадрів, інвестування у розвиток трудового потенціалу підприємства [1].

Враховуючи вищезазначене, варто сформувати чіткий та структурований механізм, що забезпечить підвищення ефективності використання трудового потенціалу на підприємстві: оцінка та аналіз наявного трудового потенціалу підприємства; розробка стратегії з управління трудовим потенціалом, що передбачає: розробка кадрової політики на підприємстві: підвищення ефективності роботи кадрів, покращення укомплектованості штату, раціоналізація руху кадрів, формування дієвої ротації кадрів, визначення напрямів з підвищення кваліфікації персоналу тощо; впровадження системи менеджменту з управління персоналом: формування раціональної організаційної структури, створення ефективної ієрархії, забезпечення оберненого зв'язку, створення позитивної атмосфери на підприємстві, мінімізація конфліктних ситуацій в процесі виробництва, забезпечення можливості реалізації індивідуально-кваліфікаційного потенціалу працівника тощо; розробка та впровадження системи матеріального та нематеріального заохочення та стимулювання праці, мотивації персоналу та зацікавленості в результатах суспільно-корисної праці тощо.

Отже, підвищення ефективності використання трудового потенціалу в сучасних умовах господарювання є необхідним і надзвичайно важливим фактором для зростання дієвості господарської діяльності, збільшення обсягів реалізації та підвищення конкурентоспроможності, що можливе за умов впровадження стратегій з управління трудовим потенціалом та методів їх ефективної реалізації.

Список використаних джерел:

1. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / В. М. Гриньова, Г. І. Писаревська – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.
2. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / Н. С. Краснокутська : навч. посіб. – К. : Центр навч. літ-ри, 2005. – 352 с.
3. Рудий В. І. Стратегія вдосконалення кадрової політики підприємства / В. І. Рудий // Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. – № 9. – С. 239.
4. Гринько Т. В. Науково-методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу медичного закладу / Т. В. Гринько, К. С. Савченко // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». – Острог: НаУОА, 2017. – № 7(35). – С. 23–27.

Лихачевська А. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ВИМОГИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах змін економіко-політичного клімату та глобалізаційних викликів підприємства конкурують за виживання. Компанії, створюючи нові бізнес-моделі, усвідомлюють, що зосередження лише на потребах споживачів недостатньо для досягнення вищого рівня ефективності роботи фірми. Компанії також повинні детально розглядати мотивацію працівників та причинно-наслідкові зв'язки підвищення мотивації зі змінами продуктивності персоналу.

Досліджуючи це питання, можна визначити, що існує п'ять простих кроків для забезпечення мотивації співробітників. Першим правилом є комунікація: якщо працівник залишається для керівництва просто іменем у списку, то мови про мотивацію для досягнення цілей, споріднених з цілями керівництва, не може бути. Дуже важливо спілкуватися з персоналом особисто, демонструвати значущість кожного працівника, оскільки це найкращий спосіб показати вдячність за їх роботу.

Друге правило закликає бути прикладом для підлеглих, тобто це передбачає плідну роботу зі сторони керівництва. Слідувати своїм цілям самому та формувати позитивну психологію є одним з найважливіших принципів.

По-третє, необхідно уповноважувати працівників, тобто створювати атмосферу «свободи думки». Це означає, що, якщо підлеглі будуть мати можливість висловлювати свою думку про труднощі роботи, механізм їх діяльності та навіть надавати поради щодо покращення умов трудової активності, це допоможе керівнику підвищити ефективність праці робітників, або дати уявлення про те, яким чином це зробити. Часто компанії проводять для цього тестування рівня задоволеності працею, проте найкращим рішенням є відкритий діалог керівництва та підлеглих, оскільки формування індивідуального підходу та того факту, що керівництво зацікавлене думкою особисто кожного працівника як окремої одиниці, надає відчуття необхідності компанії та турботливого ставлення до проблем кожного.

Одним з головних правил є забезпечення можливості для просування кар'єрними сходами. Ефективними заходами є проведення тренінгів та семінарів для отримання необхідних навичок та вмінь в майбутньому для досягнення бажаних посад.

Проте найбільш популярним способом мотивування працівників є матеріальні заохочення, тобто гарантовані стимули при виконанні певного обсягу роботи. Виявлено, що середній ефект всіх програм стимулювання в усіх робочих умовах

підвищує продуктивність на 22%. Це означає, що стимули можуть значно підвищити продуктивність, але вони мають бути ретельно виконані. Наприклад, якщо ми розглядаємо стимулюючі програми, вони призводять до підвищення продуктивності працівників, коли механізм програми включає в себе конкуренцію серед працівників для нарахування бонусів.

Іншою важливою особливістю програм стимулювання є їхня тривалість. Довгострокові програми підвищують продуктивність краще, ніж короткострокові. Одна з найбільших відмінностей між рівнями продуктивності є між стимулами, запропонованими команді та індивідуальними стимулами. Стимули для команди мають набагато сильніший вплив на продуктивність, ніж індивідуальні стимули.

Проводячи дослідження такого явища як мотивація, науковці виявили, що поведінка людини – це комплексне поняття. Таким чином, необхідно ідентифікувати, що мотивує різних співробітників. Для того, щоб отримати повне уявлення про те, що таке мотивація, доводиться розглядати її як багатогранний процес, який охоплює індивідуальні, управлінські та організаційні аспекти. За мотивацією Е. Локка та Г. Латема це вказує на те, що на стимулювання дії впливають не тільки зовнішні чинники, такі як робота керівництва, а й внутрішні, навіть сприйняття світу, улюблена література тощо. Саме для цього компанії проводять корпоративи та інші неформальні заходи. Ці дії допомагають співробітникам та керівним органам подолати бар'єр, створений робочою атмосферою, а керівництву допомагає дізнатися про хобі працівників.

Отже, мотивація працівників та їх ефективність є дуже важливими факторами в будь-якій організації. Сьогодні багато фірм розробили нові способи забезпечення потреб своїх працівників, тактики, спрямовані не тільки окремо на обов'язки персоналу, а й на їх поєднання з талантами кожного окремого робітника компанії з метою досягнення поставлених цілей компанії. Деякі методи включають акції, програми компенсацій, винагороди та визнання. Всі ці заходи розгортаються, тому що зараз компанії розуміють, що інвестування у співробітників є найкращим рішенням, яке роботодавець міг би реалізувати. Коли співробітники відчують, що ця організація піклується про них, вони схильні прикладати більше зусиль при виконанні робочих обов'язків. При цьому працівники будуть більш самостійними та натхненними, щоб дбати про своїх клієнтів, тим самим створюючи для кожного безпрограшну ситуацію.

Список використаних джерел:

1. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / С. Т. Дуда, Х. Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів: РВВ НЛТУ України, 2010. – Вип. 20 (14). – С. 188–193.
2. Заярна Н. М. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його використання в Україні / Н. М. Заярна, І. О. Шевчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21 (5). – С. 368–372.

3. Ігнатенко О. О. Вплив мотивації праці управлінського персоналу на ефективність діяльності підприємства / О. О. Ігнатенко, А. А. Грушева // Вісник НУ ДПС України. – 2010. – № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/6_56683.doc.htm
4. Гринько Т. В. Науково-методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу медичного закладу / Т. В. Гринько, К. С. Савченко // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». – Острого: НаУОА, 2017. – № 7(35). – С. 23–27.

Логвиненко Є. О., Полянська О. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПРОБЛЕМИ ПРИЙНЯТТЯ ЗАКОНОПРОЕКТУ
«ПРО УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ»**

Проект Закону України «Про управління відходами» створено за ініціативою Міністерства екології та природних ресурсів України в рамках виконання умов Угоди про Асоціацію України з Європейським Союзом.

Законопроект має за мету вдосконалити систему управління відходами, визначити правові, організаційні, економічні засади та механізми контролю з метою захисту здоров'я населення та довкілля через проведення заходів направлених на запобігання або зменшення утворення відходів, пом'якшення негативних наслідків від управління відходами, сприяння їх повторному використанню і відновленню в якості вторинної сировини та енергетичних ресурсів.

Державне регулювання цього питання передбачає створення центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері управління відходами.

У відповідності до ст. 2 та п. 5 ст. 24 проекту Закону України «Про управління відходами» управління металобрухтом здійснюється згідно з вимогами цього Закону, тобто всі операції з металобрухтом регулюються не лише нормами діючого Закону України «Про металобрухт» (№619-XIV від 05.05.1999 р.) та відповідними нормативними, законодавчими та правовими актами, які регламентують діяльність у сфері управління відходами [1].

Однак статтею 2 Закону України «Про металобрухт» передбачено, що Закон України «Про відходи» не поширюється на відносини, які виникають у процесі здійснення операцій з металобрухтом. Таким чином, проект Закону України «Про управління відходами» суперечить діючому Закону України «Про металобрухт», який «регулює відносини, що виникають у процесі здійснення операцій з металобрухтом, що є найважливішою стратегічною та енергозберігаючою сировиною для металургійного виробництва, та спрямований на захист інтересів підприємств вітчизняної металургійної галузі та забезпечення екологічної безпеки довкілля при утворенні, збиранні та використанні металобрухту» [2].

Розповсюдивши дію новостворюваного закону на операції з металобрухтом, ініціатори законопроекту, всупереч поставленим завданням проекту (вступна частина проекту), насамперед навпаки значно ускладнюють процес збирання, та, як наслідок, переробки таких видів відходів як металобрухт, а процес управління металобрухтом значно обтяжується.

Згідно зі ст. 26, 27 проекту Закону України «Про управління відходами» суб'єкт господарювання у сфері управління відходами повинен буде отримати дозвіл на здійснення операцій управління відходами до початку своєї діяльності [1]. Для отримання цього дозволу суб'єкт господарювання подає до центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері управління відходами, заяву про отримання дозволу з додаванням великої кількості даних та документів (ст. 27, п. 2 проекту Закону України «Про управління відходами»), що є фактично заміною ліцензування, яке для господарської діяльності з заготівлі, переробки, металургійної переробки металобрухту кольорових та чорних металів скасовано Законом України «Про ліцензування видів господарської діяльності» ще у 2015 р. [3].

Крім цього, Проектом Закону передбачено обмеження приймання металобрухту у фізичних осіб законодавчо нерозкритим поняттям «походження з домогосподарств», а також обмеження приймання металобрухту лише на підставі письмових договорів.

Даний законопроект спрямований на кардинальне посилення регуляторного впливу, а його прийняття призведе до значних негативних наслідків у сфері провадження діяльності з металобрухтом та у металургійній промисловості, створить корупційні умови на ринку металобрухту, призведе до значного збільшення навантаження на державний бюджет України.

Всупереч мети проекту Закону, його розповсюдження на операції з металобрухтом навпаки значно ускладнить збирання та переробку брухту металів та створить перешкоди для переробки в готову продукцію.

Зважаючи на викладене вище пропонуємо наступне:

- для приведення у відповідність з міжнародними зобов'язаннями внести відповідні зміни до діючого Закону «Про металобрухт» для усунення колізій і невідповідностей;
- здійснювати екологічний контроль операцій з металобрухтом в місцях вилучення металевої складової, а також при металургійній переробці;
- запровадити повідомчий характер в частині контролю здійснення операцій з управління відходами;
- Мінекономрозвитку розробити і ввести форму звітності утворення і переміщення металобрухту;
- запровадити повідомчий характер в частині контролю за транскордонними перевезеннями металобрухту під час експорту з України та імпорту в Україну (без

надання висновку) для створення прозорих умов ведення бізнесу без корупційної складової.

Список використаних джерел:

1. Проект Закону України «Про управління відходами» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://menr.gov.ua/files/docs/Proekt/08112018/ЗУ_Про_відходи_7_11_2018_.doc
2. Закон України «Про металобрухт» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/619-14>
3. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19>

Ляшко С. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сьогодні однією з важливих умов успішної діяльності будь-якого підприємства є ефективне управління персоналом. Для створення та підтримки перспективного бізнесу необхідні результативна праця і висока кваліфікація кадрів, які спроможні управляти процесами виробничої діяльності. «Сучасні тенденції розвитку економіки позначили проблему пошуку нових підходів, форм, методів і технологій управління підприємствами» [1, с. 39]. Для компанії співробітники, їх навички, знання та досвід є першочерговим джерелом підвищення ефективності праці.

Одним з головних завдань керівництва має бути орієнтація співробітників на досягнення мети підприємства. Мотивація персоналу – це певним чином система оплати праці, основою якої є компетентність працівників, своєчасність та якість виконання ними завдань [2, с. 59]. В умовах високої конкуренції все вищезазначене являє собою необхідні елементи розвитку організації. Певним чином варто організувати систему мотивації та стимулювання праці в компанії. Відоме таке поняття, як механізм оптимального стимулювання праці. Саме його дотримання є ключовим стосовно питань мотивації співробітників.

Для оцінки результативності роботи мотивація праці – найважливіший фактор, і в такому вигляді вона постає основою трудового потенціалу працівника, являючи собою особливості впливу на виробничу діяльність. До складу трудового потенціалу можна віднести психофізіологічний потенціал (здоров'я людини, її здібності та витривалість, працездатність, тип нервової системи) і особистісний потенціал (мотивація).

Стимулювання персоналу виконує функцію зовнішнього спонукання, що безпосередньо впливає на поведінкові аспекти діяльності співробітників у сфері праці. Окрім цього здійснюється нематеріальне заохочення, що створює умови

для реалізації персоналу як особистості і працівника одночасно. Стимулювання здійснюється за рахунок економічної, соціальної та моральної функцій.

Економічна функція створює умови для підвищення виробничої ефективності, на заставах якої стає можливим збільшення продуктивності праці та покращення якості товарів та послуг. Зміст моральної функції полягає у тому, що стимулювання праці формує морально-етичні якості та активну соціальну позицію людини. Для керівництва постає задача у створенні та забезпеченні функціонування доцільної системи стимулів, враховуючи існуючі традиції та історичний досвід [1, с. 40].

Соціальна функція забезпечується шляхом формування соціальної структури суспільства за різним рівнем доходів, що повинно мати пряму залежність від впливу стимулів на певний вид праці. До того ж, формування набору потреб, а в підсумку і розвиток особистісних характеристик працівників також зумовлюються впливом компанії і стимулюванням персоналу в суспільстві.

Одним з основних та найбільш важливим мотиваційних стимулів праці завжди виступала заробітна плата. Але в сучасних умовах економічної кризи ми спостерігаємо падіння стимулюючої функції через грошову оплату та відсутність реальних важелів поліпшення соціально-економічного стану персоналу. За статистикою збільшення заробітної плати не є стимулом для виконання надмірної роботи працівниками. Співробітник досить швидко звикає до існуючого рівня оплати виконуваної праці та не прагне працювати задля цього понаднормово, оскільки потреби зростають пропорційно доходам.

Зростання рівня заробітної плати повинно забезпечуватися на засадах підвищення продуктивності праці. Слідування цьому принципу забезпечує розширене виробниче відтворення для підприємств, а також створює нормальне співвідношення між споживанням і накопиченням.

Наявна економічна ситуація в Україні свідчить про недостатнє матеріальне забезпечення праці персоналу. Ми бачимо, що вирішальне значення полягає не в грошах чи матеріальній мотивації, проте саме недолік матеріальних інструментів гальмує виробничу діяльність. Вона трансформується в економічну необхідність. Керівники підприємств знають про нестачу лише матеріального стимулювання працівників, але не в змозі організувати систему нематеріального заохочення, яке б стало мотиватором зростання продуктивності праці.

Серед нематеріальних мотиваційних стимулів, які слід застосовувати в діяльності підприємств, виокремлюють: оцінка заслуг працівника, його професіоналізму, організація різноманітних воркшопів, семінарів і тренінгів, на яких керівництво разом з підлеглими формували єдиний командний дух, проведення різноманітних заходів з тимблдіingu для керівників та підлеглих, а також подарунків у вигляді певних знаків поваги з боку керівництва. Для нематеріального

стимулювання праці суттєву роль відіграє регулювання робочого часу та надання вільного часу з метою стимулювання працівників підвищувати свій рівень професійної майстерності. Ми спостерігаємо, що для українських підприємств нематеріальні стимули не характерні, темп їх використання дуже повільний, що виступає негативним явищем для економічного розвитку країни.

Таким чином, головним завданням керівництва будь-якого українського підприємства має стати формування результативного мотиваційного середовища. Досягнення можливе за рахунок забезпечення залежності винагороди працівника від отриманих результатів, кваліфікації, і професійної майстерності, що має зацікавити співробітників до реалізації свого потенціалу.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т. В. Методологічні підходи до класифікації змін на підприємствах / Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі // Науковий журнал «Бізнес Інформ». – Харк. нац. екон. ун-т, Н.-д. центр індустріал. проблем розвитку Нац. акад. наук України. – Х.: Інжек, 2015. – №11. – С. 39-44.
2. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці / Р. Ільєнко, Д. Губенко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2016. – № 1. – С. 58–62.
3. Гринько Т. В. Науково-методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу медичного закладу / Т. В. Гринько, К. С. Савченко // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». – Острог: НаУОА, 2017. – № 7(35). – С. 23–27.

Малоок А. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРИНЦИПИ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ЕКОНОМІКИ

За останні десятиліття як у світі, так і в Україні, посилюються тенденції кризових явищ в господарській діяльності на мікро- та макрорівнях. За офіційними даними зараз до 30% вітчизняних підприємств збиткові, кількість збанкрутілих суб'єктів господарювання не підлягає обліку. Закордонні вчені зазначають, що Україна займає четверте місце в світі за рівнем банкрутства підприємств. До 2017 року практично усі галузі національної економіки були збитковим, окрім сільськогосподарської галузі – визначальної для життєдіяльності нашого народу. Нестримний ріст цін (інфляції) на продукцію життєдіяльності людей та промислові товари, як наслідок місії максимізації прибутку, призвів до знедолення переважної більшості населення України. Усе це говорить про те, що прийнята ринкова (монетарна, ліберальна, неоліберальна) економічна модель потребує докорінного оновлення, перш за все, через впровадження соціально-орієнтованої, етично-моральної економічної системи.

Обравши соціальні орієнтири ринкової економіки, Україна пішла шляхом багатьох країн, що вже сформували або формують господарські системи подібного

напрямку. Мета такого роду економіки є надання соціальних прав і гарантій населенню, що закріплено в ст. 3 Конституції України: «Людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканість і безпека визначаються в Україні найвищою соціальною цінністю. Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст та спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави» [3, с. 42].

Проблема процесу росту підприємства є предметом наукових пошуків багатьох закордонних і вітчизняних дослідників. Питання соціального розвитку підприємства розробляли П. Сенге, Е. Скляр, В. Пономаренко та ін.

«У найширшому значенні «соціалізація» трактується як процес засвоєння і подальшого розвитку індивідом соціально-культурного досвіду – трудових навичок, знань, норм, цінностей, традицій, що накопичувалися і передавалися від покоління до покоління, а також як процес введення індивіда в систему суспільних відносин і формування у нього соціальних якостей» [3, с. 6].

Учені під соціально орієнтованою ринковою економікою розуміють соціально-економічну систему, яка спрямована на реалізацію таких принципів:

- єдність економічного та соціального розвитку в сучасній системі господарювання;
- взаємообумовленість та взаємопроникнення індивідуальних та колективних інтересів;
- підвищення рівня задоволення людських потреб життєдіяльності у соціально-корисній продукції і переважання в їх структурі соціального та морального характеру;
- поєднання соціальної справедливості та економічної ефективності;
- накопичення правильних знань господарської діяльності – інтелектуального капіталу;
- переважання нематеріального сектору виробництва, який реалізується, перш за все, в соціальній сфері;
- добровільна кооперація соціальних підприємств – партнерів (постачальників, переробників, виробників та посередників – вертикальна маркетингова система та горизонтальна кооперація споріднених підприємств);
- приватна власність більш доречна на малих та середніх підприємствах;
- функціонування споріднених підприємств на засадах мирного співіснування та краще – мирної співпраці;
- неприпустимість виробництва та реалізації соціально-шкідливого товару;
- належна якість продукції для всіх категорій споживачів за доходами.

Формування і функціонування соціально орієнтованої економіки базується на таких принципах:

- морально-етична єдність соціально-економічного розвитку суспільства та соціально орієнтованої економічної системи суб'єкта господарювання;
- етично-моральна єдність суспільства і влади на всіх її рівнях;
- етично-моральна єдність соціальних партнерів;
- морально-етична єдність членів трудового колективу підприємств;
- морально-етична єдність соціально орієнтованої економіки на мікро- та макрорівнях;
- межі економічного зростання;
- морально-етична єдність соціальних партнерів – підприємств, організацій, закладів освіти та науки, капіталу і політики.

Отже, проведене дослідження дозволило виявити та обґрунтувати принципи (правила, закони) формування та подальшого розвитку соціально орієнтованої економічної моделі України. Встановлена визначальна роль концепції соціально орієнтованої економіки підприємства у забезпеченні сталого (життєздатного) розвитку суспільства через підвищення доброякісності життя населення, надаючи трудящому люду соціально-корисну продукцію для життєдіяльності за доступними цінами переважній частині населення країни. Зазначена необхідність узгодження морально-етичної культури господарювання усіх зацікавлених сторін суспільства: соціальних партнерів, громадських організацій, владних структур, споживачів та покупців.

Список використаних джерел:

1. Барський Ю. М. Теоретичні засади дослідження змісту соціально орієнтованої економіки [Електронний ресурс] / Ю. М. Барський // Економічний форум. – 2011. – №2.
2. Осінська О. Б. Теоретичні концепції соціального ринкового господарства / О. Б. Осінська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.7. – С. 186–192.
3. Третяк В. П. Вплив соціальної сфери на соціалізацію трансформації економіки України [Електронний ресурс] / В. П. Третяк // науковий економічний журнал «Актуальні проблеми економіки». – 2009. – №5(95). – С. 85–93.

Махінько А. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ЯК ЗАПОРУКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Кожна компанія повинна орієнтуватися на світовий рівень продуктивності праці в своїй галузі і прагне до нього, тому що саме цей показник говорить про конкурентоспроможність компанії. Ми бачимо, що рівень продуктивності праці в Україні часто пов'язаний з відносно низькою вартістю робочої сили, поганими умовами праці. Китайська швейна галузь платить своїм співробітникам на 35 %

більше, ніж українська. Саме тут потрібна «цифровізація» виробництва, яка дозволить підвищити рівень продуктивності неї за рахунок кадрів, а за рахунок зниження втрат і збільшити фонд заробітної плати. Наприклад, можна впровадити на підприємствах, а саме на своїх виробничих лініях програмне забезпечення, яке буде реагувати на простоті і втрати.

Продуктивність праці – це величина, яка вимірюється кількістю виробів, створених працівником за одиницю часу. Продуктивність праці є показник ефективної роботи підприємства, продуктивність співробітників в їх виробничій діяльності. Підвищення ефективності економіки багато в чому обумовлено підвищенням продуктивності при використанні основних ресурсів або факторів виробництва. Існує чотири види ресурсів: праця, природні ресурси, засоби виробництва, інформація. У ХХ ст. роль інформації як фактору виробництва стала стрімко зростати [1, с. 65].

Шляхи підвищення ефективності економічної системи тісно пов'язані з факторами підвищення продуктивності праці, тому нерідко продуктивність праці помилково ототожнюють з економічною ефективністю. Це невірно, тому що при оцінці економічної ефективності враховується ефективність використання всіх ресурсів, а при оцінці продуктивності праці – тільки ефективність використання ресурсів, залучених в трудову діяльність.

Таким чином, факторами підвищення продуктивності праці є, по-перше, поліпшення якості трудових ресурсів, по-друге, вдосконалення використання природних ресурсів, по-третє, вдосконалення засобів виробництва, по-четверте, впровадження досягнень науково-технічного прогресу (НТП). Всі перераховані фактори тісно пов'язані і взаємозалежні, вони повинні розглядатися комплексно.

Кожна галузь і навіть окреме провадження має свої унікальні резерви для підвищення продуктивності праці. До загальних умов зростання продуктивності праці належать: по-перше, природні або природні умови (доступність природних ресурсів, якість родючості ґрунту, кліматичні умови тощо.); по-друге, рівень розвитку продуктивних сил суспільства; по-третє, суспільні умови праці; по-четверте, ступінь розвитку науки, так як в кінцевому рахунку наука сприяє підвищенню продуктивності праці [3, с. 190]. Кожен з цих факторів підвищення продуктивності праці, якщо він в тій чи іншій мірі не реалізований в процесі виробництва, являє резерв зростання продуктивності праці.

Можна також виділити п'ятий фактор підвищення продуктивності праці – організаційний. В основі організаційного фактору лежить система регулювання продуктивністю праці, як правило, з боку держави, але може бути і внутрішньо корпоративної. Найважливіший фактор, що формує продуктивність праці на рівні підприємства, – рівень техніки і технології. Загальноновизнано, що в довгостроковому плані одним з основних факторів росту продуктивності праці є впровадження

досягнень науки і техніки в виробництво і управління. Інноваційні зміни розглядаються як фундамент і інструмент підвищення конкурентоспроможності та окремого підприємства, і галузі в цілому [2, с. 143].

На практиці всі чинники продуктивності праці, що впливають на чинники конкурентоспроможності продукції, знаходяться в тісній взаємодії. Тому важливо визначити характер їх взаємного впливу. Так, чинники, пов'язані з рівнем використання техніки і технології, значною мірою визначають рівень концентрації, спеціалізації і кооперування виробництва, сприяють виникненню прогресивних форм організації виробництва і праці. Удосконалення техніки і технології вирішальним чином впливає і на структурні зрушення виробництва, і на вдосконалення функціональної структури працівників. Технічний рівень виробництва висуває певні вимоги до культурно-технічного і кваліфікаційного рівня персоналу. Розвиток в результаті цього технічної творчості сприяє, в свою чергу, подальшого вдосконалення техніки і технології. У той же час на підприємстві, оснащеному сучасним обладнанням, може не спостерігатися зростання реальної продуктивності праці через неповне використання нової техніки за часом і потужності. Це може бути обумовлено рядом причин: нестачею працівників відповідної кваліфікації; недоліками в організації обслуговування робочих місць, матеріально-технічному забезпеченні; прорахунками в організації праці; не комплексним технічним переозброєнням; відсутністю ринку збуту виробленої продукції.

Фактори продуктивності праці діють у вигляді певної системи, зміна продуктивності праці характеризується не сумою, а взаємодією чинників. Саме тому необхідно враховувати всі їх зв'язки і співвідношення. Характер зв'язків факторів різний: одні виступають як причина, інші – як наслідок. Складність аналітичної роботи полягає у визначенні ступеня впливу фактора на рівень і динаміку продуктивності праці. Це дозволяє не тільки виявляти резерви розвитку, а й пов'язувати їх з ресурсної складової на конкретний період.

Список використаних джерел:

1. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності / Г. С. Білецька // Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд». – 2014. – Т. 6, № 5. – С. 64–69.
2. Гринько Т. В. Опір персоналу щодо впровадження організаційних змін на підприємстві / Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі // Scientific journal «Economics and finance»: Economics, management, law: socio-economic aspects of development. – Edizioni Magi. – Roma, Italy: 2016. – Vol. 1. – P. 142–144.
3. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / С. Т. Дуда, Х. Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – 2010. – Вип. 20.14 – С. 188–193.
4. Гринько Т. В. Науково-методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу медичного закладу / Т. В. Гринько, К. С. Савченко // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». – Острог: НаУОА, 2017. – № 7(35). – С. 23–27.

Мироненко І. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙ МІЖ МЕНЕДЖЕРАМИ НИЖЧОГО ТА ВИЩОГО РІВНІВ

Менеджери кожного дня користуються комунікаціями, але лише деякі це роблять ефективно. Комунікаційні процеси в управлінні дуже важливі, тому що вся діяльність менеджерів спрямована на досягнення цілей організації на підставі ефективного обміну інформацією.

Останні дослідження свідчать про те, що 73% американських, 63% англійських і 85% японських менеджерів вважають, що комунікації є головною перешкодою на шляху досягнення ефективності бізнесу. Згідно статистичних даних близько 250 тис. працівників 2000 найрізноманітніших компаній, обмін інформацією для них є однією з найскладніших проблем у організаціях. Дана статистика показує, що важливою проблемою в управлінні є не зовсім ефективні комунікації [3].

Комунікації відіграють велику роль як на малих фірмах, так і в могутніх компаніях і транснаціональних корпораціях. Крім того, вони мають значення й на глобальному макроекономічному рівні для конкурентоздатності всієї держави в цілому.

Комунікація – це процес взаємодії, під час якого відбувається передача чи обмін інформацією. Процес комунікації вважається ефективним лише тоді, якщо він пройшов повний цикл управління. Відправник передає інформацію отримувачу, який повинен зрозуміти її зміст. Окрім цього, ефективний комунікаційний процес може залежити від якості послідовної побудови інформаційного повідомлення відправником. Очікуваним результатом для успішної комунікації є зміна поведінки адресата та відсутність комунікаційних бар'єрів [2].

У менеджменті існують три рівні управління: інституційний рівень (менеджери вищого рівня), управлінський рівень (менеджери середнього рівня) та технічний рівень (менеджери нижчого рівня). Комунікації між менеджерами вищого та нижчого рівня відображають вертикальні комунікаційні зв'язки. Такий вид комунікацій має певні недоліки. Дослідження зарубіжних фахівців з управління вказують на те, що практична ефективність таких зв'язків становить 20–25%. Це може означати, що менеджер нижчого рівня володіє тільки п'ятою частиною необхідної інформації для ефективного процесу управління. Наслідком такої картини є те, що залежно від способу комунікації отримувач повідомлення може втратити до 70% корисної інформації. Висхідні вертикальні комунікаційні зв'язки, тобто з нижчого на вищий рівень, мають не більше 10% ефективності. Тобто топ-менеджери мають у своєму розпорядженні лише маленьку частину інформації від менеджерів найнижчих рівнів [1].

Перешкодою комунікацій між менеджерами вищого і нижчого рівнів є бар'єри та перекручення інформації. Тобто, всередині організації зміст повідомлень дещо може змінюватися. Такі зміни у комунікаційному процесі зумовлені різними причинами. Інформація може перекручуватися випадково через труднощі в контактах між особами або свідомо, на що значно впливає «людський фактор». Коли менеджер не згоден з інформацією в повідомленні, то він змінює повідомлення в своїх особистих інтересах.

Фільтрація є також частою причиною неефективних комунікацій. Наприклад, для збільшення швидкості руху або надання повідомленню більшої зрозумілості інформація може бути об'єднана та спрощена, що значно змінює її зміст.

Повідомлення, відправлені вищому рівню, можуть змінюватися через різні статуси рівнів управління. Топ-менеджери мають вищий статус, тому складається така тенденція надавати їм лише інформацію позитивного характеру. Це може призвести до того, що нижчий рівень не повідомляє вищому рівню про потенціальну чи існуючу загрозу, тобто замовчує її. Серед інших причин, що заважають нижчим рівням передавати інформацію вищим, можуть бути страх перед покаранням і почуття безкорисності цієї справи [3].

Отже, покращенню ефективності комунікаційних процесів сприяють регулярні спілкування топ-менеджерів організації з менеджерами нижчого рівня у формі відкритого діалогу. Для цього вважається за доцільне проводити збори трудових колективів, зустрічі на різних рівнях, обговорення важливих проблем під час дискусій та залучення працівників до процесу прийняття рішень.

Головними характеристиками ефективних комунікацій між менеджерами вищого і нижчого рівнів є їх свідоме прагнення до співпраці, здібність до такої праці, яка характеризується значними за обсягом інформаційними масивами; неформальний характер комунікацій в організації, наявність атмосфери ділової довіри в організації; використання ефективних сучасних технологій внутрішніх комунікацій; велика кількість застосованих комунікаційних каналів; сприятливий соціально-психологічний клімат; оперативність і своєчасність поширення інформації.

Правильна організація комунікацій є дуже необхідною для ефективного менеджменту. Отже, процес комунікації повинен бути двостороннім і зворотнім зв'язок із менеджерами нижчих рівнів є невід'ємною частиною комунікативного процесу, адже вони краще бачать ситуацію, ніж керівники вищого рівня, тому їхня думка повинна бути врахована при прийнятті управлінських рішень. Також можна бачити, що в час розвитку електронної комерції, котра є наслідком активного розвитку комп'ютерних технологій, зокрема Інтернет-технологій, розпочинається новий етап у розвитку комунікацій та з'являються нові більш ефективні комунікативні канали.

Список використаних джерел:

1. Адамс Боб Эффективное управление персоналом / Боб Адамс. – М. : АСТ. Астрель, 2011. – 352 с.
2. Туріянська М. М. Комунікації в системі управління знаннями / М. Туріянська// Вісник економічної науки України. – 2011. – № 2. – С. 194-196.
3. Комунікації в організаціях: процес, типи, зв'язки, бар'єри [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <https://http://osvita.ua/vnz/reports/management/15040/>
4. Тімар І. В. Маркетингова комунікаційна діяльність в мережі Інтернет / І. В. Тімар, Р. А. Мирошник // Економіка і менеджмент 2018: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук-практ. конф., 19–20 квіт. 2018 р.: у 8 т. – Т. 7. Інноваційні технології фінансового менеджменту суб'єктів господарювання. Управління якістю як механізм економічного зростання регіону та країни. – Дніпро: Біла К.О., 2018. – С. 95–97.

Назаренко Т. І., к. е. н. Водолазська О. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ
ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

В ринкових умовах господарювання важливим питанням для підприємств є забезпечення необхідними фінансовими ресурсами стабільного розвитку фінансово-господарської діяльності.

Фінансові ресурси в цілому є сукупністю грошових коштів, які спрямовуються на підприємство і фінансують його фінансові зобов'язання. Цей вид ресурсів вкладається у розширення виробничого процесу, спрямовується на підтримку і розвиток невиробничих потужностей, а також на формування резервних фондів [2].

Надання фінансових ресурсів для діяльності підприємства – це сукупність об'єктів, методів і принципів фінансування виробничого процесу, а залучення джерел фінансових ресурсів підприємства є процесом формування капіталу.

Різноманітні чинники, що впливають на формування фінансових ресурсів підприємства, дозволяють поділити джерела цих ресурсів на внутрішні та зовнішні. Такий розподіл пов'язаний з тісним зв'язком між фінансовими ресурсами та капіталом підприємства [1].

Внутрішні джерела фінансування формуються з власних коштів, отриманих під час господарської діяльності. Вони включають прибуток від операційної діяльності підприємства, амортизаційні відрахування, продаж активів підприємства.

Прибуток, отриманий підприємством, є частиною внутрішніх джерел фінансування. Він також є важливим джерелом власного капіталу. У ринкових умовах акціонери та фінансові менеджери, беручи до уваги обсяг прибутку, що генерується суб'єктом підприємництва, приймають рішення щодо дивідендної та інвестиційної політики відповідно до перспектив розвитку.

Поряд з внутрішніми джерелами фінансування, підприємства також можуть залучати фінансові ресурси із зовнішніх джерел, серед яких основними є: випуск цінних паперів, банківські кредити, комерційні кредити, лізингові та факторингові операції, безоплатна та спонсорська фінансова допомога та інші.

Стосовно зовнішніх джерел фінансових ресурсів у суб'єктів підприємництва є більше можливостей вибору з різних варіантів фінансування. При розвиненому фондовому ринку у структурі зовнішніх джерел широко використовується емісія цінних паперів. Підприємства можуть випускати багато видів цінних паперів (облігації, акції, опціони, ф'ючерси, ордери) для фінансування своїх операцій, але найбільш широко використовуються акції та облігації. Метою випуску цінних паперів є залучення необхідних коштів у найкоротші терміни. Наприклад, для акціонерних товариств таким зовнішнім джерелом є, перш за все, емісія акцій (первинна або додаткова) [1].

Основним завданням будь-якого підприємства є підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, бо від того наскільки ефективно використовуються фінансові ресурси напряму залежить фінансова стійкість підприємства.

Для підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства необхідні вдосконалення і розвиток наявних, а також розробка нових методичних підходів, які враховуватимуть економічну ситуацію в Україні.

Ефективність використання фінансових ресурсів підприємства характеризується показниками обороту та прибутковості, підвищення яких можливе за рахунок зниження витрат і збільшення доходів [3].

Успіх управління фінансовими ресурсами безпосередньо залежить від структури капіталу підприємства. Структура капіталу може мати позитивний або негативний вплив на збільшення активів компанії. Вона також має прямий вплив на норму прибутку, оскільки дохід від регулярних процентів, що підлягають сплаті за борговим зобов'язанням, не залежить від передбачуваності діяльності компанії. Якщо на підприємстві існує висока частка виплат заборгованості, можуть виникнути труднощі з пошуком додаткового капіталу.

Отже, успішна та прибуткова діяльність підприємства в ринкових умовах господарювання неможлива без ефективного управління фінансовими ресурсами. Можна сформулювати такі основні цілі управління фінансовими ресурсами:

- запобігання загрозам банкрутства на всіх стадіях життєвого циклу фірми;
- побудова системи заходів щодо постійного нарощування економічного потенціалу фірми;
- створення умов для зростання обсягів виробництва та реалізації продукції;
- управління формуванням та використанням прибутку з метою його максимізації;
- розробка комплексу заходів, спрямованих на мінімізацію витрат і ін.

Таким чином, успішне функціонування суб'єктів підприємництва в умовах ринкової економіки сильно залежить від достатності обсягу фінансових ресурсів та їх ефективного використання. Результат управління фінансовими ресурсами має дзеркальне відображення у фінансовому стані підприємства, а саме у показниках його платоспроможності, фінансовій стійкості та ліквідності. Недоліки такого управління звужують можливість залучення фінансових ресурсів із зовні. Тож важливим завданням для менеджменту є пошук резервів збільшення власних фінансових ресурсів та ефективного їх використання з метою підвищення ефективності роботи підприємства в цілому.

Список використаних джерел:

1. Єфремова Н. Джерела формування фінансових ресурсів підприємства: їх склад та оптимізація структури / Н. Єфремова // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2013. – № 3. – С. 53–61.
2. Стеценко Я. М. Фінансові ресурси підприємства: джерела формування та ефективність їх використання / Я. М. Стеценко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/10_NPE_2008/Economics/30110.doc.htm
3. Козачок І. А. Формування та управління ефективним використанням фінансових ресурсів підприємства [Електронний ресурс] / І. А. Козачок // Гуманітарний вісник ЗДІА. – 2011. – № 47. – Режим доступу: www.zgia.zp.ua/gazeta/VISNIK_47_277.pdf

К. э. н. Олейник Т. И., Нифталиева Айшан Ильхам кизи

Днепровский национальный университет имени Олеся Гончара (Украина)

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ КАПИТАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Одной из сложных категорий экономической науки есть понятие «капитал», среди которых можно встретить множественность подходов определения его сущности. По определению классической экономики, капитал является одним из факторов производства, все то, что используется для производства, но непосредственно не потребляется в нем.

В отличие от других факторов производства, земли и природных ресурсов, капитал формируется из ранее произведенного продукта, и относится к собственному – накопленному капиталу.

Собственный капитал – это «...общая стоимость собственных средств предприятия, принадлежащих ему на правах собственности и используемых им для формирования его активов. Рассчитывается сумма собственного капитала как часть в активах, остающаяся после вычета его обязательств» [1, с. 12].

В результате, капитал воплощает в себе юридическое и экономическое значение: первое – это определение границ минимальной материальной ответственности за обязательствами предприятия; второе – обеспечение собственными

ресурсами финансирования предприятия, необходимыми как для начальной фазы его деятельности, так и для дальнейшего ее ведения.

Рассматривая экономическое значение капитала предприятия, нужно выделить важнейшие его характеристики, такие как основной фактор производства, финансовый ресурс и измеритель рыночной стоимости. При этом его динамичность относится к особо важному показателю эффективности хозяйственной деятельности, влияет на величину капитала, которая в свою очередь зависит от финансовой возможности предприятия, а также выбранной структурной политики капитала. Отсюда собственные финансовые вливания в деятельность предприятия, выступают альтернативным замещением привлеченных средств, что создает основные преимущества в достижении целей предприятия.

В соответствии с экономической природой возникновения и функционирования собственного капитала, его целесообразно классифицировать по способу формирования составляющих элементов процесса хозяйственной деятельности, а по экономической сути – процессами формирования, распределения, использования и воспроизводства ресурсной базы предприятия. При этом, накопленный капитал предприятия есть не что иное как прирост собственного капитала, полученный в процессе эффективной его деятельности. В состав такого капитала относят величину нераспределенной прибыли, резервы – как цель будущей капитализации, и добавочный капитал.

Кроме того, собственный капитал подпадает под определенную классификацию по форме, которая позволяет определить часть капитала – тот, что был инвестирован учредителями, полученный безвозмездно или заработанный в течение операционного периода. Такую классификацию можно отнести к разряду ответственности, которая позволяет ранжировать капитал на юридически закрепленный в учредительных документах, и регламентирован действующим законодательством.

Исходя из этого, принимая во внимание экономическую природу собственного капитала предприятия, большинством ученых предлагается целесообразным выделять вложенный и накопленный капитал как две составные части. Вследствие чего, к вложенному капиталу необходимо относить уставный и добавочный капитал, а к накопленному – нераспределенная прибыль и резервный капитал [2, с. 148].

Такая научная трактовка сводится к следующему: определение сущностного значения собственного капитала предприятия, которое проявляется из-за срабатывания его основных функций:

1. Образующих – уставный капитал, относится к финансовой основе создания предприятия.

2. Защитным – указывает на принадлежность собственного капитала определенным владельцам. В данном случае, чем больше величина собственного капитала, тем больше защищенность предприятия от влияния внешних

экономических факторов, так как именно за счет собственного капитала покрываются убытки предприятия.

3. Финансирование и обеспечение ликвидности – повышение ликвидности предприятия и потенциала долгосрочности финансирования.

4. Управление и контроль – позволяет управлять факторами производства, имуществом предприятия, проведение собственной стратегической политики развития, формирование дивидендной политики и контроль кадровых вопросов.

5. Репрезентативная (рекламная) – стабильный и оптимально сформированный капитал формирует доверие к предприятию, и не только со стороны инвесторов, но и со стороны поставщиков и потребителей готовой продукции, которые заинтересованы в продолжении хозяйственных отношений.

Таким образом, для капитала характерным есть стоимостное обобщение активов предприятия, инвестированных как в денежной, так и в материальной и нематериальной форме. Собственный капитал предприятия – есть не что иное как источник финансирования предприятия, где к основным его составляющим относят уставный, резервный, дополнительный капитал и нераспределенная прибыль. Информация о размере такого капитала содержится в уставе предприятия, данный показатель представляет собой главный индикатор кредитоспособности предприятия и служит основой определения финансовой независимости, финансовой устойчивости и стабильности работы предприятия.

Список использованных источников:

1. Пилипенко А. И. Учет и анализ собственного капитала: теория и практика. дис ... канд. экон. наук: 08.06.04. / Нац. аграр. ун-т. – К., 2005. – 20 с.
2. Пастух О. И. Собственный капитал как финансовый источник функционирования предприятия / О. И. Пастух, В. М. Саварин // Вестник НЛТУ Украины. – 2009. – Вып. 19.5. – С. 146–150.

К. э. н. Олейник Т. И., Хидиров Арслан

Днепропетровский национальный университет имени Олеся Гончара (Украина)

СОСТАВЛЯЮЩИЕ ФИНАНСОВОЙ СТОЙКОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ

Рыночные отношения в Украине ставят перед отечественными предприятиями задачу повышения производственной эффективности путем достижения высокого уровня конкурентности производимой продукции на основе внедрения современных форм хозяйствования, адаптированных зарубежным опытом, научно-техническим прогрессом в сфере производства, усовершенствованных управленческих форм производством, активности предпринимательской деятельности. Предприятия являются неотъемлемыми звеньями национальной системы хозяйствования и несут полную ответственность за взятые на себя обязательства

перед другими контрагентами такой системы, а также за результаты своей деятельности. Поэтому в значительной степени возрастает роль своевременного и качественного проведения финансово-экономического анализа состояния предприятия с определением оценки его ликвидности, платежеспособности, финансовой стойкости и поиска путей повышения в укреплении финансовой стабильности.

Именно сейчас, в период экономического и политического кризиса нашего государства, основной задачей любого предприятия выступает обеспечение и управление его финансовой устойчивостью. В достижении данной цели возникает необходимость выявления и анализ факторного влияния на финансовую составляющую предприятия.

В данном случае под финансовым состоянием предприятия следует понимать способность своевременно погашать свои долговые обязательства и определять уровень своей «...обеспеченности соответствующим объемом финансовых ресурсов, необходимых для осуществления эффективной хозяйственной деятельности» [1, с. 73].

Для этого необходимо использовать методические подходы, которые определяют финансовую устойчивость предприятия, и объединены в три группы: коэффициентный, агрегатный, интегральный.

Основой коэффициентного подхода является вычисление и анализ ряда финансовых коэффициентов. Такой методический подход относится к наиболее распространенному в отечественной и зарубежной практике с целью определения оценки финансового состояния предприятия.

Агрегатный подход основывается на выявлении финансовой устойчивости путем использования финансовых агрегатов, и является дополнением к приведенному выше, поскольку выделяет основные типы текущей финансовой устойчивости предприятия: «...как избыток или недостаток собственных оборотных средств; избыток или недостаток собственных оборотных средств и долгосрочных источников формирования запасов; избыток или недостаток общей величины основных источников формирования запасов» [2, с. 99].

Интегральный подход позволяет дать интегрированную оценку, которая выражается степенью финансовой устойчивостью. Его целесообразно применять на практике в условиях кризисного состояния экономической системы, когда старые хозяйственные связи предприятия нарушены и происходит процесс налаживания им новых связей с партнерами, заинтересованных в достаточном уровне самофинансирования самого предприятия [3, с. 39].

Финансовое состояние предприятий – относится к одной из важных характеристик производственно-финансовой их деятельности, и может быть положительным или отрицательным. При этом предприятия должны стремиться к позитивному финансовому состоянию – создавать достаточно-оптимальный объем финансовых ресурсов, как гарант своевременности расчетных операций с другими звеньями

финансовой системы, а также позволяют дальнейшее экономическое и социальное их развитие.

В качестве достижения цели – полученная оценка финансового состояния предприятия, проявляет себя и в качестве поиска резервов увеличения его прибыльности, платежеспособности и рентабельности. То есть, проявление комплексности оценки финансового состояния определяет тенденцию наиболее общих экономических показателей, которые из разных сторон характеризуют деятельность предприятия.

Факторами положительного финансового состояния предприятия могут быть стойкая платежеспособность, эффективное использование капитала, своевременные расчеты, оптимальное наличие финансовых ресурсов. А показателями и факторами неудовлетворительного финансового состояния – неэффективность размещенных средств, их нехватка, наличие стойкой платежной задолженности, негативные тенденции производственного характера.

Таким образом, основным заданием повышения управленческой составляющей финансовым состоянием предприятия, сводится к определению основных факторов его формирования в современных условиях и выявления тенденций их изменений с целью поиска резервов укрепления и обоснования предложений относительно увеличения темпов развития предприятия. Кроме того, с целью недопущения кризисного финансового аспекта, предприятия снижают себестоимость продукции путем сокращения непроизводственных расходов, эффективного и экономного расходования товарно-материальных ценностей.

Список использованных источников:

1. Артеменко В. Г. Финансовый анализ : учеб. пособ. / В. Г. Артеменко, М. В. Беллендир. – М.: Дело и Сервис, 2012. – 365 с.
2. Кизим М. О. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства : монографія / Кизим М. О., Забродський В. А., Зінченко В. А. та ін. – Х.: Вид. дім «ІНЖЕК», 2013. – 144 с.
3. Выборова Е. Н. Диагностика финансовой устойчивости рынков хозяйствования / Е. Н. Выборова // Аудитор. – 2016. – № 12. – С. 37–42.

Панькова А. В., Курінна І. Г.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У наші дні українські підприємства мають проблему відсутності стратегічних інструментів управління, адаптованих до ринкових умов. А саме – базовий індекс, після якого можна вимірювати прогрес реалізації стратегії та ефективність роботи фірми відсутня.

У сучасному, дуже динамічному бізнес-середовищі тверде функціонування підприємства в перспективі пов'язане з його спроможністю гнучко прогнозувати та реагувати на умови зовнішнього середовища, які змінюються, утримуються та набувають нових конкурентних переваг зараз і в майбутньому. Ефективним інструментом забезпечення постійного розвитку є стратегічне планування діяльності підприємства та стратегічне управління, засноване на розробці та активному використанні системи збалансованих показників стратегічного розвитку підприємства.

Крім того, використання українськими підприємствами новітніх підходів, інструментів та методів стратегічного управління підприємством для забезпечення їх конкурентоспроможності є досить проблематичним через несумісність таких інструментів з реальністю та особливостями національного бізнес-середовища. Це визначає необхідність глибоких досліджень та вдосконалення інструментів стратегічного планування, їх адаптації до особливостей конкретних підприємств з метою забезпечення їх більшої ефективності та практичності при використанні [1].

Стратегічне управління є складним процесом розробки майбутнього компанії, його довгострокової еволюції, в рамках якої формується стратегія, реалізація та моніторинг-оцінка. Стратегічне управління – це сучасна форма управління компанією, прогнозування, що базується на передбачуваних змінах середовища, оцінці внутрішнього потенціалу компанії та змін, необхідних для гармонізації з навколишнім середовищем для досягнення поставлених цілей та об'єктів. Стратегічне управління базується на внутрішніх та зовнішніх факторах, що впливають на компанію, і звідси розробляються та впроваджуються стратегії, які суворо та чітко дають змогу компанії, яка робить зміни, які можуть виникнути в навколишньому середовищі, що дозволяє йому вижити та адаптуватися [2].

Стратегічне управління допомагає визначити позицію, яку зараз займає компанія, та позицію, яка планується займатись у майбутньому, яка обов'язково передбачає аналіз і прогнозування еволюції всіх факторів, які можуть вплинути на компанію. Це означає: конкуренція знань, ринок, визначення цілей та розвиток навичок від компанії були спрямовані на сприяння успішній реалізації стратегії підприємства.

Стратегічне управління є концептуальним впливом, як економічним, так і соціально-політичним. Він вважається таким:

- процес, який має на меті полегшити управління компанією та використувати стратегію для керівництва діяльністю;
- форма управління для забезпечення найкращого поєднання екологічних вимог, вимог внутрішніх та зовнішніх партнерів та цілей управління;
- процес, за допомогою якого керівники визначають довгострокову орієнтацію компанії, пропонують конкретні цілі діяльності, розробляти стратегії для

досягнення цих цілей відповідно до зовнішніх та внутрішніх факторів та впровадження планів дій [3].

Стратегія включає основні цілі, основні шляхи досягнення та ресурси.

В Україні з'явилися спроби впровадження та використання збалансованої системи показників як інструменту стратегічного управління підприємством, хоча їх було мало. Тому актуальним є формування системи оцінювання показників, які дозволять швидко та ефективно відслідковувати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства та своєчасну відповідь на них. Зростання масштабу адаптованих інструментів стратегічного управління до ринкових важелів у забезпеченні ефективної діяльності підприємства визначило необхідність перегляду стратегічних вимірювальних параметрів їх функціонування та розвитку.

Мета дослідження – наукове обґрунтування впровадження інструментів стратегічного планування на виробничих підприємствах в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Цілями статті є формування збалансованої системи показників та комплексна оцінка використання стратегічних можливостей підприємства; розрахунок показників стратегічного розвитку підприємства; розробка стратегічного контуру підприємства.

Основні підходи до організації стратегічного планування на підприємстві мають спільну мету – активну адаптацію до навколишнього середовища, адаптацію навколишнього середовища до потреб підприємства та кілька загальних етапів планування.

Базуючись на різноманітних характеристиках підприємства, можливі різні підходи до системи стратегічного управління в цілому та, зокрема, до стратегічного планування. Глобальні практики показали, що кожен підприємство вибирає певну систему, ґрунтуючись на загальних принципах, таким чином, вона орієнтована на окремі сторони діяльності підприємства, вводячи цільові рекомендації як основу планування. Визначення таких керівних принципів (система ефективності показників) є основною умовою ефективності системи стратегічного планування підприємства [4].

Список використаних джерел:

1. Галазюк Н. М. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності як основа управління підприємством на сучасному етапі розвитку / Н. М. Галазюк // Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси. – 2013. – № 10. – С. 56–62.
2. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.
3. Рульов В. А. Менеджмент / В. А. Рульов, С. О. Гуткевич. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
4. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка» 2006. – 390 с.

5. Ямпольський А. Гроші люблять розрахунок або бюджетування, як воно є / А. Ямпольський // Контакт. – 2012. – № 12. – С. 7–8.
6. Гринько Т. Проблеми впровадження стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах / Т. Гринько, М. Скрипченко // Облік, економіка, менеджмент: наукові нотатки: Міжнародний збірник наукових праць. – Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2016. – Випуск 1 (9). – Ч. 1. – С. 206–210.

Паращенко К. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ГЛОБАЛЬНІЙ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ

З точки зору збереження глобальної конкуренції, збереження конкурентоспроможності, підвищення економічних показників і зростання, інновації є важливим елементом для компаній. Економічне зростання, досягнуте за рахунок конкурентних переваг, збільшує зайнятість і виробництво і, в свою чергу, призводить до економічного розвитку і зростання соціального добробуту [1]. Компанії прагнуть до інновацій аби збільшити свою здатність задовольняти нові вимоги новими продуктами, новими послугами та новими процесами.

У глобалізованому світі приватний і державний сектор трансформувалися в усіх вимірах. Внаслідок змін на ринку також змінилося функціонування компаній та економік. Сьогодні вже існуючі сценарії не допомагають, а компанії потребують нових шляхів і методів у глобальній конкуренції. Хоча творчість та інновації стають головним капіталом компаній, досягнення успіху на невизначених та гнучких ринкових умовах можливе лише за допомогою інновацій [2].

Нездатність великої промислової політики досягти бажаного успіху змусила країни шукати нові навички. Захищені території для компаній і країн зменшуються через конкуренцію. Крім того, ринкові сили є недостатніми для того, щоб перенести компанії та економіку в вигідне становище. З цих причин необхідно підняти та впровадити нові ідеї [3].

Щоб досягти успіху в глобальній конкуренції, компаніям необхідно створювати нові ідеї, нові продукти та інноваційні стратегії, і їм потрібно правильно керувати ними. Розробка та управління інноваційними та творчими здібностями систематично підвищує конкурентоспроможність перших компаній, а потім і країн. Інноваційний менеджмент стає суттєвим для економічного зростання та стабільності компаній. Ефективне використання ресурсів, задоволення мінливих потреб ринку та забезпечення конкурентних переваг можливе лише шляхом формування сумісних стратегій з організаційною структурою, логікою та культурою з метою розвитку інноваційних навичок та ефективного управління інноваційним процесом.

Інноваційний менеджмент є управлінською діяльністю, яку організації здійснюють інноваційно під контрольованим процесом нерегулярних і складних структур з метою адаптації до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Концепція інновації означає «процес», коли використовується самостійно, але це означає контроль і управління інноваціями в реалізації, коли концепція використовується як управління інноваціями [4].

Для управління інноваціями має бути цілісність і узгодженість між багатьма сферами. Такі фактори, як організаційна культура, існуючі технології, людський фактор, управління командою, продуктивність та дослідження та розробка, слід розглядати синхронно. Технологія є головним стимулом змін та інновацій. Теоретичні та емпіричні дослідження показують, що технологія відіграє ключову роль у виробництві нового продукту та процесу і переглядає правила конкуренції, змінюючи основи промислової структури. За допомогою досліджень і розробок фірми створюють нові стратегії щодо інновацій і підвищують свою частку ринку. Людський фактор сприяє формуванню фундаменту організаційного успіху в інноваціях і, отже, слід заохочувати орієнтацію та інтерес людей до інновацій. Можна створювати інновації шляхом створення екологічних обставин. Проте успішні інновації вимагають підтримки та прихильності керівництва високого рівня. Особливо, у випадках, коли інновації призводять до радикальних змін, лідерство вимагає деструктивного, ризикованого та дорогого навчання та зміни рівня. Іншою, базовою змінною в інноваційній діяльності є культура. Керівництво має підтримувати якісне бізнес-середовище, яке задовольняє потреби працівників, розвиває їхні таланти та підтримує їхню кар'єру. Завдяки розширенню можливостей та залученню практик інноваційної поведінки слід підтримувати. Крім того, крос-функціональна робота в команді, яка є одним з найважливіших каналів комунікації, може поєднувати різні перспективи та стимулювати творчість. Визнання цінності нової інформації та знань, засвоєння та застосування їх свідчить про здатність організації при визначенні інноваційного випуску [5].

Отже, роль компаній, що діють на глобальних ринках, дуже важлива для досягнення конкурентних переваг для своїх і для своїх країн. Для досягнення конкурентних переваг на світових ринках сьогодні компаніям потрібні інноваційні навички у створенні, виробництві, маркетингу та управлінні. Компанії повинні розробляти та впроваджувати стратегії розвитку та підтримки інноваційних навичок. Це можливо лише за умови належного впровадження інноваційного менеджменту. Інновації, один з найважливіших інструментів конкурентної переваги, приносять успіх лише за умови ефективного управління ними. Створення нових цінностей та управління процесом творчості ефективно відкриває нові ринки і приносить конкурентні переваги.

Список використаних джерел:

1. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Е. Портер : пер. с англ. И. Минервина. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 452 с.
2. Storper M. The Regional World: Territorial Development in Global Economy / M. Storper. – N. Y. : Guilford Press, 1997. – 338 p.
3. Балабанова Л. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К. : Професіонал, 2006.
4. Фатхудинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхудинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
5. Портер М. Международная конкуренция : пер. с англ. / М. Портер; под ред. В. И. Щетинина. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
6. Теоретико-методологические основы адаптивного инновационного развития / Т. В. Гринько // Экономика промышленности. Институт экономики промышленности НАН Украины. – 2011. – №2-3 (54-55).
7. Тімар І. В. Інноваційна активність як фактор підвищення конкурентоспроможності економіки України / І. В. Тімар, В. В. Весела // Економіка і менеджмент 2018: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук-практ. конф., 19–20 квіт. 2018 р.: у 8 т. – Т. 4. Концептуальні засади управління торгівельною діяльністю підприємств в умовах глобалізації та інноваційні стратегії розвитку системи управління діяльністю підприємств в системі економічної безпеки. – Дніпро: Біла К. О., 2018. – С. 103–106.
8. Колісник В. О. Перспективи розвитку інвестиційної діяльності в Україні / В. О. Колісник, І. В. Тімар // Матеріали XIII міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Наукові дослідження у Східній Європі» (8 грудня 2017 года). – Т. 1. – Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2017. – С. 117–119. (0,31 ум.др.арк.).

Переворська В. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРОДУКТИВНІ СИЛИ СУСПІЛЬСТВА

Економічна система – це досить складний механізм, що стрімко розвивається з часом. Вона об'єднує в собі всі фактори виробництва, економічні процеси сьогоденного суспільства, а її основою є саме продуктивні сили суспільства. Що ж це таке? Продуктивні сили суспільства – це взаємодія людей з засобами виробництва, де люди, завдяки своїм вмінням, знанням, досвіду приводять до руху ці засоби виробництва.

Взагалі, структура продуктивних сил суспільства складніша аніж здається на перший погляд, в ній є багато факторів, які є не менш важливими і без яких неможливо уявити сучасний процес виробництва, а не тільки людина та засоби виробництва. Наприклад, її складовою є певна інфраструктура, без якої ця взаємодія неможлива, це будівлі, зв'язок, транспорт тощо [1].

Невід'ємною частиною також є сили природи, такі як, сонце, дощ, вітер, в багатьох випадках без них взагалі не можна уявити виробництво. Окремо

хотілось би виділити землю. В сільськогосподарській діяльності вона є засобом праці, а в видобувній – предметом. Важливість природних сил важко недооцінювати, такі сфери як сільське господарство, гідроенергетика та і взагалі будь-яке виробництво мають у своїй основі саме те, що знаходить у надрах землі, на її поверхні та у природних силах.

Велике значення у системі продуктивних сил має знаряддя праці. На думку Енгельса різні історичні епохи відрізняються одна від одної не продуктами виробництва, а засобом, яким цей продукт був отриманий, тобто, технологічною складовою виробництва [2].

З кожним днем технологічний прогрес набирає стрімких обертів та стає невід'ємною складовою взаємодії людини з засобами виробництва. Раніше, потреби суспільства могла задовольнити велика кількість низько кваліфікованих робітників, проте зараз майже скрізь виробництво є автоматизованим, що потребує залучення меншої кількості людей, але більш кваліфікованих. Це підвищує продуктивність праці, дозволяє відкривати нові горизонти. Таким чином, складовими продуктивних сил суспільства є: технологічні відкриття, інформація, різноманітні наукові досягнення.

Усі вище зазначенні продуктивні сили суспільства безперечно є надважливими, без них не можна уявити сучасне виробництво, суспільство, але у центрі цієї схеми стоїть людина, вона є найголовнішою її частиною. Без неї неможливо уявити нічого того, що було зазначено раніше [3].

Людина опановує сили природи та використовує їх, в той же час вона замислюється над їх вичерпністю, та намагається вирішити цю проблему. Людина стоїть в основі науково-технологічного прогресу: вона створює нові знаряддя праці, автоматизує процес виробництва. Людина будує інфраструктуру, яка забезпечує комунікацію тощо. Людина має здатність працювати та створювати блага, а саме це рухає суспільство вперед. Карл Маркс казав, що без живої праці об'єктивні фактори виробництва є нічим іншим, аніж мертвою грудною речей [4].

Цю думку також підтверджує те що, свого часу Світовий банк аналізував національне багатство країн світи і виявилось, що частка людського капіталу становить у національному багатстві близько 65 відсотків.

Через те, що людина є центром продуктивної сили суспільства багато що залежить від рівня прогресування людини. Досвід людини, її знання прямо пропорційно збільшують продуктивність праці, її результативність та об'єктивні фактори виробництва.

Значущість людського фактору збільшується з кожним днем через науково технологічний процес. Виробництво стає більш автоматизованим і саме людина керує цим технологічним аспектом, вдосконалює його, таким чином значно зростає роль розумової праці.

Оскільки саме людський фактор є найважливішим у взаємодії людини з засобами виробництва, то не можна недооцінювати важливість організації праці. Досить багато залежить від того, в яких умовах працює людина, це впливає на якість роботи та її продуктивність, тому у продуктивній силі суспільства важливі навіть суб'єктивні фактори, допомагають головній її рушійній силі – людині відчувати себе комфортно.

Отже, продуктивні сили суспільства мають багато складових: засоби праці, сили природи, інфраструктура, проте найголовнішою частиною цього механізму є людина, яка об'єднує всі інші частини, використовує їх у своїй праці та спрямовує на створення благ.

Список використаних джерел:

1. Економічна теорія: продуктивні сили суспільства – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pidruchniki.com/1597012239800/politekonomiya/produktivni_sili_suspilstv
2. Політична економія – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://library.if.ua/book/33/2168.html>
3. Продуктивні сили та виробничі відносини: діалектика розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://osvita.ua/vnz/reports/philosophy/13232/>
4. Продуктивні сили суспільства та їх структура. Розвиток продуктивних сил. Продуктивність праці та її показники [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://studopedia.com.ua/1_141727_produktivni-sili.html

Петровська В. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

Незважаючи на досить тривалу еволюцію наукових уявлень про категорію «ресурси», основним проблемним питанням в теорії пізнання ресурсів є неузгодженість термінологічного апарату і ототожнення суті понять «ресурси», «ресурси економічні» і «фактори виробництва». На наш погляд, чинники виробництва, на відміну від ресурсів, це вже реально використані в процесі виробництва ресурси («працюючі ресурси»). Економічні ресурси – сукупність ресурсів, яким властива обмеженість і цінність, які виступають об'єктом переходу права власності й інших прав та можуть бути використані у бізнес-процесах суб'єкта господарювання для отримання ним економічних вигод.

В економічній теорії ресурси прийнято ділити на чотири групи [1]:

– природні – ресурси, речовини і сили, принципово придатні для застосування у виробництві, які вчені розділяють на «невичерпні» і «вичерпані» (а в останніх – «поновлювані» і «непоновлювані»);

– матеріальні – «рукотворні», тобто створені людиною засоби і предмети виробництва (які, як наслідок, самі є результатом виробництва);

– трудові – населення в працездатному віці, яке в «ресурсному» аспекті найчастіше оцінюють за трьома параметрами: соціально-демографічним, професійно-кваліфікаційним і культурно-освітнім;

– фінансові – грошові кошти, спрямовані на організацію виробництва.

Аналіз економічної літератури показав, що сучасні вчені виділяють в основному наступні види ресурсів (окрім чинників виробництва):

– організаційно-управлінські (способи прийняття управлінських рішень, система реалізації функцій організації тощо);

– інформаційно-комунікаційні (інформаційні потоки в організації, способи передачі інформації, відомості про систему і зовнішнє середовище: чинники, що визначають функціонування бізнесу, обсяги інформації, що переробляється, її достовірність, своєчасність тощо);

– технологічні (технології, застосовувані підприємством для виготовлення і реалізації товарів і послуг).

Проте ці два підходи (мікроекономіки і економічної теорії) не дозволяють говорити про інші, незаперечно існуючі види ресурсів, таких як, наприклад, час, репутація, місце розташування й ін. Зокрема, ділова репутація – це динамічна характеристика поведінки організації, що формується в суспільстві впродовж тривалого періоду часу [3]. Репутація формується на основі інформації про компанію, методи її роботи, реакції на критику, кризу, прозорості здійснення діяльності, дотриманні вимог законодавства, наслідуванні принципів чесності і справедливості в партнерських взаємовідносинах, тобто формується на основі достовірних знань і оцінок. За своєю суттю ділова репутація – це громадська думка про фірму, і вона акумулює в собі і бренд, і імідж, і внутрішнє представлення організації про себе (ідентичність, виражена в місії, цінностях, корпоративній культурі тощо), а при продажу виражається у величині гудвіла. Таким чином, можна зробити висновок, що репутація є одним з найважливіших ресурсів будь-якої компанії, і підприємствам сфери послуг необхідно управляти діловою репутацією разом з іншими ресурсами компанії.

Розглядати ресурси необхідно не просто як набір або суму елементів, а у вигляді інтегрованої сукупності, де усі ресурси взаємопов'язані і взаємозалежні, і склад їх формується з урахуванням специфіки діяльності організації.

Ресурси організацій сфери послуг не обмежуються тільки матеріальними (речовими), а включають і нематеріальні (неречові) ресурси, тому їх склад представляється доцільним доповнити територіальними і репутаційними ресурсами.

При цьому кожна компанія починає діяльність, спираючись на стартовий пакет ресурсів, без яких неможливо організувати бізнес, – це ключові ресурси

(які найчастіше, зважаючи на лімітованість бюджету, обмежуються факторами виробництва – це кадрові, фінансові, матеріальні і технічні ресурси), з часом підприємство поповнює портфель ресурсів, удосконалює структуру, збагачує склад ресурсів іншими їх видами.

Ресурси в кожен період часу знаходяться в тісному взаємозв'язку і, взаємозбагачуючи потенціали один одного, вони забезпечують безперервний розвиток організації, і можна говорити про складноінтегровану сукупність ресурсів, взаємозалежність яких забезпечує синергетичний ефект приросту ефективності.

Таким чином, інтегрована сукупність ресурсів організації сфери послуг, на нашу думку, включає:

- «класичні» ресурси – ключові ресурси – фактори виробництва (кадрові, матеріальні, технічні і фінансові), які є базовими для кожної організації і формуються разом зі створенням компанії;
- ресурси, які виділяють сучасні дослідники (організаційно-управлінські, технологічні, інформаційно-комунікаційні);
- територіальні і репутаційні ресурси, виділені і включені в інтегровану сукупність.

Інтегрована сукупність акумулюється з ресурсів організації, які знаходяться в тісному взаємозв'язку і взаємозалежності один від одного, в кожному виді бізнесу вона формується з урахуванням специфіки діяльності підприємства і з урахуванням особливостей поставлених цілей, при цьому загальна продуктивність сукупності вища, ніж у простій суми елементів, за рахунок синергетичного ефекту взаємодії ресурсів інтегрованої сукупності.

Список використаних джерел:

1. Клейман А. В. Классификация ресурсов современного предприятия. Электронный ресурс / А. В. Клейман. – Режим доступа: <http://pandia.ru/text/77/313/35082.php>
2. Гринько Т. В. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг / Т. В. Гринько, О. С. Максимчук // Проблеми економіки. – 2015. – № 1. – С. 255–260.
3. Грекова Г. И. Деловая репутация компании: экономическое содержание и оценка / Г. И. Грекова, Т. С. Савина // Вестник Новгород. гос. ун-та. – 2012. – № 69. – С. 50.
4. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / А. М. Колосов, О. В. Коваленко, С. К. Кучеренко, В. Г. Бикова; за заг. ред. А. М. Колосова. – Старобільськ: Вид-во держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. – 352 с.

Попрієнко І. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СИСТЕМА ВАЖЕЛІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Досягнення конкурентоспроможності за витратами та цінами є одним з основних завдань менеджменту. Конкурентна боротьба змушує виробників шукати способи зниження собівартості своєї продукції для максимізації прибутку та у такий спосіб стимулює впровадження інновацій у кожній ланці ланцюжка цінності. Конкурентоспроможність підприємств, ґрунтуючись на конкурентоспроможності продукції, у свою чергу, забезпечує досягнення конкурентоспроможності галузі та економіки в цілому.

Одним із ключових факторів, які забезпечують національну конкурентоспроможність, є взаємодія інституціональних секторів економіки. Як відомо, система національних рахунків включає реальний (приватний нефінансовий), бюджетний (урядовий або фіскальний), грошовий (фінансовий або банківський), зовнішній сектори. Ефективна взаємодія цих секторів призводить до досягнення певного рівня конкурентоспроможності на національному рівні.

Управлінська функція сьогодні – це є найбільш важливий фактор ефективності організації. Лише одиниці підприємств інвестують у стратегію: стратегічне планування, дослідження ринків, розробку та освоєння виробництва нової продукції. Зневага агресивним вкладенням у стратегію унеможлиблює ані використання стратегічного управління, ані професійне ведення бізнесу. Тому в сучасних умовах розвитку бізнесу центральне місце займають питання ефективного управління корпоративною діяльністю, в тому числі раціональних, трансакційних витрат в масштабах всієї корпорації.

Умовно виділяють три види ефективності: індивідуальну, групову, організаційну. Організаційна перевищує суму індивідуальної і групової ефективності за рахунок синергетичного ефекту, коли організація в цілому здатна досягати більш високих показників, аніж сума ефективності окремих її складових ланок. Ефективною основою існування організацій як засобу рішення проблем, які виникають у суспільстві, є їх здатність виконувати більший обсяг робіт, аніж це можливо за рахунок індивідуальних зусиль окремих підрозділів.

Практика міжнародного бізнесу показує, що найвищої організаційної ефективності досягають великі конкуруючі компанії, більшість із яких є ТНК. Останні здійснюють по-справжньому глобальну стратегію: реалізують свою продукцію в усьому світі, одержують матеріали і комплектуючі з усього світу, розміщують виробництво в багатьох країнах з метою забезпечення конкурентних переваг і, як наслідок, надприбутків.

Інший спосіб досягнення організаційної ефективності полягає в об'єднанні декількох підприємств у промислову групу або, так званий, кластер. Кластер – це група взаємозалежних компаній, що географічно сусідять, і пов'язаних з ними організацій, що діють у певній сфері та характеризуються спільністю діяльності і взаємодоповнюють одна одну. Об'єднання підприємств у кластер має на меті досягнення синергетичного ефекту на основі конкурентоспроможної діяльності всіх суб'єктів групи. Одержання синергетичного ефекту забезпечується за рахунок підвищення ефективності та досягнення конкурентоспроможності ланцюжка цінності.

Так сталося, що в Україні кластери підприємств, об'єднаних, як правило, на рівні споріднених та підтримуючих галузей та пов'язаних між собою проблемою конкурентоспроможності ланцюжка цінності, мають олігархічну сутність. З погляду ефективності на макрорівні та в умовах поточного стану конкуренції більш далекоглядним, стратегічно обґрунтованим та ефективним і є створення та розвиток кластерів, промислово-фінансових груп, тому що останні дозволяють досягати не тільки індивідуальної, але і групової ефективності.

Теорія кластерів припускає побудову галузей на основі концентрації компаній і стимулюванні розвитку в цих галузях діяльності із сильними зв'язками в межах кожного кластера. Сучасна, заснована на знаннях, економіка відводить кластерам значно більш структуровану роль, а національне бізнес-середовище починає широко усвідомлювати значення кластерів в конкурентній боротьбі.

Для сучасного розвитку кластерів в Україні, на нашу думку, характерні наступні риси:

- у ролі механізму, що поєднує компанії в кластер, виступають права власності на ці компанії з боку певного кола осіб. Донедавна об'єднання компаній у кластер носило характер економічної доцільності, тепер же, з поглибленням приватизації, власники підприємств «добирають» відсутні ланки для досягнення ринкової логіки та ефективності;

- межі кластерів: найчастіше поміж окремими олігархічними угрупованнями спостерігається поділ сфер впливу за географічними ознаками;

- галузеві сфери: в сировинному та переробному секторах кластери утворюються переважно у Центральному, в споживчому та секторі послуг – у Західному регіонах України.

Наступним кроком у підвищенні конкурентоспроможності національної галузі є конкурентна взаємодія сформованих українських кластерів. А як відомо, щоб досягти конкурентоспроможності, необхідно, насамперед, підвищити конкурентоспроможність усередині стратегічної групи, тобто групової ефективності. З іншого боку, ці підприємства належать до різних олігархічних кластерів. От чому досягти синергічного ефекту на рівні так званої організаційної ефективності можливо за рахунок професійного менеджменту на макрорівні.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т. В. Логістика як складова системи управління конкурентоспроможністю підприємства / Т. В. Гринько // Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: Колективна монографія / за заг. ред. Т. В. Гринько. – Дніпропетровськ: Біла К. О., 2016. – С. 277–291.
2. Гринько Т. В. Науково-методичні підходи до оцінки кадрового потенціалу медичного закладу / Т. В. Гринько, К. С. Савченко // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». – Острог: НаУОА, 2017. – № 7(35). – С. 23–27.
3. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / А. М. Колосов, О. В. Коваленко, С. К. Кучеренко, В. Г. Бикова; за заг. ред. А. М. Колосова. – Старобільськ: Вид-во держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. – 352 с.

Прилипко Д. І.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Інформаційні ресурси необхідні для прийняття управлінських рішень, вони є важливою складовою частиною системи управління підприємством. Діяльність будь-якого підприємства пов'язана з управлінням процесами, наприклад, процесом збору, накопичення, обробки, передачі, зберігання інформації. Інформаційні потоки, що надходять з усіх структурних підрозділів підприємства, утворюють інформаційну систему, яка, як і будь-яка інша система, об'єднує об'єкт управління і орган управління. Удосконалення інформаційних систем сприяє якнайшвидшому досягненню поставлених цілей і завдань розвитку і стабільного функціонування [1].

Оснoву інформаційної системи становить інформація. Рівень інформації є суб'єктивною величиною, тому що задається конкретним користувачем. При вивченні інформаційних систем часто використовують поняття «дані», які є інформацією в тому випадку, коли їх значення вживається в конкретному контексті [3].

Одним із ефективних чинників управління може бути підвищення якості інформаційних потоків, вдосконалення інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень. Відсутність комплексного застосування методів інформаційного забезпечення в системі управління підприємством, а саме методів збору інформації з відповідних джерел та її аналізу, можна вважати однією з головних причин тяжкого становища великої кількості вітчизняних підприємств.

Інформаційне забезпечення управління підприємства об'єднує сукупність інформаційних ресурсів і способів їх організації, необхідних і додатних для реалізації аналітичних процедур, що забезпечують процес управління [6].

Інформаційні системи (ІС) – це об'єкт, який містить наступні складові [2]: 1) аналітичну – обробка даних для отримання управлінської інформації;

2) облікову – фіксація даних для аналізу; 3) організаційну, яка враховує функції управління і структуру підпорядкування.

Інформаційну систему забезпечують: технічні засоби; методи, моделі, алгоритми обробки інформації, програм; документація по взаємодії, наприклад, персоналу з технічними засобами; правові норми з експлуатації інформаційних систем.

Таким чином, інформаційні системи сучасного підприємства повинні охоплювати всі структурні підрозділи підприємства, які беруть участь в управлінні інформаційними потоками.

Можна виділити різні види інформаційних систем [4]:

– за ступенем автоматизації: ручні (інформація обробляється людьми), автоматизовані (інформація обробляється людьми і технічними засобами), автоматичні (інформація обробляється технічними засобами);

– за сферою функціонування: інформаційні системи промисловості, будівництва, енергетики, транспорту та ін.;

– за видами управління: інформаційні системи управління технологічними процесами, науковими дослідженнями; інформаційні системи організації управління;

– за рівнем управління: галузеві, територіальні, міжгалузеві.

Інформаційні системи надають керівництву інформацію для аналізу і прийняття обґрунтованих управлінських рішень, а також [7]:

– контролюють управлінські дії на всіх рівнях;

– сприяють взаємодії з клієнтами, діловими партнерами;

– знижують трудомісткість різних процесів, пов'язаних з урахуванням витрат, платежів;

– сприяють оптимізації залишків матеріальної частини оборотних коштів;

– знижують втрати робочого часу;

– забезпечують об'єктивність розрахункових даних.

Отже, впровадження інформаційних систем на підприємствах дозволить знизити загальні витрати, поліпшити якість продукції і підвищити якість обслуговування покупців. Усунення надлишку або дефіциту інформації в процесі управління підприємством як системою сприяє використанню різних економіко-математичних методів обробки інформації (даних), впровадження комп'ютерних програм. Але необхідно розуміти, що впровадження інформаційних систем – складний і дорогий проект, здійснення якого пов'язане з великою кількістю різноманітних ризиків, які можуть призводити до того, що проект не досягне поставлених цілей.

Список використаних джерел:

1. Терещенко Л. О. Інформаційні системи і технології в обліку: навч. посіб. / Л. О. Терещенко, І. І. Матієнко-Зубенко. – К.: КНЕУ, 2004. – 187 с.

2. Годин В. В. Информационное обеспечение управленческой деятельности: учебник / В. В. Годин, И. К. Корнеев. – М.: Мастерство; Высшая школа, 2001. – 240 с.
3. Денисенко М. П. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством / М. П. Денисенко, І. В. Колос // Економіка і держава. – 2006. – №7. – С. 19–24.
4. Кулицький С. П. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління / С. П. Кулицький. – К.: МАУП, 2012. – 426 с.
5. Кошевий М. М. Методичні засади оцінки економічної стійкості підприємства // Таврійські економічні наукові читання: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції: у 2 ч. (м. Київ, 10–11 лютого 2017 р.). – К.: Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, 2017. – Ч. 2. – С. 6–9.
6. Корнеев Ю. О. Інформаційне забезпечення розвитку підприємницької діяльності / Ю. О. Корнеев // Вісник НАН України. – 2008. – №5. – С. 24–31.
7. Рожнов В.С. Информационное обеспечение хозяйственной деятельности предприятия / В.С. Рожнов. – М.: Финансы и статистика, 1987. – 144 с.

Приходько Є. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЛІН-ВИРОБНИЦТВА НА ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Державні підприємства України безпосередньо підпорядковуються тим чи іншим міністерствам/відомствам. Аналізуючи звіт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України можна побачити, що більшість державних підприємств є збитковими [1]. До причин збитковості цих підприємств можна віднести недосконалість менеджменту та обмежений доступ до інвестицій. Відповідно все більшої актуальності набуває питання реформування державних підприємств.

Зазначені підприємства були створені ще за часів СРСР. До теперішнього часу на них не відбувалося значних реформвань, при цьому це стосується не лише залучення інвестицій чи покращення якості роботи, а й сфери менеджменту. Саме тому, важливим є розгляд можливості впровадження на державних підприємствах принципів «ощадливого виробництва», так званого «лін-виробництва» (від англ. «lean» – пісний, стрункий). Вказаний принцип був розроблений компанією Toyota, яка є однією з найбільших виробників автомобілів у світі. Застосування принципів лін-виробництва дозволило Toyota, за незначний проміжок часу, перетворитися з компанії, яка виробляла ткацьке обладнання, на одного з найпотужніших гравців на ринку виробництва автомобілів.

Унікальність методики Toyota полягає в особливій корпоративній культурі, яка відображається у всьому процесі підприємництва: від конструювання до виробництва і реалізації продукції та від співпраці з контрагентами до програми лояльності покупців. Фундаментом цієї культури є постійне прагнення до самовдосконалення. Однак, цей процес постійного прагнення до покращення не

можливий без залучення внутрішніх ресурсів підприємства (в першу чергу трудових). Тому задачею та основною метою лін-виробництва є залучення всього персоналу до покращення процесів з метою постійного самовдосконалення і росту ефективності. Це досягається через ефективний розвиток і максимальну реалізацію людського потенціалу, на основі взаємної поваги власників, менеджменту і працівників [2].

Привабливість лін-виробництва для державних підприємств України полягає у постійному процесі самовдосконалення. Ця привабливість полягає в тому, що, за роки існування, всі підприємства мають велику інтелектуальну базу виробництва та персонал, який працює багато років, досконало знає весь процес виробництва, його недоліки і вузькі місця. Саме працівники нижчої ланки (робітники) і можуть стати рушійною силою змін через впровадження новаторських ідей та покращення виробничих процесів.

Зазначений процес має і зовнішню сторону – спонукання працівників до розробки та впровадження нових ідей. На цьому етапі повинні включитися менеджери середньої та вищої ланки. Їх роль полягає в тому, що вони мають розробити чесну та прозору систему мотивації працівників. Для цього пропонується розпочати процес впровадження лін-виробництва на державних підприємствах, яке допоможе у навчанні менеджерів середньої ланки принципів лідерства. Цей процес потребує політичного рішення вищого менеджменту підприємства на початку впровадження змін. Адже саме керівництво породжує чи не найбільшу перешкоду процесу впровадження змін. Також негативний вплив на впровадження змін мають й постійні зміни в керівництвах державних підприємств. І тут завдання кожного нового керівника не перекреслити ті позитивні зміни, які відбулися за його попередника.

На державних підприємствах України також можна впровадити принципи проектного менеджменту, які притаманні й підприємству Toyota. Навчання особливостям цього процесу мають проходити всі без виключення працівники. При цьому пропонується залучати до розробки концепції проекту тих працівників, які мають безпосереднє відношення до його реалізації. Починати процес необхідно з невеликих проектів. Наприклад, покращення умов праці на робочому місці, впровадження принципу 5S, розробка стандартного вигляду компоновки робочого місця тощо. Використання принципів проектного менеджменту має багато позитивних особливостей. По-перше, залучення працівників до впровадження змін навчить їх принципам та методам розробки і впровадження змін в подальшому. По-друге, маючи зазначені навички працівники зможуть розробляти та впроваджувати більш складні та технологічні зміни. По-третє, впровадження тактики малих кроків, послабить супротив всього підприємства до більш радикальних змін.

До процесу впровадження проектного менеджменту необхідно залучати працівників нижчої ланки та заздалегідь навчених лідерів середньої та вищої ланки. Всі учасники процесу впровадження принципів проектного менеджменту повинні мати достатню мотивацію. При цьому, наявність мотивації вимагає застосування наступного принципу лін-виробництва – наявність чіткої, зрозумілої та вигідної для всіх учасників цілі і стратегії розвитку підприємства, де кожен розуміє свій вклад в процес досягнення стратегічних цілей, а також результати, які він, при цьому, отримає. Цей процес вимагає максимально можливої відкритості для кожного конкретного підприємства, а в першу чергу, перед своїми працівниками. Проте, далеко не всі підприємства мають чітку сформульовану стратегію розвитку. Більшість обмежуються лише декларуванням місії та цілей свого розвитку. Щодо відкритості, то цей процес є доволі складним. Це викликано тим, що велика кількість підприємств мають тіньову та корупційну складові будуть мати шалений спротив для впровадження відкритості. Процес навчання проектного менеджменту має впроваджуватись через дії, які направлені на постійне покращення.

Ще один з принципів лін-виробництва, який можна впровадити на державних підприємствах, це принцип стандартизації та візуалізації всіх виробничих процесів. Запровадження цього принципу не потребує значних матеріальних затрат, тому що на підприємствах за час роботи вже сформовані правила та інструкції. Єдиний їх недолік у тому, що більшість цих інструкцій довгий час не оновлювалися і втратили свою актуальність. Процес оновлення цих правил та інструкцій пропонується розглядати, як один з видів проектів. Під час їх оновлення слід залучати до розробки й працівників, на яких поширюється дія цих інструкцій та правил. Це дозволить розглядати виробничий процес з різних точок зору, виявити та усунути можливі недоліки. Головним при цьому є врахування зауважень всіх учасників процесу, що надасть можливість підготувати та залучити працівників до більш значних змін. Єдиною перешкодою в процесі оновлення інструкцій є те, що частина з них побудована на основі державних стандартів або інших регуляторних актів. Це потребує актуалізації самих стандартів, які є сферою відповідальності органів державної влади.

Таким чином, розглянуті основні принципи лін-виробництва компанії Toyota можуть бути впроваджені й на українських державних підприємствах. Їх позитивними особливостями є те, що вони: по-перше, не потребують великих капіталовкладень для впровадження; по-друге, покликані закласти основу для більш глибоких змін; по-третє, дають змогу навчити і підготувати персонал підприємства до впровадження більш значних змін та стануть сильним мотивуючим фактором для працівників у напрямі постійного підвищення ефективності роботи.

Список використаних джерел:

1. Аналітичний огляд державних підприємств «ТОП-100: Огляд найбільших державних підприємств України за 2016 рік». – К.: Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2017. – 53 с.
2. Лайкер Д. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний / Д. Лайкер, М. Хосеус. – М.: ООО «Альпина», 2011. – 254 с.

Пустовий М. Д., к. е. н. Гвініашвілі Т. З.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПРОБЛЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ЇХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

На сучасному етапі розвитку передумовою процвітання промислових підприємств є зростання інноваційно-інвестиційної активності за умов нестабільності ринкового середовища, зростаючого впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Передумовою розвитку промислових підприємств є модернізація їх діяльності, впровадження інновацій задля отримання бажаного фінансового ефекту. Саме підвищення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності сприятиме відновленню фінансово-господарської, виробничої діяльності.

Різні люди на різних рівнях в організаційній структурі підприємства мають різні навички і знання. Їх рівень життя і набір поділюваних ними цінностей різняться, тому і потреби їх різні. Навіть у одних і тих же працівників потреби і змінюються з часом. Отже, використання одного і того ж шаблону мотивації і стимулювання для різних працівників або навіть для одних і тих же працівників, але протягом тривалого періоду часу, безумовно, не зможе задовольнити їх різноманітні потреби. Відповідно до цього важливим принципом реалізації пропонованого підходу є динамічність, тобто зміна в часі методів стимулювання і мотивації працівників підприємства.

Для виявлення актуальних потреб працівників підприємства необхідно створити ефективну систему спілкування для збору зворотного зв'язку від них. Невдоволення і скарги працівників будуть впливати на ентузіазм в роботі. Створення ефективних каналів комунікації і зворотного зв'язку – важливий крок в мотивації. Менеджери можуть створити електронну пошту для збору зворотного зв'язку від працівників підприємства, на яку кожен зможе відправляти повідомлення, в яких буде висловлювати свою думку і побажання.

Працівники зможуть звернутися до начальства, коли будуть стикатися з труднощами. Ще одним важливим принципом є Інтегроване використання різних методів матеріального і нематеріального стимулювання і мотивації. Сучасне підприємство, спираючись тільки на методи матеріальної мотивації та

стимулювання, не може задовольнити потреби своїх співробітників і надихнути їх на творчу активність. Тому менеджери повинні повною мірою використовувати різні мотиви, відповідно до матеріальними потребами співробітників і, в той же час, приділяти увагу особистісному розвитку працівників з урахуванням їх індивідуальних потреб, забезпечуючи повагу до них. Крім того, моральне заохочення, суспільне визнання, цікава робота, необхідна підготовка тощо.

До числа базових принципів в рамках запропонованого підходу також відноситься справедливість системи мотивації та стимулювання праці працівників підприємства. Внесок кожного працівника в загальні результати діяльності підприємства повинен бути ретельно виміряно і в суворій відповідності з ним повинен визначатися розмір компенсації. Чесна оцінка результатів праці і відповідність заохочення старанням і результатами – запорука прагнення працівників до підвищення результативності своєї діяльності [1, с. 67]. Система мотивації і стимулювання праці працівників підприємства також повинна бути прозорою. Тобто зрозумілою для всіх працівників, логічною і простий, не містити складних математичних формула, але мати кількісне обґрунтування.

В сучасних умовах високої конкуренції, для того, щоб удосконалення стимулювання праці у сфері інноваційної діяльності стало процесом керованих змін у дії визначальних інструментів впливу на інноваційну активність персоналу необхідно запровадити у практику господарювання вітчизняних підприємств організаційно-економічний механізм стимулювання праці у сфері інноваційної діяльності.



Рис.1. Схема оцінювання персоналу та його компетенцій у сфері інноваційної діяльності

Матеріальна заінтересованість працівників взяти участь у інноваційній діяльності підприємства спирається на глибоко вкорінене почуття соціальної справедливості. Тому, одержуваний доход як оцінка праці сприймається справедливим, якщо він найбільш об'єктивно враховує досягнутий рівень знань, кваліфікації, досвіду, участі в реалізації інноваційної діяльності та досягнення певних результатів.

Важливою умовою оцінки результатів праці є необхідність обліку всіх робіт, що були виконані за обсягом і термінами, що й визначає продуктивність праці працівників. Перевагами запропонованої процедури оцінювання персоналу та його компетенцій у сфері інноваційної діяльності (рис. 1) є те, що вона забезпечує більш індивідуальну оцінку праці у цій сфері діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Гвініашвілі Т. З. Ефективні інструменти мотивації персоналу / Т. З. Гвініашвілі, С. О. Павлович // Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції: у 9 т. (м. Дніпро, 23–24 березня 2017 р.). – Дніпро: Біла К. О., 2017. – Т. 5. – С. 66–68.

Рябошапка В. Г.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
ТА ЗАХОДИ ЩОДО ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ**

За своїми управлінськими характеристиками значна кількість вітчизняних підприємств потребує комплексних перетворень з метою підвищення конкурентоспроможності та збільшення вартості підприємства. Під час прийняття різних управлінських рішень, підприємства спираються на фактор створення вартості. Серед різних варіантів альтернативних рішень, управлінці роблять вибір на користь тих, що мають найбільшу ефективність та сприяють досягненню поставлених цілей [4, с. 80].

Питання управління вартістю підприємства є актуальним в сучасних економічних умовах розвитку підприємств в Україні та світі. Велика кількість вітчизняних підприємств має низький рівень вартості і потребує впровадження ефективних заходів підвищення вартості підприємств та покращення якості її управління. Необхідність подальшого дослідження та поглиблення теоретичних та прикладних аспектів забезпечення управління вартістю підприємства визначає актуальність дослідження.

У сучасних економічних умовах виникають важливі питання, що стосуються вартості підприємства, тому що саме вартість створює загальну характеристику фінансових показників діяльності підприємства та забезпечує інтереси різних

суб'єктів ринкових відносин. Вартість підприємства є критерієм його розвитку й ефективного функціонування в економічному середовищі. Від результативного управління вартістю підприємства залежить його здатність до конкурентоспроможності та досягнення поставлених цілей. Рівень вартості залежить не тільки від ефективності управління, а й від певних факторів, що прямо чи опосередковано можуть вплинути на розмір вартості підприємства. Тому виникає необхідність у визначенні факторів впливу (рис. 1), що дозволить керівникам оцінити результативність управління вартістю підприємством, встановити цілі управління та гарантувати ефективність управління в довгостроковій перспективі.



Рис. 1. Фактори впливу на вартість підприємства

Від вдало обраної стратегії, методів оцінки вартості підприємства, вірних управлінських рішень, та кваліфікованого персоналу залежить рівень вартості підприємства. Наявність різних шляхів збільшення вартості підприємства дає можливість обрати найбільш ефективні інструменти для отримання бажаного

результату. В Україні для вирішення проблеми низької вартості підприємства тільки набирає популярності концепція вартісно-орієнтованого управління (VBM). Мета концепції VBM – всі управлінські рішення повинні бути націлені на збільшення вартості підприємства у довгостроковій перспективі. Використовуючи концепцію VBM для максимізації вартості підприємства необхідно:

- 1) розробити ефективну стратегію управління вартістю підприємства;
- 2) визначити цілі та очікувані результати управління вартістю;
- 3) визначити чинники, що впливають на управління вартістю підприємства;
- 4) всі рішення, що стосуються управління вартості, повинні бути націлені на зростання вартості підприємства;
- 5) створити команду кваліфікованих працівників, які орієнтовані на здійснення стратегічних та тактичних цілей щодо управління вартістю підприємства.

Використання концепції VBM забезпечує збільшення вартості підприємства у довгостроковій перспективі та враховує інтереси акціонерів та менеджерів підприємства. Подальші дослідження у цьому напрямку повинні бути спрямовані на розробку комплексної системи управління вартістю підприємства, яка була б адаптована під реалії сьогодення та націлена на розвиток вітчизняних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Воронін А. В. Системний підхід до управління вартістю підприємства / А. В. Воронін // Економіка і організація управління. – 2016. – № 3(23). – С. 148–155.
2. Дейнека О. В. Актуальні питання управління вартістю підприємства / О. В. Дейнека, Н. А. Дехтяр, Є. І. Пігуль // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Економіка та управління підприємствами. – 2017. – Вип. 12. – С. 240–245.
3. Ровний Я. А. Основні елементи механізму управління вартістю підприємства / Я. А. Ровний // Журнал «Економіка та держава». – 2013. – № 2. – С. 89–92.
4. Grynko T., Koshevoi M., Gviniashvili T. (2016) Methodological approaches to evaluation the effectiveness of organisational changes at communication enterprises. Economic Annals-XXI. – № 156 (1-2). – P. 78–82.

Рябук К. П.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Генрі Форд наголошував, що «лише два стимули примушують людей працювати: бажання отримати матеріальну винагороду та страх її втратити». Не можна не погодитись з даним висловом, оскільки заробітна плата – це один з найголовніших стимулів працівника. Проте, даний мотиваційний аспект не є єдиним. Влаштувувачись на роботу, ми всі прагнемо отримати: стабільність, розвиток кар'єри, самореалізацію, безпеку та комфорт. Заробітна плата є не лише

тільки засобом для нормальної життєдіяльності людини, а й своєрідним визнанням її як спеціаліста, притаманних їй професійних навичок, вмінь та якостей. Проте, на жаль, іноді ситуація може скластися так, що працівник втрачає частину зарплати через різного роду порушення, а іноді й непорозуміння. Слід зазначити, що «згідно із статтею 147 КЗпП за порушення трудової дисципліни до працівників можуть бути застосовані лише два заходи стягнення – догана або звільнення», а застосування адміністративних стягнень (штрафи із заробітної плати) не є правомірним.

Загальноприйнятою є думка про те, що дисципліна має не абиякий вплив на успішну діяльність підприємства. Проведене опитування серед працівників найрізноманітніших підприємств показало, що найчастіше робітники отримують догани від своїх роботодавців через: прогули (18%), запізнення (17%), відмову виконувати розпорядження керівника (16%), обман керівництва (14%) та інші дрібні порушення [1]. Як було згадано вище, законом не передбачено стягування штрафів із заробітної плати працівника за порушення трудової дисципліни. Не дивлячись на це, за результатами дослідження встановлено, що грошовий штраф є найпопулярнішим методом покарання на підприємствах і застосовується в 27% випадків. Очевидно, що популярність цього кроку обґрунтована його високою ефективністю – адже на роботу люди наймаються, перш за все, щоб отримувати заробітну платню.

Другим методом за популярністю є звільнення (22%). Також існують інші методи покарання, наприклад: догана і позбавлення премії, пониження в посаді, додаткове чергування, понаднормовані години, відміна відпуски [2]. Метою даних заходів є вплив на працівників, спроба змусити їх боятися робочих покарань й більше не порушувати робочі правила. Слід зазначити, що, справді, більшість працівників прагнуть уникнути такого роду ситуацій й намагаються не порушувати трудову дисципліну, проте є й такі, котрі вважають недоцільним таке ставлення до персоналу й подають заяву на звільнення за власним бажанням, оскільки сподіваються знайти інше місце для роботи, де не було б суворих покарань й штрафів.

Якщо розглянути дане питання з точки зору психології, то можна сказати, що керівництво за допомогою системи штрафів намагається тримати працівників в стані страху покарання. Слід пам'ятати, що страх знижує розумову діяльність у працівника і призводить до падіння продуктивності праці. Дана система не є гарантією недопущення повторної помилки [3].

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що ніщо так не руйнує мотивацію, як недовіра й надмірний контроль. Дисципліна й справді повинна сприяти зростанню продуктивності праці, мотивувати працівників й тримати їх в тонусі, але ті роботодавці, які запроваджують

на своїх підприємствах дуже жорстокі дисциплінарні заходи повинні пам'ятати, що жодна людина не захоче почувати себе постійно «під прицілом» й, рано чи пізно, знайде інше робоче місце, де до неї будуть ставитися з повагою як до фахівця своєї справи. Отже, щоб не втрачати цінні кадри, необхідно будувати робочі взаємовідносини на довірі й ставленні до людей як до найкоштовнішого ресурсу, адже працівник буде показувати гідний результат тільки тоді, коли буде йти на роботу з гарним настроєм та бажанням працювати.

Список використаних джерел:

1. Чебан А. А. Ефективна система мотивації праці як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства / А. А. Чебан // Молодий вчений. – 2015. – № 11. – С. 104–108.
2. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства / А. В. Чернишова // Молодий вчений. – 2016. – № 6. – С. 141–145.
3. Шура Н. О. Розробка дієвої теорії мотивації працівників на вітчизняних підприємствах із застосуванням концепції саморозвитку / Н. О. Шура, В. В. Швед // Агросвіт. – 2015. – № 8. – С. 64–69.

Сирота А. К., к. е. н. Гвініашвілі Т. З.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні умови ведення господарської діяльності, які характеризуються динамічністю, ризикованістю та посиленою конкурентною боротьбою обумовлюють важливість напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства. Персонал за таких умов розглядається як особливий стратегічний ресурс підприємства, який потребує пошуку нових методів управління ним задля забезпечення ефективності його роботи в довгостроковій перспективі. Виходячи із цього, особливої актуальності набуває вивчення можливостей удосконалення механізмів управління на підприємстві, які б забезпечували конкурентоспроможність та результативність діяльності конкретного підприємства.

В сучасній економічній літературі вивченню проблематики управління персоналом приділяється особлива увага. Це знайшло відображення в роботах багатьох вчених, зокрема Балабанової Л., Борисової О., Гончарова В., Десслера Г., Журавльової П., Захарової О., Колота А., Крушельницької О., Маслової Є., Мельничук Д., Шубіна О. та інших. Однак, деякі питання щодо застосування новітніх методів управління персоналом досліджені недостатньо.

В теорії менеджменту управління персоналом розглядається як сукупність заходів, що спрямовуються на оптимальне за кількістю і якістю формування

трудового потенціалу, організацію професійного і соціального розвитку персоналу, забезпечення мобільності та гнучкості, повне і ефективне використання його можливостей у процесі господарської діяльності підприємства. Основними формами матеріальної мотивації та стимулювання праці працівників підприємства є заробітна плата, премії та різні матеріальні бонуси (наприклад, оплата роботодавцем поліса добровільного медичного страхування або колективного спортивного відпочинку тощо). Фактори соціального середовища – управлінський стиль, командний дух, групові норми, нематеріальні нагороди і атмосфера на робочому місці відносяться до методів нематеріального стимулювання праці працівників підприємств. Можна виділити наступні кілька методів нематеріальної мотивації та стимулювання праці працівників підприємства [1, с. 345]:

1) Метод емоційної мотивації. Люди не можуть жити, покладаючись тільки на матеріальні інтереси – у кожного є свої духовні потреби. Якщо менеджери можуть емоційно мотивувати працівників підприємства, то можуть отримати ефект, який не може бути досягнутий за допомогою матеріальної мотивації. Досягати. Емоційний метод мотивації є доповненням до традиційних матеріальних мотивів, він може зробити ефект мотивації більш очевидним.

2) Метод культурної мотивації. Корпоративна культура – це глибока енергія, яка сприяє розвитку підприємства, яка сприяє ентузіазму працівників і забезпечення їх лояльності до нього. Менеджери повинні прагнути до створення корпоративної культури, що спонукає працівників підвищувати ентузіазм та ініціативу в роботі, свідомо прагнути до досягнення цілей і бачення підприємства.

3) Метод кар'єрних мотивації. Деякі працівники прагнуть до просування по службі. Для них можливість отримати більш високу посаду може бути набагато цінніше грошової винагороди. Кар'єрна мотивація також може використовуватися паралельно з матеріальною для досягнення більш високого ефекту.

4) Метод конкурентного мотивації. Щоб підвищити життєздатність підприємства, необхідно повною мірою розвивати самий потенціал кожного працівника, створювати конкурентний механізм на підприємстві, мотивувати працівників конкурувати один з одним, виявляючи свої знання і таланти. В даний час на підприємствах прийнято чітко розмежовувати методи матеріального і нематеріального стимулювання праці працівників підприємств, а також віддавати перевагу одним з них, практично залишаючи без уваги інші. Це є причиною низької ефективності системи стимулювання праці працівників, що застосовується на сучасних підприємствах, що в свою чергу призводить до їх більш низьку продуктивність і конкурентоспроможності в порівнянні з іноземними конкурентами, які в умовах глобалізації та інтеграції успішно приходять на вітчизняні ринки і витісняють їх колишніх гравців.

Процес управління включає об'єкт та суб'єкт управління. Що стосується об'єкта управління персоналом, то ним вступає трудовий колектив у цілому, а також усі категорії працюючих, окремі групи та структури; предметом є основні закономірності й рушійні сили, які формують поведінку персоналу в умовах їх спільної трудової діяльності. Суб'єктами виступають керівники усіх рівнів та кадрові служби. Отже, управління персоналом, що включає підбір, найм, навчання персоналу та оцінку є, з одного боку, видом діяльності та обов'язком кожного керівника, а з іншого – окремим завданням спеціальних працівників, які входять до складу кадрових служб.

Отже, сучасна система управління персоналом повинна бути орієнтованою на зростання конкурентоспроможності підприємства, його стабільний розвиток у довгостроковій перспективі, вихід на максимальну прибутковість. Сьогодні більшість науковців вважає, що запорукою успішності будь-якого бізнесового виду діяльності є людські ресурси, тому їх цінність зростає з кожним днем. Відповідним чином змінюються і методи управління персоналом, витісняючи та руйнуючи усталені стереотипи. Вітчизняні підприємства сьогодні потребують впровадження прогресивних, інноваційних підходів до управління, розвитку персоналу та оцінювання ефективності його діяльності, залежно від поставлених цілей діяльності.

Список використаних джерел:

1. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства / Ю. Г. Лелі // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2013. – Вип. 1, Т.2. – С. 344–348.

Сітенко Н. Ю.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Процеси європейської інтеграції, що відбуваються в Україні сьогодні, заохочують підприємців до співпраці з бізнес-структурами за кордоном, розвиваючи таким чином міжнародний бізнес. Процес входження вітчизняних підприємств на міжнародний ринок є досить складним і вимагає системного підходу до формування та реалізації міжнародної інтеграційної стратегії [1, с. 39]. На практиці ми спостерігаємо ситуацію, коли підприємці фокусуються на двох ключах успіху: знаходження перспективної бізнес-ідеї та фінансових ресурсів

для її реалізації. Недооцінка двох інших важливих факторів не дозволяє досягти очікуваних результатів.

Стратегічне управління є важливою частиною загальної системи управління на підприємствах. Воно включає стратегічний аналіз, планування, безпосередню розробку стратегії розвитку, її реалізацію, реалізацію та моніторинг [3, с. 110]. Організацію контролює генеральний директор компанії. Він або вона визначає стратегічний напрямок бізнесу. У європейській моделі управління розробка стратегії розвитку є обов'язком генерального директора. Генеральний директор знаходиться на вершині ієрархії управління, а всі підпорядковані менеджери відповідають за різні сегменти: фінанси, маркетинг, HR, R&D, IT та реалізують стратегічні цілі.

В американській моделі системи менеджменту керівник генерального директора контролює стратегію розвитку та подальшу роботу, але у великих компаніях такі рішення узгоджуються радою директорів. В американській моделі рада директорів знаходиться на вершині ієрархії управління, до її складу входять засновники компанії, колишні менеджери генерального директора, спеціалісти з різних сфер управління. Видатними прикладами ефективного управління є моделі, засновані на General Electrics, Walmart, Coca-Cola та інших великих американських компаніях. Серед них генеральний директор – генеральний директор і одночасно член ради директорів визначає стратегічні пріоритети та напрямки діяльності всієї компанії.

В українських великих компаніях останнім часом з'явилися моделі, подібні до європейських. Однак однією з проблем, що затягують процес економічного розвитку суб'єктів в Україні, є низький рівень культури стратегічного управління. Більшість підприємств, установ та організацій нашої країни не мають реальної стратегії, що визначає напрямок їх розвитку. Багато підприємств ставлять перед собою спільну мету – отримувати дохід і не хочуть деталізувати конкретні напрямки досягнення цієї мети.

Для досягнення очікуваних позитивних результатів сучасні підприємці незалежно від розміру або типу компанії повинні забезпечити чіткий процес стратегічного управління. Всі етапи стратегічного управління повинні виконуватися в цьому певному порядку. Якщо попередній крок не виконується належним чином або не повністю виконано, наступний не дасть очікуваних результатів [2, с. 143].

Не применшуючи важливість кожного етапу процесу стратегічного управління та беручи до уваги міжнародні особливості ведення бізнесу, слід приділити більше уваги стадії стратегічного аналізу. Це пояснюється тим, що компанія, яка виходить на міжнародну арену, повинна володіти інформацією про сучасний стан ринку [4, с. 81]. Тому питання конкуренції, індивідуальної

конкурентоспроможності підприємства та можливостей виходу на нові ринки потребують особливої уваги.

Сучасна теорія і практика стратегічного управління – це ряд методів стратегічного аналізу, більшість з яких представлені у вигляді матриць. Кожна матриця описує конкретні параметри компанії або середовища. Менеджер повинен оцінити всі варіанти на трьох рівнях для забезпечення ефективного стратегічного управління:

– мікрорівень, тобто оцінка внутрішнього середовища компанії, вивчення її внутрішніх проблем і можливостей;

– мезорівень, тобто аналіз галузі, в якій працює компанія, оцінка попиту та пропозиції в певній галузі, вивчення конкурентів, відображення стратегічних груп конкурентів;

– оцінювання середовища підприємства, а саме економічних, організаційних, правових та інших факторів, що впливають на розвиток суб'єктів господарювання.

Отже, застосування наведених інструментів стратегічного управління може забезпечити високу ефективність у процесі визначення та реалізації стратегії розвитку компанії. Проведений аналіз перспектив розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України показав, що існує високий потенціал для активізації досліджуваного процесу, якщо вирішується ряд економічних, технологічних і політичних питань.

Список використаних джерел:

1. Гвініашвілі Т. З. Пріоритетні напрями та тенденції розвитку підприємств сфери послуг в Україні / Т. З. Гвініашвілі // *Economic activity management: problems and prospects: Collective monograph.* – Taunton, MA, United States of America: Aspekt Publishing., 2016. – С. 36–46.
2. Гринько Т. Опір персоналу щодо впровадження організаційних змін на підприємстві / Т. Гринько, Т. Гвініашвілі // *Economics, management, law: socio-economic aspects of development: Collection of scientific articles.* – Roma : Edizioni Magi, 2016. – Р. 142–144.
3. Інноваційні підходи адаптації організаційних структур управління підприємств до принципів корпоративного управління / І. Ігнат'єва, В. Кудлай, О. Євлах // *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки».* – 2008. – Т. 2. – № 3. – С. 108–111.
4. Grynko T. Organisational and economic mechanism of business entities' innovative development management / T. Grynko, T. Gviniashvili // *Economix annals-XXI,* 2017. – №165 (5-6). – Р. 80–83.

Смирнова Т. А., Нечепоренко А. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ У КОРПОРАЦІЇ TOYOTA

Японська корпорація Toyota Motors Corporation – одна з найбільших автомобільних компаній світу. Вона випускає свою продукцію під різними марками, зокрема, «Daihatsu», «Lexus», «Toyota» та «Hino». Штаб-квартира корпорації розташована у місті Тойота, Японія.

Toyota – третій в світі виробник автомобілів за обсягом продажів в 2017 році. Перше місце займає Volkswagen, а друге – альянс Renault-Nissan-Mitsubishi. Зате в списку найприбутковіших компаній 2018 року Toyota набагато випереджає всіх конкурентів. Операційний прибуток Toyota в IV кварталі фінансового року, який закінчився 31 березня 2018 року, виріс до \$5,93 млрд, чистий прибуток збільшився на 21% до \$4,53 млрд [1].

Для отримання такого прибутку компанія оптимізує процес управління бізнесом на світовому рівні за допомогою реалізації стратегічної концепції «Глобальне бачення Toyota», про яку було оголошено в березні 2011 року. В результаті цього, Toyota Motors Corporation провела реструктуризацію організаційної структури компанії, а також системи корпоративного управління.

Зміни були покликані посилити конкурентні переваги компанії Toyota і сприяти реалізації стратегії стабільного зростання на глобальному рівні. Нові організаційні та управлінські структури були запропоновані після ретельного аналізу способів ведення бізнесу і механізмів прийняття управлінських рішень в компанії.

Для більш чіткого розподілу зон відповідальності і швидкого прийняття рішень автомобільний бізнес Toyota Motors Corporation з 1 квітня 2013 року розділений на 4 основних структурних підрозділи, кожне з яких автономно визначає найбільш підходящі бізнес-моделі для досягнення стійкого зростання компанії на глобальному рівні.

Корпорація Toyota здійснює свою діяльність, використовуючи матричну структуру управління. Така структура являє собою мережеву структуру, побудовану на принципі подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку – безпосередньому керівнику функціональної служби, що надає персонал і технічну допомогу керівнику проекту, з іншого – керівнику проекту або цільової програми, який наділений необхідними повноваженнями для здійснення процесу управління. При такій організації керівник проекту взаємодіє з двома групами підлеглих: з постійними членами проектної групи та з іншими працівниками функціональних

відділів, які є тимчасово його підлеглими і по обмеженому колу питань. При цьому зберігається їх підпорядкування безпосереднім керівникам підрозділів, відділів, служб. Для діяльності, яка має чітко виражене початок і закінчення, формують проекти, для постійної діяльності – цільові програми [2]. В системі виробництва Toyota працівники різних стадій виробництва розглядаються в якості «внутрішніх клієнтів»: вони отримують в роботу матеріали, що пройшли обробку на попередньому етапі подібно до того, як роздрібний продавець отримує готові товари від постачальника.

До того ж, корпоративна культура Toyota є важливою частиною ДНК компанії, що дозволяє розвивати бізнес в різних країнах, в той же час, уникаючи потенційних загроз, пов'язаних з розмивання її принципів. У центрі цієї моделі перебуває принцип створення цінності співробітника, який пояснюється підходом до роботи зі своїми співробітниками через навчання їх не тільки на робочому місці, а й глибокого аналізу проблем у професійній діяльності та виховання прихильності корпоративним цінностям.

Компанія Toyota робить усе можливе, щоб виробити спільну виробничу культуру навіть між цеховими і адміністративними службами. Наприклад, співробітники відділу кадрів зазвичай деякий час працюють як керівники в цехах. Для японської корпорації не характерно, щоб людина проводила більшу частину свого часу за комп'ютером, ізолюючись таким чином від співробітників, що виконують основну роботу.

Також, ключовий елемент культури Toyota пов'язаний з мінімізацією соціальних відмінностей. Відповідно до філософії компанії все є частиною однієї команди і між співробітниками і керівниками немає відмінностей, крім положення, яке вони займають в компанії. Toyota втілює свої принципи в життя декількома шляхами, наприклад:

- однаковий дресс-код для всіх співробітників;
- відсутність паркувальних місць і зон для керівників: ті, хто приїжджає раніше всіх, займає найближчі до офісу місця для паркування;
- відсутність спеціальних вбиралень для керівників;
- відсутність обідніх залів або їдалень для керівників, всі працівники обідають в одному приміщенні;
- відсутність спеціальних офісів для керівників: всі столи знаходяться у відкритому офісному просторі;
- однакові базові бонуси для всіх співробітників [3].

Для управлінської моделі фірми Toyota в цілому і системи управління персоналом, зокрема, характерний особливий підхід до справи і особлива філософія, в основі якої лежить орієнтація не на «техніку» і тим більше не на «фінанси», а на людей.

У компанії Toyota прийнято говорити: «Перш ніж створювати машини, ми створюємо людей». Мета менеджерів компанії – розвивати людей, щоб вони могли внести гідний вклад у загальну справу, вміли думати і слідували принципам корпорації на всіх рівнях організаційної структури. З точки зору корпоративної культури компанії лідер повинен бути далекоглядним, щоб зрозуміти, що робити; знаючим, щоб навчити інших, як це робити, та вмілим, щоб виховувати людей виконувати свою роботу найкращим чином. Лідери Toyota пропрацювали якийсь час на робочих посадах, знають функції своїх підлеглих, здатні подбати про їх розвиток та вести працівників за собою [3].

Лідери Toyota рідко віддають накази. Вони керують і навчають підлеглих, ставлячи питання про ситуацію, що склалася і про те, якої стратегії має намір дотримуватися підлеглий.

Якщо коротко описувати модель роботи з персоналом в компанії Toyota можна виділити три її основні постулати:

– довічний найм – японський кадровий менеджмент має визначення «довічного найму», але те, що реалізовано в компанії Toyota можна назвати «довічним наймом в абсолюті». Компанією вироблена власна філософія, від якої її керівництво не готове відмовитися навіть під загрозою банкрутства підприємства;

– роль лідерів – в компанії Toyota значну роль відіграють лідери, їх значно більше, ніж в інших фірмах, вони є носіями корпоративної культури підприємства;

– «навчальна організація» – в основі технології управління в компанії Toyota лежить ідеологія «навчання», а не «командування», лідери Toyota не віддають накази, а навчають персонал [2].

Отже, проаналізувавши систему управління кадровими ресурсом у корпорації Toyota, можемо сказати, що вона інвестує у людський капітал. Завданням менеджерів є не тільки управління персоналом, але й підвищення його кваліфікації. До того ж, система управління є розгалуженою, що надає можливість керівництву слідкувати за усіма процесами у компанії та сприяє подальшому удосконаленню виробництва та системи менеджменту. Саме ці аспекти відіграють важливу роль у діяльності Toyota Motors Corporationта є запорукою її успіху.

Список використаних джерел:

1. У 2017 році Toyota продала в Європі мільйон автомобілів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ta4anu.com.ua/view_post.php?id=13197
2. Система управління Компанії Toyota[Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.efko.ru/kadry/international_corporate_culture/10578/
3. Лайкер Дао. Toyota: 14 принципів менеджменту у провідної компанії світу. – К., 2004.

Смирнова Т. А., Цвіль О. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ
ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА**

Економіка країни перебуває на етапі складних економічних умов і стагнації виробництва. Навіть, є певна дезорієнтація у розвитку підприємства, що характеризує зниження інвестиційної привабливості та низьку конкурентоспроможність продукції. Стан економіки свідчить, що на рівні окремого підприємства низька ефективність управління, недостатнє обґрунтування господарських рішень та необхідна модернізації інструментів, що супроводжують процес їх прийняття. Наявність та вирішення проблем напряду пов'язані з якістю господарських рішень, удосконаленням технології їх здійснення та впровадження.

На підприємстві приймання рішень здійснюється на основі моделювання станів системи і її рухів на базі отриманої релевантної інформації, перевірки та її оцінки. Отримана інформація й аналіз ситуації, передусім, повинні бути спрямовані на виявлення необхідності схвалення рішення, тобто потрібно змінювати дійсність, робити деякі дії чи послідовність дій, що приводять до бажаного стану з метою задоволення яких-небудь потреб. Процес розробки необхідного управлінського рішення починається, якщо ситуація виявляється проблемною. Порядок розумових дій й обробки інформації в такій ситуації формується залежно від сформованих умов і стану системи. Процес вибору рішення з технологічної точки зору можна репрезентувати у вигляді послідовності етапів та процедур, що мають між собою прямі і зворотні зв'язки. Розгляд проблем, які з'являються у строгій логічній послідовності, дає можливість плідно об'єднати формальні та евристичні методи в процесі підготовки і прийняття рішень, домагатися зростання їхньої якості. Прийняття управлінських рішень потребує високого рівня професіоналізму та наявності певних соціально-психологічних якостей особистості. Цими якостями володіють не всі фахівці, а всього лише 5–10%, що мають професійне утворення [1]. Основними факторами, що роблять вплив на якість управлінського рішення, є: застосування до системи менеджменту наукових підходів і принципів, методів моделювання, автоматизація керування, мотивація якісного рішення.

Групове прийняття рішення – поширене в іноземній практиці, воно характеризується безпосередньою участю декількох осіб, що готові усвідомлено його виконувати. Прийняття рішення групою має ряд своїх переваг та недоліків. Перевагами є наповнення процесу прийняття рішення широким спектром досвіду та поглядів; полегшення координації подальшої роботи, поліпшення

комунікацій; збільшення розмаїтості розглянутих альтернатив. До недоліків можна віднести: більшу тривалість прийняття рішення; групи частіше йдуть на компроміс, нерідко потрапляючи під чийсь вплив; окремі індивідууми можуть використовувати групу для посилення свого впливу; іноді групи не можуть прийняти рішення через внутрішні чвари тощо.

Але в умовах нестабільного економічного середовища, що характеризує нині функціонування більшості суб'єктів господарювання в різних країнах світу (в Україні, окрім галузі машинобудування, усі інші характеризує легка чи помірна криза або навіть загрозливий стан, за даними досліджень [1, с. 145–165]), доцільне використання одноосібного прийняття рішення, що дає економію часу на його втілення. Проте, й таке рішення має бути належним чином обґрунтоване.

Всебічна обґрунтованість рішення означає необхідність прийняття його на базі максимально повної та достовірної інформації. Однак тільки цього недостатньо. Воно повинно охоплювати весь спектр питань, усю повноту потреб керованої системи. Для цього необхідно знання особливостей, шляхів розвитку керованих, керуючих систем і навколишнього середовища. Потрібен ретельний аналіз науково-технічних можливостей, ресурсного забезпечення, цільових функцій розвитку, соціальних і економічних перспектив підприємства, регіону, галузі, національної і світової економіки. Всебічна обґрунтованість рішень вимагає пошуку нових форм і шляхів обробки науково-технічної та соціально-економічної інформації, тобто формування передового професійного мислення, розвитку його аналітико-синтетичних функцій. Своєчасність управлінського рішення означає, що прийняте рішення не повинне ні випереджати, ні відставати потреби й задачі соціально-економічної системи.

Передчасно прийняте рішення не знаходить підготовленого ґрунту для його реалізації і розвитку та може дати імпульси для розвитку негативних тенденцій. Запізнілі рішення не менш шкідливі для суспільства. Вони не сприяють рішенню вже «перезрілих» задач та ще більше зростають без того хворобливі процеси [2].

Досягнення очікуваного стану суб'єктом господарювання за умов обмеженого вибору різних видів ресурсів, виходячи з критеріїв обґрунтування рішення й обраних альтернатив можливе лише у тому випадку, якщо останній чітко дотримуватиметься алгоритму побудови моделі прийняття рішень, який враховуватиме повну обґрунтованість прийнятого рішення на підставі діагностованих проблем, використовуватиме різні методи прийняття рішень залежно від ситуації, що складається, а також здійснюватиме діагностику діяльності та ефективності господарювання, що виступатиме підставою для приймання обґрунтованих рішень суб'єктом господарювання.

Список використаних джерел:

1. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід : монографія / І. В. Кривов'язюк. – Луцьк : РВВ ЛНТУ, 2012. – 392 с.
2. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посіб. / А. В. Шегда. – К.: Знання, 2002. – 584 с.

Хацько В. В., к. е. н. Водолазська О. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВАТА
ОСНОВНІ ЗАХОДИ ЩОДО ЙОГО ПІДВИЩЕННЯ**

В сучасних ринкових умовах ефективність фінансово-господарської діяльності, яка відображається у досягнутих фінансових результатах, все більше залежить від вироблених та прийнятих на підприємстві управлінських рішень.

Вітчизняне законодавство не дає чіткого трактування економічної категорії «фінансовий результат», а лише наводить визначення її складових – прибутку та збитку, які й характеризують сутність даного поняття. Відповідно, прибуток відображає перевищення суми доходів над витратами, понесеними для одержання даних доходів, а збиток – навпаки [3].

Основною метою та об'єктивною умовою створення та подальшого функціонування будь-якого суб'єкта підприємництва, не зважаючи на форму власності чи вид діяльності, є отримання позитивного значення кінцевого фінансового результату діяльності – прибутку [2, с. 52]. Саме прибуток забезпечує розвиток підприємства, збільшує матеріальну зацікавленість учасників бізнесу в результатах фінансово-господарської діяльності, відображає ефективність функціонування в цілому, а сукупність заходів щодо його максимізації є першочерговою задачею для менеджменту більшості компаній.

Отриманий фінансовий результат має безпосередній вплив на розмір власного капіталу суб'єкта підприємництва шляхом збільшення або скорочення суми нерозподіленого прибутку чи непокритого збитку. В свою чергу, на величину фінансових результатів впливають внутрішні і зовнішні фактори, зокрема: цінова політика підприємства, обсяги виробництва, величина витрат, рівень ефективності використання виробничих та фінансових ресурсів, податкова система тощо [1; 2, с. 56].

Одержання прибутку – одна із стратегічних цілей управління та найважливіший об'єкт фінансового аналізу, який, окрім того, є основним фінансовим джерелом розвитку підприємства, науково-технічного вдосконалення його матеріальної бази і продукції, формування його капіталу, забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності тощо. Зростання прибутку утворює фінансову

базу для самофінансування підприємства та розширеного відтворення [1]. Саме завдяки прибутку виконуються зобов'язання перед бюджетом, банками, іншими підприємствами тощо.

Кожне підприємство прагне до підвищення фінансових результатів своєї діяльності. Саме тому дане питання має важливу роль у виробничій політиці підприємства.

Для того, щоб бізнес ставав все більш прибутковим, потребуючи при цьому як можна менше вкладень, потрібно серйозно займатися його розвитком. З цією метою на кожному підприємстві застосовується і розробляється своя стратегія зростання прибутку.

В умовах глобалізаційних економічних процесів, щоб максимізувати прибуток, потрібно не тільки впроваджувати відповідні заходи на самому підприємстві, але й аналізувати ринок, конкурентів, покупців і багато іншого. Аналіз – це основа, на якій базуються будь-які управлінські дії для збільшення фінансового результату діяльності.

Існують різні підходи до визначення напрямів підвищення фінансового результату і рентабельності. Серед базових заходів щодо підвищення фінансових результатів діяльності підприємств варто виокремити наступні:

1. Зменшення собівартості продукції завдяки більш раціональному використанню матеріальних ресурсів, виробничих потужностей і площ, робочої сили та робочого часу. Даний спосіб в наші дні не є найдієвішим, оскільки на даний моменті зменшити вартість продукції, не відобразивши змін на її якості, досить складно.

2. Збільшення фінансового результату за рахунок збільшення обсягів виготовлення та реалізації продукції. При даному методі важливо відстежувати стабільність виробництва та динаміку обсягів продаж, адже нереалізована продукція на складі негативно впливає на фінансовий результат діяльності. Щоб цьому запобігти можна реалізовувати продукцію, наприклад, зі знижками або з відстрочкою платежу.

3. Підвищення цін на продукцію, що виготовляється. Для використання цього методу виробник повинен бути впевнений в тому, що покупці готові купувати товар, навіть при підвищенні ціни на нього.

4. Впровадження нових, більш ефективних видів технологій та обладнання, а також сировини і матеріалів, що дозволить збільшити обсяги виробництва чи скоротити витрати матеріальних ресурсів.

5. Удосконалення організаційної структури підприємства та управління виробничим процесом у цілому, зниження адміністративних витрат.

6. Підвищення якості та оптимізація асортименту продукції, що може слугувати збільшенню попиту на неї та, як наслідок, підвищенню фінансового результату.

7. Розширення ринків збуту за рахунок пошуку нових споживачів на вироблену продукцію завдяки використанню елементів маркетингу, зокрема реклами.

Для досягнення максимально можливої ефективності необхідно враховувати всі компоненти комплексу заходів і впливати на них у світлі поставлених цілей.

Таким чином, отримання позитивного фінансового результату та підтримання необхідного рівня прибутковості – об'єктивні закономірності нормального функціонування компанії в ринкових умовах.

Список використаних джерел:

1. Костюк О. М. Економічний аналіз фінансових результатів підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://library.if.ua/books/89.html>
2. Фурик В. Г. Фінанси підприємств: навч. посіб. / В. Г. Фурик, В. В. Зянько, І. М. Вальдшмідт. – Вінниця : ВНТУ, 2016. – Ч. 1. – 126 с.
3. Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73 «Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» із змінами і доповненнями станом на 1 січня 2019 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/RE22868.html

Чабанець М. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СИСТЕМНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Системний підхід до управління інвестиціями на підприємстві дозволяє досліджувати об'єктно-суб'єктну компоненту управління у взаємозв'язку з іншими системними компонентами і елементами з урахуванням принципів управління, інвестиційних ризиків. Система управління інвестиціями на підприємстві включає принципи управління, об'єкт, суб'єкт управління, інвестиційну політику підприємства, функції управління інвестиціями, правове, нормативне та інформаційне забезпечення, методи та інструменти управління.

Принципи управління є фундаментом системи управління інвестиціями і включають загальні принципи, властиві управлінню в цілому (системності, оптимальності, гнучкості, регламентації, формалізації і ін.), і специфічні принципи, що відображають інвестиційну спрямованість управління (принцип забезпечення відповідності портфеля фінансових ресурсів; принцип диверсифікації; принцип оптимізації співвідношення прибутковості і ризику, прибутковості і ліквідності; принцип відповідності об'єктів інвестування кадровому потенціалу та ін.).

Всебічне дослідження системи управління інвестиціями на промисловому підприємстві неможливе без розгляду процесу управління. На основі аналізу етапів процесу управління інвестиційним портфелем і управління окремим

проектом слід виділити єдиний процес управління інвестиціями промислового підприємства.

Перший етап: Визначення цілей і завдань інвестування відбувається при виробленні інвестиційної стратегії та політики. Для досягнення мети управління інвестиціями необхідно відібрати найбільш ефективні інвестиційні проекти, спрямовані на розширення економічного потенціалу підприємства. Отже, такі проекти повинні вести до єдиної мети, доповнюючи один одного. Для кількісної оцінки стратегії необхідним є прогноз розвитку галузі та державних програм підтримки інвестицій.

Другий етап: Визначення джерел фінансування. Метою цього етапу є визначення оптимальних джерел фінансування (зовнішніх чи внутрішніх), оптимізація їх структури з позиції забезпечення ефективних результатів управління інвестиціями, визначення форми залучення фінансових коштів (банківський кредит, емісія цінних паперів тощо).

Третій етап: Відбір проектів і формування портфеля проектів включає в себе передінвестиційний етап управління проектом, пов'язаний з розробкою планів і розрахунком показників ефективності. При відборі ефективних інвестиційних проектів використовуються показники, за якими можна зіставляти проекти і оцінювати їх спроможність. З позиції промислового підприємства, що реалізує інвестиційний проект, його ефективність визначається з точки зору досягнення стратегічних цілей інвестиційної політики. Оцінка інвестиційного проекту будується на принципах: розгляду проекту протягом його життєвого циклу, моделювання грошових потоків, порівнянності умов порівняння різних проектів, позитивності і ефекту, фактору часу, обліку майбутніх витрат і надходжень в ході здійснення проекту, обліку всіх найбільш суттєвих наслідків проекту, обліку наявності різних учасників проекту, багатоетапності оцінки, обліку впливу на ефективність інвестиційного проекту потреби в оборотному капіталі, врахування впливу інфляції, обліку невизначеності та ризиків [5]. Крім розгляду окремих проектів необхідно враховувати їх взаємозв'язок, який може давати додатковий синергетичний ефект, так як окремі проекти з урахуванням поставлених цілей і бюджетних обмежень формують інвестиційний портфель підприємства

Четвертий етап: Реалізація проекту і контроль його ефективності включає в себе два кроки управління інвестиційним проектом: інвестиційний і експлуатаційний, вони об'єднують різні види робіт і грошові потоки, проте підпорядковуються загальним принципам контролю. Реалізація проекту є ключовим етапом процесу управління інвестиціями. Відібрані проекти отримують фінансування, починається закупівля і монтаж обладнання, налагодження, запуск в експлуатацію і вихід на задані параметри роботи.

П'ятий етап: Завершення інвестиційного проекту пов'язаний з його ліквідацією. По завершенні проекту робляться висновки про його успішність, ступінь досягнення поставлених цілей, підсумкової суми доходу за ним, виконання планів, вживаються організаційні рішення. Дані за виконаними проектами акумулюються в базі знань підприємства і використовуються в подальшому для прискорення проектної роботи. Результати контролю стають основою для коригування інвестиційної політики, методів відбору проектів, розрахунку параметрів і контролю над діючими проектами.

Таким чином, розгляд системи управління інвестиціями на промисловому підприємстві з урахуванням функцій управління інвестиціями і процесу управління інвестиціями дозволяє виділити додаткові взаємозв'язку між компонентами і елементами системи управління інвестиціями, уточнити зміст окремих функцій і етапів управління з точки зору об'єктно-суб'єктного, інформаційно-забезпечуючого і інструментального компонентів.

Список використаних джерел:

1. Кендалл И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI / И. Кендалл, К. Роллинз. – М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004. – 338 с.
2. Чиркунов К. Совокупность инвестиционных проектов: экономическое обоснование / К. Чиркунов // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №10. – С. 80–86.
3. Кошевий М. М. Особливості впровадження логістичного підходу в управління підприємством // Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колект. моногр. – Дніпро: Біла К. О., 2017. – С. 41–49.
4. Управление инвестициями: в 2 т. / В. В. Шеремет, В. М. Павлюченко, В. Д. Шапиро и др. – М.: Высшая школа, 1998. – Т. 1. – 416 с., Т. 2. – 512 с.
5. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент: учебный курс / И. А. Бланк. – К.: Эльга-Н, Ника-Центр, 2001. – 448 с.

Чичкань А. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ТА ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ТРАНСПОРТНИХ ТАРИФІВ В СИСТЕМІ В2В

В системі ціноутворення особливе місце належить тарифоутворенню, яке являє собою встановлення ціни за надання послуги, зокрема, на транспорті – за переміщення певного об'єкта (вантажу або пасажира) у просторі. Відповідно до об'єктної ознаки транспортні тарифи поділяються на дві групи: тарифи на вантажні перевезення та пасажирські тарифи. З огляду на специфіку кожної з цих груп, в першому випадку тариф є грошовим вираженням вартості перевезення, в другому – вартості послуги.

Основна відмінність між ціноутворенням на товари та формуванням транспортних тарифів полягає у тому, що встановлення цін на продукцію, товари, послуги, роботи в системі В2В встановлюються переважно за угодою сторін, натомість транспортні тарифи мають форму фіксованої плати, закріпленої за певною базою.

Система транспортних тарифів має дві складові: плата за безпосереднє перевезення вантажів; збори за додаткові операції допоміжного або обслуговуючого характеру, пов'язані з перевезенням вантажів.

Особливості формування транспортних тарифів є проявом особливостей транспорту як сфери економічної діяльності:

По-перше, використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів транспортними підприємствами у діяльності, пов'язаній із транспортуванням, спричиняє збільшення вартості виробу (товару) без зміни його матеріально-речовинної форми.

По-друге, тариф залежить від низки зовнішніх і внутрішніх чинників, таких як умови транспортування, витрати на транспортування на різних ділянках доріг, оптимальна пропускна здатність транспортної мережі, вид продукції (товару), що транспортується, відстань, швидкість перевезення, вид відправлення, тип рухомого складу, ступінь завантаженості транспортного засобу тощо.

По-третє, транспортні тарифи, використовувані в системі В2В впливають та роздрібні ціни в системі В2С, оскільки клієнтами транспортних підприємств є не лише підприємства-виробники, але й підприємства-посередники.

По-четверте, використання транспортними підприємствами різноманітних матеріально-технічних ресурсів зумовлює вплив зміни їхніх цін на витрати транспортних підприємств і, відповідно, на транспортні тарифи.

У регулюванні транспортних тарифів в усіх країнах держава займає активну позицію. Обмеження монополії транспортних підприємств збалансоване державою. Фінансова допомога держави виражається у вигляді інвестицій, субсидій, дотацій, амортизаційних, податкових та інших пільг транспорту. Хоча транспортні компанії прагнуть до отримання нормального прибутку на вкладений капітал, принцип самоокупності не є визначальним. На усіх видах транспорту тарифна політика передбачає широкий набір спеціальних (пільгових і договірних) тарифів, спрямованих на активацію попиту. Характерна гнучкість тарифної політики регулюючих органів дозволяє посилювати або послабляти регулювання залежно від ринкової кон'юнктури і стану транспортної галузі.

Всі методи економічного обґрунтування транспортних тарифів можуть бути об'єднані у дві групи: витратні методи (з орієнтацією на транспортні витрати) та ринкові методи (з орієнтацією на конкурентів, споживачів транспортних послуг, попит).

На практиці транспортний тариф безпосередньо залежить від експлуатаційних витрат транспортних підприємств, і, отже, одним з напрямів удосконалення транспортних тарифів є удосконалення витратного підходу до тарифоутворення на транспорті.

У ринкових умовах господарювання найважливіша роль в діяльності транспортних підприємств належить прибутковості і фінансовій стійкості і, отже, в тарифоутворенні необхідно орієнтуватися на раціональне співвідношення тарифу і собівартості перевезень, а також умовно-постійних і змінних витрат. Зв'язок між вказаними показниками може бути встановлений за допомогою теорії беззбитковості і CVP-аналізу, згідно яких величина тарифу визначається, виходячи із співвідношення умовно-постійних і змінних витрат та співвідношення між тарифом і питомими змінними витратами, що відповідає необхідному рівню рентабельності.

Для практичного застосування методики обґрунтування тарифів, в основі якої лежить CVP-аналіз, потрібна класифікація експлуатаційних витрат за їх залежністю від обсягу транспортної роботи. На транспортних підприємствах подібна класифікація не ведеться. Тому доцільно виконати розрахунок експлуатаційних витрат по основних типах рухомого складу з метою визначення частки постійних і змінних витрат по кожній статті. До змінних можуть бути віднесені витрати, залежні від пробігу транспортних засобів, до умовно-постійних – загальногосподарські витрати і витрати, величина яких розраховується виходячи з тривалості експлуатації транспортних засобів. Процентне співвідношення умовно-постійних і змінних витрат за окремими статтями витрат, встановлене з урахуванням структури транспортних засобів, може бути використане для розподілу експлуатаційних витрат на постійні і змінні, і розрахунку питомих змінних і умовно-постійних витрат.

Використання CVP-аналізу дозволяє транспортним підприємствам визначити раціональну структуру умовно-постійних і змінних витрат виходячи зі встановленого тарифу і, навпаки обґрунтувати тариф залежно від співвідношення умовно-постійних і змінних витрат.

Список використаних джерел:

1. Комарова В. В. Тарифная политика и тарифы на рынке грузовых перевозок железнодорожным транспортом [Електронний ресурс] / В. В. Комарова, О. И. Некрасова. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/tarifnaya-politika-i-tarifny-na-rynke-gruzovyh-perevozk-zheleznodorozhnym-transportom>
2. Сунина М. Г. Формирование пассажирских тарифов с использованием CVP анализа / М. Г. Сунина // Научные проблемы транспорта Сибири и Дальнего Востока: научный журнал. – М.-Новосибирск, 2006. – С. 38–41.
3. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / А. М. Колосов, О. В. Коваленко, С. К. Кучеренко, В. Г. Бикова; за заг. ред. А. М. Колосова. – Старобільськ: Вид-во держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. – 352 с.

Шастун С. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ОЦІНКА ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Система управління прибутком на будь-якому підприємстві, в тому числі на сільськогосподарському, має забезпечувати оперативне управління її елементами протяж усього звітного періоду відповідного підприємства. Дослідження літератури з цього питання дозволило виділити декілька її особливостей (рис. 1).

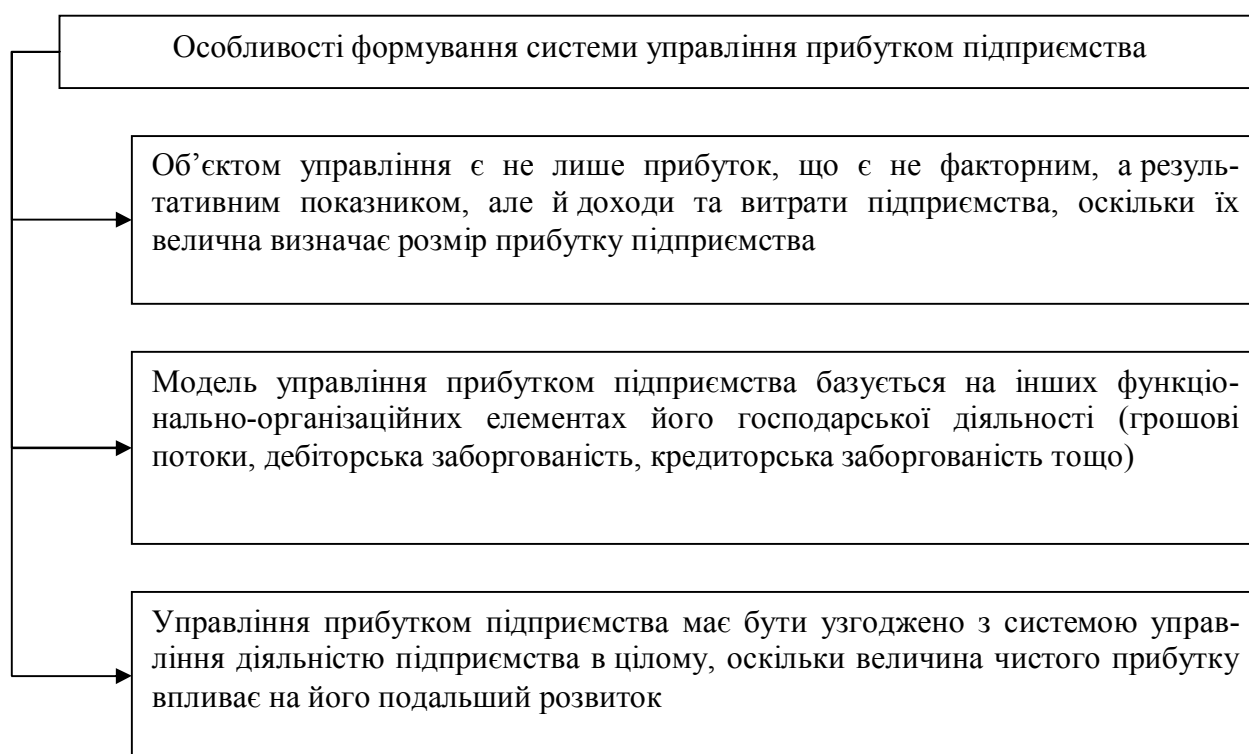


Рис. 1. Особливості системи управління прибутком

Управління чистим фінансовим результатом на будь-якому підприємстві має бути ефективним, а це можливо лише за умови здійснення якісного планування доходів і витрат підприємства з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому необхідно відзначити, що для сільськогосподарських підприємств властиве планування кінцевих фінансових результатів окремо шляхом планування прибутку від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг та окремо шляхом планування чистого прибутку.

З цієї позиції необхідно відзначити, що планування цього напрямку діяльності сільськогосподарських підприємств властива недосконалість, що пов'язана з тим, що такі підприємства планують прибуток після завершення відповідного звітного року з урахуванням темпу росту або зниження виробництва сільськогосподарської продукції лише за минулий період.

Також необхідно відзначити, що окремої уваги при здійсненні управління прибутком сільськогосподарських виробників слід надавати процесу його розподілу та використання. Процес формування та використання чистого прибутку в сільському господарстві є досить складним у зв'язку зі специфікою аграрної галузі. Специфіка розташування структурних підрозділів сільськогосподарських суб'єктів господарювання на великій відстані й різноманітність каналів реалізації продукції зумовлюють необхідність визначення прибутку або збитку в розрізі пріоритетних сегментів.

Так, частина чистого прибутку використовується на виплату дивідендів, відрахування до резервного капіталу, а інша частина – на розширене відтворення виробництва. Все це дозволяє зробити висновок, що сільськогосподарським підприємствам доцільно звернути увагу на матеріальне заохочення працівників за рахунок чистого прибутку.

Проведене дослідження діяльності підприємств аграрного сектору дозволити виділити шляхи зниження збитковості та підвищення їх прибутковості. Так, основними джерелами та резервами зростання прибутку сільськогосподарського підприємства є збільшення обсягів реалізації продукції, зниження її собівартості, підвищення якості товарної сільськогосподарської продукції, реалізації її на більш вигідних ринках збуту тощо.

Отже, узагальнюючи особливості управління прибутком сільськогосподарських підприємств необхідно виділити декілька важливих принципів, які необхідно враховувати при оцінці системи управління прибутком сільськогосподарських підприємств:

1. Управління прибутком аграрних підприємств має бути інтегрованим із загальною системою їх управління.
2. При здійсненні заходів та використанні різних інструментів управління прибутком необхідно враховувати, що усі управлінські рішення мають носити комплексний характер.
3. Процес управління прибутком аграрних підприємств не є статичним, а є динамічним, а тому необхідно це враховувати щоразу.
4. Усі управлінські рішення щодо управління прибутком аграрних підприємств мають бути диференційовані та передбачати декілька альтернативних сценаріїв розвитку господарської діяльності таких підприємств.
5. При здійсненні управління прибутком аграрних підприємств необхідно орієнтуватися на стратегічні цілі його розвитку.

Список використаних джерел:

1. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник / В. Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2013.– 779 с.

2. Кошевий М. М. Управління ефективністю діяльності сільськогосподарських підприємств на засадах системного підходу / М. М. Кошевий, К. А. Лимаренко // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова, 2018. – Т. 23. – Вип. 5 (70). – С. 100–105.
3. Фарафонова Н. В. Оптимізація використання виробничих ресурсів сільськогосподарськими підприємствами / Н. В. Фарафонова // Економічний часопис-XXI. – 2012. – №1-2. – С. 36–39.

Яценко М. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**ВИКОРИСТАННЯ ЕФЕКТИВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ
ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

Сучасні умови господарювання характеризуються стрімкими динамічними процесами, які спричиняють значний вплив на стан функціонування вітчизняних підприємств всіх без виключення напрямів діяльності. Водночас, підприємства змушені швидко адаптуватись до мінливості зовнішнього середовища, що ускладнюється й без того складними умовами діяльності вітчизняних підприємств, спричиненими наслідками фінансово-економічної кризи.

В той же час, забезпечити сталість діяльності підприємств в умовах багатоаспектних змін здатне раціональне та ефективне управління часом безпосередньо на підприємстві, що не можливо без досконалого теоретичного підґрунтя теорії тайм-менеджменту.

Час – важливий ресурс людини та фірми. Від ефективності його використання залежить успіх як окремої особи, так і організації в цілому [1, с. 134]. Управління часом і управління роботою – питання, тісно пов'язані з самодисципліною, розглядом яких займається тайм-менеджмент. Тайм-менеджмент – це галузь менеджменту, основною метою якого є виявлення та впровадження методів і принципів ефективного управління часом, що динамічно розвивається [2, с. 96].

Зазначене обумовило вибір напряму даного дослідження та підкреслює його актуальність.

В науковій літературі [1; 3; 4; 6] широко поширені наступні підходи до поняття «управління»:

- як процес розподілу й руху ресурсів;
- як цілеспрямована дія;
- як елемент, функція організаційних систем;
- як процес планування, організації, мотивації й контролю.

Підхід, згідно якому управління розглядається як процес розподілу й руху ресурсів в певній мірі є правомірним, але розподіл ресурсів більш доречно

визначати в якості процесу, який супроводжує управління, а не в якості змістовної ознаки самого управління. При цьому тайм-менеджмент в цьому сенсі буде розглядатися скоріше як інструмент впливу на такий ресурс як час.

Управління як цілеспрямована дія в певній мірі обмежує сутність управління через те, що цілеспрямована дія лише розкриває зміст впливу суб'єкта на об'єкт. За таких умов, тайм-менеджмент можна трактувати як цілеспрямований вплив тайм-менеджерів на персонал компанії та їх робочий час.

Підхід який розглядає управління як елемент або функцію організаційних систем розкриває зміст саме організаційної системи як впорядкованої побудови. Тайм-менеджменту в такому підході виступає у якості елемента організаційної підсистеми управління персоналом.

Управління як процес планування, організації, мотивації й контролю зводить сутність управління до переліку загальновідомих функцій управління, висуваючи при цьому значення тайм-менеджменту на перший план.

На нашу думку, найбільш повно інструменти тайм-менеджменту в управлінській діяльності можуть бути розкриті саме в контексті даного підходу (табл. 1).

Таблиця 1. Взаємозв'язок інструментів тайм-менеджменту із функціями управління

Функція	Інструмент тайм-менеджменту
Планування	Тайм менеджмент безпосередньо пов'язаний із функцією планування. При цьому такий зв'язок має двосторонній характер: з одного боку, планування як функція включає в себе інструмент планування робочого часу (тайм-менеджмент), а з іншого – результати тайм-менеджменту доцільно використовувати в подальшому плануванні.
Організація	Організація як функція управління містить елемент тайм-менеджменту, але в той же час, тайм-менеджмент має власну організацію. Тому між поняттями організації та тайм-менеджменту також спостерігається двобічний взаємозв'язок.
Мотивація	Мотивація, як елемент управління, є дієвим інструментом впливу на ефективність управління власним часом. Підвищення рівню вмотивованості персоналу допомагає забезпечити й більш високий рівень самодисципліни у колективі.
Контроль	Контроль впливає на тайм-менеджмент, підвищуючи його ефективність. Таке зауваження ґрунтується на тому, що без дієвого контролю не можливо встановлювати межі управління часом

Отже можна констатувати, що інструменти тайм-менеджменту тісно взаємопов'язані із функціями управління. При цьому тайм-менеджмент має двобічний зв'язок із плануванням та організацією, тоді як зв'язок тайм-менеджменту з мотивацією та контролем є однобічним.

Окреслені висновки, на нашу думку, безперечно сприятимуть побудові цілісної системи управління підприємством із раціональними зв'язками функцій управління та інструментів тайм-менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х.: Право, 2013. – 216 с.
2. Колпаков В. М. Самоменеджмент: навч. посіб. / В. М. Колпаков. – К.: ДП «Видавничий дім Персонал», 2008. – 528 с.
3. Буняк Н. М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/39.pdf
4. Прентис С. Интегрированный тайм-менеджмент / С. Прентис; пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2007. – 288 с.
5. Кошевий М. М. Проблеми та тенденції якості діяльності підприємства в сучасних умовах / М. М. Кошевий // Управління розвитком суб'єктів підприємництва: механізми, реалії, перспективи: колект. моногр. – Дніпро: Біла К. О., 2018. – 444 с. – С. 316–324.
6. Трейси Б. Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управления собственным временем / Б. Трейси; [пер. с англ. А. Евтеева]. – М.: СмартБук, 2007. – 79 с.

ЗМІСТ

<i>Dimitrov I.</i> Management of Enterprises Innovative Activity in Competitive Market Conditions	3
<i>Sardak Sergii, Fisheliev Volodymyr</i> Methodological Approach to Management and Development of Human Resources.....	5
<i>Tkach Yevhenii, Kolomoichenko Oleksandra</i> Enterprise Competitiveness: Main Features and Elements	7
<i>Білик М. М.</i> Поняття та зміст економічного потенціалу підприємства.....	9
<i>Бугайова Д. О.</i> Прогнозування банкрутства підприємства: порівняльний аналіз моделей	11
<i>Валіулліна З. В.</i> Трансформація інституціональної парадигми діяльності корпорацій	14
<i>Величко Л. А., Кравченко С. В.</i> Концептуальні засади управління персоналом в умовах інноваційних змін	16
<i>Водолазська О. А.</i> Врахування специфіки видів перестраховування при управлінні страховим портфелем страховиків	18
<i>Волювач М. В.</i> Сучасні підходи до економічного управління підприємством... ..	20
<i>Гвініашвілі Т. З.</i> Особливості фінансування інноваційної діяльності вітчизняних суб'єктів підприємництва	22
<i>Гейко К. С.</i> Вибір методу оцінювання персоналу на вітчизняних підприємствах.....	24
<i>Гончаренко О. М.</i> Теоретико-методологічні аспекти діагностики та управління розвитком підприємства.....	28
<i>Демкова Н. І.</i> Управління конкурентоспроможністю суб'єктів підприємництва	30
<i>Джежелла С. С., Дробот Я. В.</i> Вдосконалення оцінки фінансового стану промислових підприємств в умовах кризової економіки України	32
<i>Димарчук О. С., Гвініашвілі Т. З.</i> Мотивація і управління персоналом в період кризи.....	33
<i>Жерьобкін Р. М.</i> Сучасні моделі управління якістю обслуговування на підприємствах сфери послуг.....	36
<i>Жиленко К. М., Малуха С. І.</i> Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством.....	38
<i>Знанецький В. В.</i> Шляхи підвищення продуктивності праці на підприємстві	40
<i>Іотова К. О.</i> Система мотивації персоналу на торговельних підприємствах	42
<i>Кердан В.Ю.</i> Інноваційний розвиток підприємства на засадах впровадження технічних нововведень.....	44
<i>Косенко А. О.</i> Формування іміджу підприємства як елементу конкурентоспроможності.....	47

<i>Курінна І. Г.</i> Шляхи підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання	49
<i>Лихачевська А. Ю.</i> Вимоги до формування ефективної системи мотивації працівників на підприємстві	52
<i>Логвиненко Є. О., Полянська О. В.</i> Проблеми прийняття законопроекту «про управління відходами»	54
<i>Ляшко С. О.</i> Проблеми мотивації персоналу на підприємстві	56
<i>Малоок А. С.</i> Принципи соціально-орієнтованої економіки	58
<i>Махінько А. А.</i> Продуктивність праці як запорука конкурентоспроможності підприємства	60
<i>Мироненко І. О., Смирнова Т. А.</i> Підвищення ефективності комунікацій між менеджерами нижчого та вищого рівнів	63
<i>Назаренко Т. І., Водолазська О. А.</i> Джерела формування та ефективність використання фінансових ресурсів підприємства	65
<i>Олейник Т. И., Нифталиева Айшан Ильхам кизи</i> Экономическое значение капитала предприятия	67
<i>Олейник Т. И., Хидиров Арслан</i> Составляющие финансовой стойкости предприятий Украины	69
<i>Панькова А. В., Курінна І. Г.</i> Стратегічне планування діяльності підприємства	71
<i>Паращенко К. О.</i> Інноваційний менеджмент у глобальній конкуренції та конкурентні переваги	74
<i>Переворська В. О.</i> Продуктивні сили суспільства	76
<i>Петровська В. В.</i> Особливості ресурсного забезпечення підприємств сфери послуг	78
<i>Попрієнко І. С.</i> Система важелів та інструментів забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства	81
<i>Прилипко Д. І.</i> Інформаційна система в управлінні підприємством	83
<i>Приходько Є. Ю.</i> Проблеми та перспективи впровадження лін-виробництва на державних підприємствах України	85
<i>Пустовий М. Д., Гвініашвілі Т. З.</i> Проблеми матеріального стимулювання праці на підприємствах в умовах їх інноваційного розвитку	88
<i>Рябошапка В. Г.</i> Актуальні питання управління вартістю підприємства та заходи щодо її підвищення	90
<i>Рябук К. П.</i> Удосконалення системи менеджменту підприємств в контексті забезпечення їх конкурентоспроможності	92
<i>Сирота А. К., Гвініашвілі Т. З.</i> Сучасні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств	94

<i>Сітенко Н. Ю.</i> Роль стратегічного управління в забезпеченні ефективності функціонування вітчизняних підприємств	96
<i>Смирнова Т. А., Цвіль О. В.</i> Процес прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності економічного середовища.....	102
<i>Смирнова Т. А., Нечепоренко А. В.</i> Аспекти управління кадровими ресурсами у корпорації Toyota	99
<i>Хацько В. В., Водолазська О. А.</i> Фінансовий результат діяльності підприємства та основні заходи щодо його підвищення	104
<i>Чабанець М. В.</i> Системне управління інвестиціями промислового підприємства.....	106
<i>Чичкань А. О.</i> Особливості та чинники формування транспортних тарифів в системі В2В	108
<i>Шастун С. О.</i> Оцінка та особливості формування системи управління прибутком сільськогосподарських підприємств	111
<i>Яценко М.С.</i> Використання ефективних інструментів тайм-менеджменту в управлінській діяльності.....	113

Наукове видання

Мови видання: українська, англійська

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2019:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць
Міжнародної науково-практичної конференції
(Дніпро, 18–19 квітня 2019 р.)

У восьми томах

Том 3. Концептуальні засади управління суб'єктами підприємництва:
реалії та перспективи розвитку

*Окремі доповіді друкуються в авторській редакції
Організаційний комітет не завжди поділяє позицію авторів
За зміст, наукову новизну, достовірність та точність викладеного матеріалу
відповідальність покладається на авторів*

Відповідальний редактор Біла К. О.
Дизайн обкладинки Дем'янчук М. О.
Оригінал-макет Біла К. О., Тімар І. В.

Підписано до друку 16.04.19. Формат 60x84^{1/16}. Спосіб друку – плоский.
Ум. др. арк. 7,3. Тираж 95 пр. Зам. № 0419-01/4.

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. 1

тел. +38 (067) 972-90-71

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

