

**СЕКЦІЯ 1**  
**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ**  
**МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНОГО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ ВИТРАТ**

*к.е.н., доцент Ю.В. Ковтуненко,  
А.С. Суховєєва  
Одеський національний політехнічний університет*

Здійснення будь-якої економічної діяльності має на увазі несення найрізноманітніших витрат. Витрати підприємства відіграють дує значну роль у діяльності всього підприємства. Але на жаль на сьогодні немає єдиного тлумачення понять «витрати». Це пояснюється тим, що учені, фахівці й практики в різні часи найчастіше надають йому різний зміст. Те ж саме спостерігається в українській і зарубіжній науковій літературі. Тому дуже важливо надати правильне визначення цього поняття.

Дослідженню витрат в своїх роботах приділяли увагу наступні вітчизняні та зарубіжні науковці: Корнійчук Л.Я., Юхименко П.І., Грещак М.Г., Коцюба О.С., Ільченко Л.Б., Цал–Цалко Ю.С., Філіп (Попович) Л.В., Загородній А.Г., Колісник А., Норт Даглас, Друрі К., Шим Джейк К., Сігел Джоел Г.

Витрати досліджували ще класики політичної економії. Судження про витрати складалося в працях видатних вчених економістів: А. Сміта, Д. Рікардо – теорія витрат, У. Петті – вчення про справедливу ціну, Ж.–Б. Сея – теорія трьох факторів, К. Маркса – теорія трудової вартості, Ф. Візера – суб’єктивна теорія витрат альтернативних можливостей, А. Маршала та інших (табл.1).

Таблиця 1. Тлумачення поняття витрат у працях видатних вчених–економістів

Вчені–економісти	Визначення
А.Сміт [1]	Під витратами виробництва розумів заробітну плату за витрачену працю, прибуток та ренту
Д. Рікардо [2]	Під витратами розумів заробітну плату і прибуток
Ж. –Б. Сей [2]	Вартість усіх виробничих послуг, які повинні бути використані при виробництві продукту
К. Маркс [3]	Витрати – це те, скільки коштує товар капіталісту, а саме сума витрат на придбання засобів виробництва і робочої сили (постійного і змінного капіталу)
Ф. Візер [4]	Витрати – це процес отримання корисності, що приноситься у жертву
А. Маршал [3]	Витрати – це вартість таких чинників виробництва як земля, праця, капітал і організаторські здібності

Можна погодитися з тим, що «Вивчення історії має велике значення. І не тільки тому, що можемо навчитися чогось з минулого, а й тому, що сучасне і майбутнє пов’язані з минулим неперервністю суспільних інституцій. Сьогоднішній і завтрашній вибір формується минулим» [5], ось чому розгляд історичного розвитку поняття «витрати» як економічної категорії є вагомим кроком у дослідженні даної тематики.

Таким чином, на основі ретроспективного аналізу поняття «витрати» у працях стародавніх економістів можна сказати, що витрати як економічна категорія – це грошові та матеріальні ресурси, які використані протягом певного періоду в господарському процесі підприємства, а також показник ефективності діяльності господарюючого суб’єкта [6].

Що стосується сьогоднішнього та зарубіжних і вітчизняних законодавців, то вони також ще не навели однозначне трактування категорії «витрати». Трактування поняття «витрат» у зарубіжній та вітчизняній економічній думці наведено у табл. 2.

З табл. 2, видно, що витрати трактують як сукупність понесених витрат для виготовлення продукції та одержання доходів, а також як кошти, які необхідно сплатити за придбані оборотні та необоротні активи.

Проаналізувавши різноманітні трактування поняття «витрат» ми бачимо, що вони є різнонаправленими, вони не являються єдиними. Визначення різних авторів важко звести до єдиного тлумачення, але це необхідно. На нашу думку, для того, щоб досягти успішного управління витратами підприємства необхідно єдине загальновизнане поняття «витрати» [16].

Таблиця 2. Визначення сутності поняття «витрати» у працях сучасних вчених

Автори	Визначення
Трактування поняття «витрат» у вітчизняній економічній думці	
Грещак М.Г., Коцюба О.С. [7]	Витрати – це обсяг використаних ресурсів підприємства у грошовому вимірі для досягнення певної мети
Ільченко Л.Б. [8]	Витрати – це сума вартостей використаних ресурсів, що зменшує суму отриманого від реалізації продукції доходу, а отже, і розмір власного капіталу
Цал–Цалко Ю.С. [9]	Витрати – це зменшення активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу
Філіп (Попович) Л.В. [10]	Витрати – виражена в грошовому вимірнику сума спожитих в процесі господарської діяльності економічних ресурсів підприємства або збільшення його зобов'язань
Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. [11]	Витрати – грошове вираження суми ресурсів, використаних з певною метою
Трактування поняття «витрат» у зарубіжній економічній думці	
Горфинкель В.Я., Швандар В.А. [12]	Витрати виробництва і реалізації (собівартість продукції, робіт, послуг) представляють собою вартісну оцінку використовуваних в процесі виробництва продукції (робіт, послуг), природних ресурсів, сировини, матеріалів, палива, енергії, основних фондів, трудових ресурсів, а також інших витрат на її виробництво та реалізацію
Друрі К. [13]	Витрати – це засоби, які витрачені для отримання доходів
Шим Д.К., Сігел Д.Г. [14]	Витрати підприємства – обсяг використаних ресурсів підприємства у грошовому вираженні для досягнення певної мети
Фандель Г. [15]	Витрати – це затрати факторів виробництва у вартісному вираженні
Макконнелл К., Кемпбелл Р., Брю С. [15]	Економічні витрати – витрати, які фірма повинна здійснити, або ті доходи, які вона повинна забезпечити постачальнику ресурсів для того, щоби відволікти ці ресурси від використання в альтернативних виробництвах

Тому треба надалі ретельно досліджувати та узагальнювати погляди представників економічної теорії та аналізувати підходи до визначення цього поняття.

#### Література:

- Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй / А. Сміт. – К.: Port–Royal, 2001. – 590 с.
- Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения. Избранное: пер. с англ.– М.: Эксмо, 2009. – 955с. (Антология экономической мысли)
- Корнійчук Л. Я. Історія економічних учень: підручник / Л. Я. Корнійчук. – К.: КНЕУ, 2001. – 365 с.
- Юхименко П. І. Історія економічних учень: навч. посібник / П. І. Юхименко. – К.: Знання – Прес, 2000. – 430 с.
- Норт Даглас. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки / Норт Даглас; [пер. з англ. І. Дзюб ]. – К.: Основи, 2000. – 198 с.
- Чумаченко М. Економічна робота на підприємстві. / М. Чумаченко, І. Білоусова – Бухгалтерський облік і аудит. – 2007. – № 3. – С.13–18.
- Грещак М. Г., Коцюба О. С. Управління витратами: Навч.–метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2002. – 131 с.
- Ільченко Л.Б. Облік та аналіз витрат на виробництво (на матеріалах підприємств харчової промисловості України) / Л.Б. Ільченко. – К., 2006. – С. 19.
- Цал–Цалко Ю.С. Витрати підприємства: навч. посіб. / Ю. С. Цал–Цалко. – Житомир: ЖІТІ, 2002. – 600 с.
- Філіп (Попович) Л.В. Економічний зміст і класифікація витрат / Л.В. Філіп (Попович) // Вісник економіки транспорту і промисловості. – № 36. – 2011. – С. 206–211.
- Загородній А. Г. Фінансово–економічний словник / Укл. А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – К.: Знання, 2007.– 1072 с.

12. Управління витратами підприємства : навчальний посібник / Ю.С. Погорелов, Л.М. Христенко, А.А. Алейніков, Г.А. Макухін; за ред. Г.В.Козаченко. – Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2011. – 628 с.
13. Друрі К. Управлінський і виробничий облік / пер. з англ. під ред. В.Н. Єгорова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 1423 с.
14. Шим Джейк К., Сігел Джоел Г. Методи управління вартістю і аналіз витрат / Пер. з англ. – М.: Інф-изд. будинок «Пугач», 1996. – 343 с.
15. Колісник А. Інновації в методах підрахунку витрат / А. Колісник / Проект для інноваційних менеджерів. – 2008. – 13 січ. – С. 12–19.
16. Ковтуненко Ю.В. Аналіз структури витрат промислового підприємства / Ю.В. Ковтуненко, А.В. Крисенко, О.В. Амурова // Праці Одеського політехнічного університету. – 2014. – №. 2. – С. 202–207.

## **ІНВЕСТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

*аспірант Толмачов С.С.*

*Одеський національний політехнічний університет*

Економіка України вступає в новий етап процесу реформування, коли проблеми досягнення стабільного економічного зростання, передусім у реальному секторі економіки, стають ключовими і визначальними. Важливе місце у вирішенні цієї проблеми належать інвестиціям, оскільки сьогодні вони визначають напрями та інтенсивність розвитку всієї економічної діяльності в суспільстві. Саме динамічно зростаючі інвестиції з матеріалізованими в них інноваціями, трансформуючись у створення нових конкурентоспроможних виробництв, є важливим засобом забезпечення економічного зростання, підвищення якісних показників господарської діяльності на мікро-, мезо- та макрорівнях.

Ринкові умови господарювання для будь-якого підприємства, насамперед, пов'язані з фактором розвитку, а отже, залученням інвестицій. Підприємство як об'єкт інвестування, у першу чергу, має бути привабливим для інвестора. Для цього воно повинно представити реальні перспективи розвитку, довести свою конкурентоспроможність. Одночасно з цим потрібне створення організаційних структур, що передбачають істотне поліпшення системи менеджменту, маркетингу, зміцнення правової основи і професійну підготовку персоналу. Усе це вимагає певних інвестицій. Таким чином, успіх підприємства залежить від тієї інвестиційної стратегії, яку воно вибирає.

Підготовка та аналіз інвестицій у реальні активи істотно залежать від того, якого роду ці інвестиції, тобто яку з проблем, що стоять перед підприємствами, необхідно розв'язати за їх допомогою.

Підприємства створюються, розвиваються, домагаються успіхів і т. ін. З урахуванням циклічності розвитку слід розглядати етапи життєвого циклу підприємства, пов'язуючи їх з рівнем інвестиційної активності підприємства (рис. 1):

– становлення: відбувається утворення цілісної соціально-економічної системи, що домагається визначених цілей; для просування до наступного етапу необхідні стабільне забезпечення підприємства ресурсами, постановка чітких цілей і прийняття раціональних рішень; даний етап є найбільш інвестиційноємним, тому що створюється основний фундамент подальшого розвитку підприємства;

– стабілізації: розвиваються інноваційно-інвестиційні процеси, що формують місію підприємства; структура підприємства стабілізується, запроваджуються правила системи і визначаються процедури ефективного розвитку; відбувається кількісна зміна соціально-економічних параметрів підприємства;

– етап стійкого розвитку: стабілізація кількісних змін приводить до якісних зрушень; важливого значення набуває комплексна і відпрацьована організаційна структура, що приймає чіткі й раціональні рішення; стійке зростання починається тільки тоді, коли структурна перебудова ввійде в

активну фазу, закріпляться домінантні позитивні зрушення в структурі виробництва, розгорнеться процес реконструкції, на ринок вийдуть нові товари і послуги;

– занепаду: у результаті впливу як зовнішніх, так і внутрішніх загроз, (зокрема, конкуренції, що скорочує ринок) підприємство стикається зі зменшенням попиту на свою продукцію і послуги, скороченням обсягу виробництва, неефективністю управління тощо; починає спроби затримати занепад, менеджмент підприємства централізує механізм вироблення і прийняття рішень.

Фактори Етапи	Становлення			Стабілізація		Стійкий розвиток	Занепад	Оновлення
	Народження	Дитинство	Орочтво	Рання зрілість	Розквіт			
Цілі (первинні)	Вживання	Короткостроковий прибуток	Прискорене зростання	Систематичне зростання	Збалансоване зростання	Створення образу	Обслуговування	Відновлення
Організаційний характер	Боротьба	Досягнення	Зліни	Диверсифікація	Системна орієнтація	Задоволеність собою	Орієнтація на існуючі структури	Орієнтація зліни
Метод управління	Підприємницький	Колективний	Делегування	Децентралізований	Централізований	Колепальний	Заснований На традиціях	Інноваційний
Рівень інвестування у власне підприємство	Високий	Високий	Середній	Стабільний	Стабільний	Обережний	Малий	Високий
Інвестиційна активність	Низька	Середня	Вибіркова	Висока	Обережна	Низька	Висока	Висока
Організаційна модель	Максимізація прибутку	Оптимізація прибутку	Плановий прибуток	Гарне становище	Соціальна відповідальність	Соціальний інститут	Бюрократична	Відроджувальна
Вплив зовнішніх загроз	Висока конкуренція	Суттєвий	Достатній	Послаблюється	Малий	Стабільний	Сильний вплив	Моніторинг загроз
Вплив внутрішніх загроз	Високий	Високий	Середній	Середній	Малий	Небезпечний	Нехтування загрозами	

Рис. 1. Етапи існування підприємства [1]

Вирішення завдань, що пов'язані з підвищенням інвестиційної активності, здатне закласти основу сталого розвитку економічної системи національної економіки, регіональних економічних систем, їх локальних та точкових складових.

Можливості запровадження інвестування як інструменту забезпечення сталого розвитку економічної системи підприємства достатньо різноманітні, тому, на сьогоднішній день найбільш важливими для інвестиційної політики держави мають бути питання активізації інвестиційної діяльності в країні.

Важливим напрямком активізації інвестиційного процесу в багатьох сферах господарювання є розробка і формування механізму оцінки і підвищення інвестиційної привабливості об'єктів на різних рівнях управління. Метою оцінки є визначення напрямку вигідного вкладення інвестицій в структурно-функціональні компоненти і об'єкти загалом при дотриманні припустимих рівней ризику.

До об'єктів оцінки інвестиційної привабливості можуть бути віднесені: багаторівнева система об'єктів, що включає країну, галузь, регіон, підприємство, інвестиційні фінансові чи реальні проекти, портфель, програми.

Існують методологічні і методичні складності при оцінці інвестиційної привабливості економічних об'єктів: подібна задача не може бути обмежена тільки чисто економічними передумовами і мотивацією, економічно зваженим поведінням інвесторів. Виникає потреба досліджувати й обґрунтовувати методи оцінки кількісних і якісних характеристик, що визначають зміст інвестиційної привабливості об'єкта.

Оцінку привабливості економічного об'єкта варто здійснювати по наступним основним блокам:

- стан проблеми, погрози, небезпеки і ризику об'єкта потенційного інвестування; ступінь конфліктності з навколишнім середовищем, важливість, значимість проблеми (ранг проблеми в загальній сукупності проблем на різних рівнях ієрархії мега– (глобальна), макро– (національна), мезо– (галузева і регіональна) мікрорівнях (підприємства, корпорації, організації);
- потенційна можливість об'єкта інвестування вирішити складну і важливу проблему;
- очікувані потенційні результати інвестування в обраний об'єкт;
- узагальнена характеристика зовнішнього середовища об'єкта потенційного інвестування, загальних і специфічних умов інвестування.

#### Література:

1. Кириленко В.І. Інвестиційна складова економічної безпеки. Монографія. – К.: КНЕУ, 2005. – 232 с.
2. Ключові орієнтири інноваційної моделі економіки України на засадах сталого природогосподарювання [Електронний ресурс] / С.К. Харічков, В.І. Крутякова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 2 (12). – С. 175-183. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html>
3. Underwriting as a tool to improve the efficiency of risk management of the bank [Електронний ресурс] / O.S. Balan, A.V. Levitska, O.O. Sokolovskaya // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 2 (18). – С. 142-146. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n2.html>

### СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

*к.е.н., доцент В.Ю. Філіппов,  
Н.О. Дишкант, Є.О. Скоморохов  
Одеський національний політехнічний університет*

На сьогоднішній день оцінка фінансового стану комерційної банків в Україні набуває вагомого значення. Причинами цього є необхідність розширення інвестицій комерційних банків, а також їх скрутне фінансове положення. В зв'язку з цим проблему фінансової стійкості комерційних банків можна визначити як одну з найбільш актуальних проблем національної економіки України.

Проблема аналізу та управління фінансовим станом комерційних банків була розглянута такими авторами як: М.І. Зверяков [1], В.Є. Черкасов, Л.П. Білих, В.І. Колесніков, Л.П. Кроливецька, Ю.С. Масленченков, В.Г. Гетьман, П.Ф. Друкер, О.В. Ефімова.

На сьогоднішній день під терміном "стратегічне управління" розуміють процес підтримки відповідності між цілями комерційного банку і наявними у нього ресурсним забезпеченням, з врахування при цьому постійними змінами на ринку, а також змінами в державному регулюванні банків.

У сучасних реаліях стратегічне управління базується на людському потенціалі, з метою виявлення запитів клієнта і знаходження шляхів їх задоволення. Можна сказати, що стратегічне управління дозволяє здійснювати гнучке регулювання діяльності комерційного банку. Своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг дозволяють банку виживати і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі. [2]

У разі використання стратегічного управління відбувається можливість фіксування дій банку на даний момент для отримання істотних результатів у майбутньому, спочатку беручи до уваги зміни ринку [3]. При цьому стратегічне управління направлено не тільки на визначення дій, необхідних для досягнення бажаних результатів в майбутньому, але також на здатність вчасно реагувати на зміни середовища.

Розглядаючи стратегічне управління як систему, можна виділити п'ять основних взаємопов'язаних між собою процесів. Кожен з цих процесів впливає на інший і на їх сукупність в цілому, що і визначає особливість стратегічного управління:

- відправним процесом стратегічного управління є аналіз середовища, на його базі здійснюється подальше визначення місії і цілей банку, а також вибір стратегії. Даний процес являє собою аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ, а саме макро– і мікросередовищ;
- другий процес має на меті визначення місії банку, а також його довгострокових і короткострокових цілей;
- визначення місії і цілей дає в свою чергу розуміння про те, з якою метою функціонує банк і яких результатів планує домогтися, завдяки чому і формується стратегія банку. Стратегія дозволить ефективно здійснювати діяльність, реалізуючи свою місію і цілі;
- здійснення стратегії можна визначити як основу стратегічного управління, так як саме здійснення стратегії сприятиме реалізації поставлених цілей;
- логічно завершальним процесом є процес контролю і порівняння отриманих результатів з бажаними, таким чином здійснюється зворотний зв'язок з процесом визначення цілей комерційним банком.

Важливою складовою стратегічного управління є банківська політика, яка стосується здійснення його операцій, надання послуг, які дозволяють досягти стійкість і ліквідність. Основними складовими банківської політики є: управління ризиками, ліквідність, рентабельність банку, його персонал і т.д.

Діяльність будь-якого комерційного банку можна визначити як ризикову, так як виконання ряду банківських операцій несе в собі ризик, пов'язаний з управлінням банківського портфеля.

Важливим є відповідність стратегії управління ризиками банку його загальними стратегіями з управління його активами і пасивами.

Що стосується управління ліквідністю, як частини банківської політики, то дана її складова базується на дотриманні вимог законодавства України, щодо діяльності комерційних банків, також базується на своєчасному виконанні своїх зобов'язань перед клієнтами, а також на підтримці необхідної структури пасивів і активів банку.

У зв'язку з цим можна визначити основні завдання з управління ліквідністю:

- виявлення потреб банку в ліквідних коштах, для виконання своїх зобов'язань перед клієнтами;
- дотримання пов'язаності термінів руху активів і пасивів для підтримки середньострокової і довгострокової ліквідності;
- здійснення контролю за дотриманням вимог НБУ до рівнів економічних нормативів, що визначають ліквідність банку;
- забезпечення прогнозу ліквідності в короткостроковому періоді;
- розробка методик по прийняттю рішень що стосуються рівня ліквідності;
- організація інформативної бази для збору та аналізу даних про ліквідність банку.

Основною метою політики банку є залучення клієнтів, а саме захоплення більшої частки ринку, що сприяє збільшенню прибутку. Визначну роль в діяльність банку, котра зумовлена зміною відносин між банками і їх клієнтами, грає також і маркетинг. Отже для досягнення своїх цілей банку необхідна розробка маркетингової стратегії, яка дозволяла б вирішити питання з просування своїх послуг на ринок, а також грала б роль в завоюванні стабільної позиції на ринку.

Детальна розробка маркетингової стратегії здійснюється в процесі планування комплексу маркетингу, який в свою чергу слід чотирма напрямками: продуктової стратегії, стратегії ціноутворення, стратегії поширення банківських продуктів, комплексу стимулювання споживача.

На сьогоднішній день для здійснення стратегічного управління використовують також контролінг як інструмент для отримання інформації про всі частинах і сферах діяльності комерційного банку. Отримання цієї інформації дає уявлення керівництва банку про стан банку, а також забезпечує базу для прийняття рішень.

Реальна модель стратегічного управління повинна базуватися на принципі взаємозв'язку всіх складових діяльності банку між собою. Для цього необхідно використовувати ряд методик, які забезпечили б отримання адекватної оцінки про фінансовий стан банку, про його стійкості на ринку, рентабельності, ліквідності і т.д.

Грамотне стратегічне управління дозволить не тільки визначити бажані результати, а й підібрати необхідну стратегію для її реалізації, а саме послідовність дій банку в теперішньому часі для досягнення цілей в майбутньому.

Такий підхід відображає баланс, який повинен бути досягнутий між фінансовими і нефінансовими показниками, стратегічним та оперативним рівнями управління (стратегічними і короткостроковими цілями банку), результатами минулих і майбутніх періодів, а також зовнішніми та внутрішніми факторами діяльності.

Діяльність кредитних установ впливає на всі сторони господарської діяльності, сприяє функціонуванню капіталу, здійснюючи безпосередній контроль над ним. Дякуючи банкам діє механізм розподілу капіталу за сферами або галузям народного господарювання. В зв'язку з цим фінансовий стан банків має пріоритетний напрямок дослідження, з точки зору інформативності власників, інвесторів, вкладників та інших зацікавлених осіб

#### Література:

1. Зверяков М.І. Управління фінансовою стійкістю банків: [підруч.] / М.І. Зверяков, В.В. Коваленко, О.С. Сергеева. – Одеса: Видавництво «Атлант», 2014. – 485 с.
2. Filippov V.Yu. Formation of strategic management system as a modern approach to ensuring the development of enterprises [Електронний ресурс] / V.Yu. Filippov // Економіка: реалії часу. – 2016. – № 4 (26). – С. 98–103. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n4.html>. – Назва з екрана. – Доступно на 20.02.2017.
3. Стратегія «Засади стратегічного реформування державного банківського сектору» від 10.02.2016 [Електронний ресурс] // Міністерство фінансів України. – Оф. вид. – Режим доступу: [http://www.minfin.gov.ua/uploads/redactor/files/SOB\\_strategy\\_01-15\\_11022016.pdf](http://www.minfin.gov.ua/uploads/redactor/files/SOB_strategy_01-15_11022016.pdf). – Назва з екрана. – Доступно на 20.02.2017.
4. The key factors and directions of domestic industrial enterprises international competitiveness increase [Електронний ресурс] / М.А. Zaets, О.М. Kovalenko, Е.V. Stanislavik // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 3 (8). – С. 50-55. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n3.html>
5. Сучасні проблеми та напрямки забезпечення фінансової безпеки банків в Україні [Електронний ресурс] / З.М. Соколовська, П.Є. Марік // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 5 (15). – С. 179-184. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n5.html>



## ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ВАРТІСТНІ КАТЕГОРІЇ

*к.е.н., доцент О.П. Чукурна*

*Одеський національний політехнічний університет*

Феноменальна природа глобалізаційних процесів в економіці пов'язана з одночасною дією на міжнародних ринках світових цін, основу формування яких складають інтернаціональні витрати, й транснаціональних світових цін, основою формування яких є транснаціональні витрати. Під транснаціональною ціною слід розуміти грошовий вираз транснаціональної вартості товару, яка формується на наднаціональному рівні виробництва, на базі транснаціональних витрат.

Принципова відмінність формування світових цін на основі транснаціональних витрат від міжнародних витрат, полягає в базисі формування вартості. При формуванні транснаціональної світової ціни вартість товару формується в сфері виробництва на рівні транснаціональних корпорацій. В основі цього процесу є лідерство за витратами, яке формується за рахунок використання однією компанією найбільш дешевих ресурсів в різних регіонах світу. При формуванні інтернаціональної вартості товару лідерство за витратами базується на наявності абсолютних або відносних переваг країни в системі міжнародного поділу праці та її спеціалізації. В умовах глобалізації рівень спеціалізації виникає між транснаціональними корпораціями.

Таким чином, закон вартості відчуває глибокі трансформації, оскільки він опосередковує процес відтворення капіталу. До сих пір економічна наука розглядала ці процеси у відносно однорідному середовищі, а всі атрибути відтворювального процесу приймалися окремо один від одного. Рамки товарного виробництва, не виходили за національні кордони й базувалися на фундаменті економічних переваг кожної окремої національної економіки. З того моменту, як відтворювальні процеси вийшли за рамки національних економік, вони потрапляють у відмінне середовище, яке обумовлене особливостями різних національних економік. У цих умовах, з'являються інтернаціональні відтворювальні ядра, засновані на виробничо-інвестиційних ланках, які пролягають через різні національні економіки, що робить неможливим їх вільне функціонування в рамках закону вартості.

На відміну від інтеграційних об'єднань, в рамках яких світовий дохід являє собою суму доходів національних економік, в глобалізаційній економіці, світовий дохід формується як сума доходів міжнародних технологічних ланцюжків, які приймають конкретну форму транснаціональних корпорацій (ТНК) або стратегічних виробничих альянсів. Вперше виникає проблема розподілу доданої вартості міжнародної технологічного ланцюжка серед національних економік, економічні суб'єкти яких беруть участь в цьому ланцюжку.

Крім того, ситуація ускладнюється тим, що основу закону вартості формує категорія «суспільно необхідний робочий час». Але, в умовах формування світової ціни на основі міжкорпоративного поділу праці, порівняння цін вже не може виступати мірою витраченого часу на виробництво товару.

Продукція, вироблена в рамках ІВЯ, набуває товарну форму тільки при її реалізації в сфері обігу, входить в ці глобальні виробничо-інвестиційні ланцюги. У підсумку ці сектори й складають світовий ринок, де через світові ціни формується світовий дохід.

Світовий відтворювальний процес через об'єктивний характер суспільного розподілу праці наділяє економічні структури, в тому числі й національну економіку в цілому, певними виробничими обов'язками. В рамках національної економіки формується інтернаціональне ядро, яке виступає як ланка світового відтворювального циклу. Ядро розпадається на інтернаціональну частину виробництва та інтернаціональну частину сфери обігу. Глобалізація економічних відносин призводить до зрощення інтернаціоналізованих частин, які належать різним економічним системам, в єдині структури – світові інтернаціоналізовані відтворювальні ядра.

Етапи становлення і розвитку міжнародного відтворювального ядра відповідають своєрідному прояву вартісних категорій. На першому етапі встановлення прямих виробничих зв'язків між суб'єктами господарювання відбувається зіткнення національних витрат і міжнародних, національної вартості товару і інтернаціоналізованої. На цьому етапі стає очевидним економіко-технологічний рівень виробництва національної економіки та її відрив від світового рівня.

Національні економіки є нерозривною частиною єдиного світового економічного простору і вже в силу цього беруть участь в світовому відтворювальному процесі, проте ступінь цієї участі може бути різним. Глобалізація призводить до відтвореної спеціалізації національних економік, які за

свою економічною структурою стають більш однорідними. Одним з вузлових, кардинальних питань при розгляді процесу всесвітнього товарного відтворювального процесу є питання розподілу новоствореної вартості (світового доходу), пошуку шляхів, каналів перерозподілу світового доходу в національні рамки, в поповнення національних доходів.

На відміну від інтеграційних об'єднань, в рамках яких світовий дохід являє собою суму доходів національних економік, в глобалізаційних економіці, світовий дохід формується як сума доходів міжнародних технологічних ланцюжків, які приймають конкретну форму транснаціональних корпорацій (ТНК) або стратегічних виробничих альянсів. Вперше виникає проблема розподілу доданої вартості міжнародного технологічного ланцюжка серед національних економік, економічні суб'єкти яких беруть участь в цьому ланцюжку.

Частка світового доходу, який отримується конкретною національною економікою, залежить не тільки від ланки технологічного ланцюжка, в якому задіяні її продуктивні сили і місця країни в системі міжнародного поділу праці, а й важливу роль відіграє також співвідношення політичних сил, боротьба інтересів в рамках геополітичних зон впливу.

Таким чином, в загальноприйнятному сенсі, під світовим доходом в глобальній економіці розуміють дохід в світовому вимірі від зовнішньоекономічної діяльності, який отримується в результаті реалізації товарів і послуг, вироблених в рамках інтернаціоналізованих відтворювальних ядер, транснаціональних економічних структур з використанням всіх видів національних ресурсів, в тому числі й ресурсів країн, які не визнані учасниками цих ядер (циклів), і призначений для реінвестування розширеного інтернаціоналізованого відтворення. Слід підкреслити, що механізм перерозподілу світового доходу складається стихійно, тому виникає глобальна проблема розподілу світового доходу між національними економіками. В принципі, світовий дохід, як центральна складова ІВЯ повинен розподілятися між учасниками всесвітнього відтворювального процесу з урахуванням ступеня участі в світогосподарській діяльності, але цього не відбувається. На нашу думку, причина нерівномірності створення й розподілу світового доходу лежить в економічному базисі формування вартості.

Парадигма цього підходу розкривається на наднаціональному рівні, коли в процесах відтворення капіталу і формуванні вартості беруть участь транснаціональні корпорації, які створюють транснаціональну вартість, в основі якої лежить лідерство за витратами від використання дешевих ресурсів. В економічній природі створення такої вартості криється нерівномірність потоків отримання світового доходу і його розподіл відповідно йде на наднаціональному рівні, тобто на рівні транснаціональних корпорацій. В умовах інтеграційних процесів між економіками національних країн створення інтернаціональної вартості відбувалося на основі більш справедливого підходу, в основі якого діяли класичні закони вартості та рівноваги. Інтернаціональна вартість формувалася на принципах класичних законів економіки і справедливої конкуренції. В умовах виникнення і посилення економічної ролі транснаціональних корпорацій, переважає нецінова конкуренція, в умовах якої дрібні учасники ринку не мають можливості конкурувати з сильними учасниками на принципах свободи і неупередженості. В таких умовах, основою формування вартості та, відповідно, ціни стає цінність товару, в основі якої лежать якісні характеристики. Наприклад, В. Дубницький [1, с. 24–25] в основу формування вартості для оцінки цінності товару, яка формується, вводить таку економічну категорію, як «стратегічний ефект». Він робить акцент на тому, що саме система стратегічних ефектів є основою формування майбутніх міжнародних витрат, оскільки саме вона створює умови для функціонування закону вартості в глобальній системі, але не розкриває механізм цієї дії.

Підводячи підсумок аналізу парадигми еволюційного розвитку глобальної економіки і трансформації закону вартості в рамках цього процесу, слід зазначити наступне.

На нашу думку, економічна глобалізація являє собою вектор розвитку світової економіки, який відображає процеси відтворення капіталу на наднаціональному рівні, сприяє транснаціоналізації економічних відносин і формуванню світового доходу, як суми доходів міжнародних технологічних ланцюжків, які приймають конкретну форму транснаціональних корпорацій (ТНК) або стратегічних виробничих альянсів і сприяє формуванню транснаціональної вартості. У контексті економічної глобалізації виникає ряд факторів глобальної дії: екологічна безпека, уніфікація і стандартизація інформаційних систем і правил безпеки та ін.

Авторської погляд на глобалізацію ґрунтується на теорії відтворення капіталу на наднаціональному рівні, що призводить до формування транснаціональної світової ціни на товар, в основі якої лежить транснаціональна вартість, яка формується на базі транснаціональних витрат.

Економічна природа виникнення транснаціональних витрат ґрунтується на виробництві товарів на наднаціональному рівні з найменшими витратами і високої якості. Таким чином реалізується паритет лідерства за якістю і лідерства за витратами, як основний принцип ціноутворення на світових ринках. Авторської підхід до тлумачення транснаціональної ціни передбачає її визначення, як грошового вираження транснаціональної вартості товару, яка формується на наднаціональному рівні виробництва на базі транснаціональних витрат. Цей підхід формує нову парадигму ціноутворення в умовах глобалізації ринків.

#### Література:

1. Глобальна економіка: навчальний посібник/ В.І. Дубницький, Н.М. Чуприна, І.П. Ганжела/ за ред. В.І. Дубницького. – Дніпропетровськ: УДХТУ, 2015. – 588, с. 24–25
2. Кочетов Э.Г. Глобалистика, геоэкономика, мировой порядок и новая модель безопасного развития / Э.Г. Кочетов, В.И. Дубницкий// Украина и ее регионы на пути к инновационному обществу/ под общ. Ред. И.П. Булеева, В.И. Дубницкого. –Донецк: Юго–Восток, Лтд, 2011– Т.1.– 573с. – с.15–26
3. Формування стратегій організаційного розвитку суб'єктів господарювання в умовах глобалізації світової економіки [Електронний ресурс] / І.П. Продіус, Т.Б. Городецька, В.С. Задорожнюк // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 3-4 (4-5). – С. 13-16. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>
4. Key instruments of improving the export marketing system effectiveness [Електронний ресурс] / Yu.I. Prodius, V.Yu. Kolomiets // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 6 (16). – С. 64-69. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n6.html>

### **НОВІТНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТА ЇХ РОЛЬ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ**

*асистент К.С.Зайченко*

*Одеський національний політехнічний університет*

Організаційна структура управління будь-якого суб'єкту підприємництва завжди слугувала запорукою ефективної його діяльності, при умові, звісно, що побудована вона відповідно до всіх принципів формування оргструктур та характеристик підприємства. Великим підприємствам досить складно побудувати гнучку структуру управління, яка б ефективно діяла та відповідала на всі виклики зовнішнього та внутрішнього середовища. Що стосується середнього та малого підприємництва, то саме їм притаманно використовувати нові сучасні організаційні структури, більш того саме з активним розвитком малого бізнесу в усьому світі й можна пов'язувати появу нових структур управління. При цьому слід також відмітити, що їх поява може вплинути на ефективність діяльності великого бізнесу, адже завдяки можливості комбінувати структури, створювати віртуальні блоки, а також залучати фрілансерів, вони можуть швидше реагувати на мінливість середовищ. Організаційна структура управління підприємством завжди була об'єктом дослідження багатьох вчених та науковців. Та дослідження саме сучасних організаційних структур, що направлені на підвищення інноваційного розвитку підприємництва, висвітлено не досить повно. А в теперішніх умовах та при шаленому технологічному розвитку дана тема набуває особливої актуальності. Метою дослідження є висвітлення ролі сучасних організаційних структур управління інноваційно-активного малого підприємництва та вияв основних причин, що слугували їх появі.

У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі дослідженню сучасних організаційних структур інноваційно-активного малого підприємництва присвячені роботи таких авторів як С.М.Ілляшенко, О.А.Сущенко, Д.В. Найпака, О.М.Соколової та ін.

В сучасних умовах слід виділяти структури управління інноваційно-активних підприємств в окрему категорію, при цьому на практиці вони можуть мати змішану форму, в першу чергу з органічними структурами, адже для успішного ведення інноваційної діяльності, та й підприємницької взагалі, реакція повинна бути швидкою та з найменшими втратами для діяльності підприємства. Якщо ж мова йде саме про малий інноваційно-активний бізнес, то підприємства повинні використовувати в своїй діяльності сучасні структури управління, що враховують шалений темп

технологічного розвитку, високий рівень конкуренції та необхідність швидко та гнучко пристосовуватись до мінливого середовища.

Під впливом чинників, що і формують умови діяльності підприємств, в теорії з'явилися нові види організаційних структур. В науковій літературі [1–8] здебільшого виділяють наступні типи новітніх структур управління інноваційно-активних підприємств малого бізнесу: мережева, віртуальна, багатовимірна, кругова, інтелектуальна, самонавчальна, модульна.

Найчастіше підприємствами використовується саме віртуальна структура. Нові умови, що сформувалися під впливом технологічного фактору, змусили суб'єктів підприємництва займатись пошуком нових можливостей організації своєї діяльності задля забезпечення власної конкурентоспроможності. Саме це і стало викликом для створення віртуальних оргструктур, при цьому не завжди мова йде про кардинально нову структуру управління, в межах уже існуючих структур управління, в тому числі і механістичних, з'явилися нові підходи – створення віртуальних підрозділів через використання аутсорсингу, а також залучення фрілансерів.

Таким чином всім відомі типи структур управління (механістичні, органічні) при застосуванні елементів віртуальних структур, а саме утворення віртуальних блоків, залучення фрілансерів, деякі недоліки класичних структур можливо переформувати в переваги за рахунок вище сказаного.

Віртуальне підприємство більшість вчених вважають частиною мережевих підприємств. За останні 10 років (що стосується України, в Західній Європі, США та інших високорозвинених країнах світу даний процес почався раніше) мережа Інтернет переросла з інструменту бізнесу в платформу для його ведення.

Американська школа менеджменту дає наступне тлумачення даного терміну: віртуальні підприємства відносяться до нових організаційних форм, що характеризуються тимчасовим або постійним об'єднанням географічно розподілених осіб, груп чи структурних підрозділів, які не належать до цього ж підприємства, та залежать від електронного зв'язку, що забезпечує їм процес виробництва. [9]

Детальне дослідження теоретичного базису «віртуального підприємства» викликало постановку наступного запитання: а що послугувало причиною появи віртуального підприємства та ефективного його функціонування.

Відповідь на дане питання неможливо дати без детального аналізу сучасного стану основних факторів, що завжди визначали вектор розвитку бізнесу. Вважається, що основоположним фактором у розвитку будь-якого суб'єкту підприємництва є цілі, які він перед собою ставить. Відокремивши класичні цілі (отримання прибутку, задоволення потреб споживачів і т.д.) можемо виділити основну, що для малих суб'єктів бізнесу в епоху шаленого технологічного і інформаційного розвитку є ключовим фактором успіху, – впровадження інновацій.

Аналіз сучасного стану інноваційної активності малого підприємництва необхідно проводити в динаміці та враховувати той факт, що теперішні умови докорінно відрізняються від тих умов, що були на початку аналізуючого періоду. До завжди нестабільного політичного становища додалось досить нестабільне економічне становище та втрата контролю над частиною територіальної України. Цим знаменувався початок кардинально нового розвитку держави та суспільства. Доволі відчутна частина працездатного населення, при цьому доволі висококваліфікованого, в пошуках кращих перспектив емігрувала в різні країни Західної Європи, США, Азії та ін.

З цього випливає й інший вагомий фактор, що вплинув на розвиток бізнесу, – нові обмеження на ринку праці (в першу чергу мова йде про обмежену кількість висококваліфікованого персоналу). І якщо раніше даний фактор більш стосувався спеціалістів ІТ-сфери, послуги яких в останні часи особливо користуються попитом у закордонних працевластців різних країн світу, особливо високо розвинених, то останні роки через нові технологічні можливості це стосується спеціалістів інших сфер діяльності (дизайн, маркетингові дослідження, копірайтинг та ін.).

Саме нові технології, які були згадані вище, і є третім ключовим фактором, що впливає на вектор розвитку сучасного підприємства. Основною задачею, що ставило перед собою будь-яке підприємство, було зменшення тих чи інших статей витрат. Так ось саме під впливом розвитку новітніх технологій, постановка вище згаданої задачі вже не є такою ж актуальною. Саме використання новітніх технологій допомагає здешевити вартість кінцевого продукту чи послуги. Саме такі тенденції і сформували нові можливості для розвитку ринку фрілансу, що в останні роки активно розвивається всередині країни, а в розвинених країнах світу фрілансери вже доволі активно ведуть свою діяльність.

Сучасні структури управління на практиці мають свої переваги і недоліки. Та все ж таки, тенденції розвитку саме малого бізнесу, а тим паче інноваційно-активного, дають змогу нам зробити висновок, що вони й надалі будуть стрімко розвиватися, вдосконалюватись та використовуватись прогресивними підприємствами. Саме тому подальші дослідження даної тематики зберігають свою актуальність.

#### Література:

1. Сущенко О.А. Розвиток управління мережевими формами взаємодії бізнес-структур / О.А. Сущенко, Л.М. Буздаков. // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. – № 3(39). – С. 52–56. – Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/39/11soavbs.pdf>
2. Смоляр Л.Г., Котенко О.А. Мережеві структури як сучасна форма організації економічної діяльності [Електронний ресурс] / Л.Г.Смоляр // Ефективна економіка. – 2012. – №12. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1660>
3. Найпак Д.В. Методичні основи формування віртуальних підприємств [Електронний ресурс] / Д.В.Найпак // Комунальне господарство міст. – 2014. – випуск 117. – Режим доступу : <http://eprints.kname.edu.ua/39499/1/14.pdf>
4. Бойченко К. С. Віртуальне підприємство як фактор підвищення результативності бізнес-проекування [Електронний ресурс] / К.С.Бойченко // Економіка та управління підприємствами. – 2013. – №1. – Режим доступу : [http://www.problecon.com/pdf/2013/1\\_0/205\\_209.pdf](http://www.problecon.com/pdf/2013/1_0/205_209.pdf)
5. Соколова О.Н. Инновационный менеджмент: учебное пособие / О.Н. Соколова. – 2-е изд., испр. и перераб. – М. : КНОРУС, 2013. – 208 с.
6. Гостенина В.И. Социология управления. Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / В.И.Гостенина. – Питер, 2013. – 368 с.
7. Серпер Е.А. Современные формы организации инновационной деятельности [Електронний ресурс] / Е.А.Серпер // Креативная экономика. – 2011. – № 2 Вып. 2 (178). – Режим доступу : <http://old.creativeconomy.ru/articles/11616/>
8. Маркина Ю.В. Условия формирования интеллектуальной организации [Електронний ресурс] / Ю.В.Маркина // Вестник Челябинского государственного университета. – 2010. – №26 (207). – Режим доступу : [www.lib.csu.ru/vch/207/028.pdf](http://www.lib.csu.ru/vch/207/028.pdf)
9. Bryan Reinicke Creating a Framework for Research on Virtual Organizations [Електронний ресурс] // Conference on Information Systems Applied Research Nashville Tennessee, USA. – 2010. – Режим доступу : <http://proc.conisar.org/2010/pdf/1521.pdf>
10. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства [Електронний ресурс] / І.П. Продіус, М.П. Пріступа // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 3-4 (4-5). – С. 17-22. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>
11. Формування стратегій організаційного розвитку суб'єктів господарювання в умовах глобалізації світової економіки [Електронний ресурс] / І.П. Продіус, Т.Б. Городецька, В.С. Задорожнюк // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 3-4 (4-5). – С. 13-16. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>
12. Формування раціональної функціонально-організаційної структури та механізму координації учасників технопарку [Електронний ресурс] / С.К. Харічков, І.О. Уханова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 3 (8). – С. 180-186. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n3.html>
13. Система управління витратами на промисловому підприємстві [Електронний ресурс] / А.А. Балан, А.В. Крисенко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 3 (13). – С. 43-49. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n3.html>
14. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 2 (12). – С. 6-13. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html>

## THE IMPORTANCE OF CHAOS THEORY FOR MODERN STRATEGIC MANAGEMENT SCIENCE

*Candidate of Economic Sciences, Senior Instructor Mamontenko N.S.*

*Babenko K.V.*

*Odessa National Polytechnic University*

The purpose of the presented thesis is to emphasise the role of chaos theory in the development of modern managerial science. The key point of this work is to examine the implementation of this theory in the future of management. It also aims to give an insight into chaos theory as well as explain the concept, point out its main advantages and drawbacks.

Since its introduction, the application of chaos theory in management and administration has become a heated debate among scientists. Originally developed and presented by a French mathematician Henri Poincare, chaos theory was later amplified by Edward Lorenz. Poincare believed that it might happen that small differences in the initial conditions produce very great ones in the final phenomena. As a consequent result, a small error in the former will produce an enormous error in the latter [1]. Therefore, prediction becomes impossible.

Naturally, such concept was heavily criticised by a number of scientists and it still gets a lot of negative feedback. Nevertheless, there are many followers of chaos theory, among which we can name Mitchell Feigenbaum, Stephen Smale and James Gleick. As it was pointed out by James Gleick, chaos theory is an interdisciplinary theory that combines mathematics, economics, administration, statistics, physics, engineering, and even electronics. In the field of social sciences, chaos theory is focused on studying the behaviour dynamical systems [2].

Chaos theory states that modern enterprises (managerial systems) are extremely sensitive to initial conditions. This has a strong connection with a so-called butterfly effect. According to the butterfly effect concept, even the smallest changes in the initial conditions can have a tremendous impact on the outcome of dynamic systems. Consequently, the general assumption of the chaos theory and the butterfly effect is that long-term prediction is impossible in general for the modern dynamic systems, such as an enterprise.

In chaos theory, the behaviour is also known as chaos. Therefore, we cannot determine the future of the system due to the chaotic character of its existence. This makes long-term strategic planning fairly useless and non-practical, which raises many controversies in the modern strategic management science. For instance, if we should rely on planning at all taking into consideration chaotic behaviour of the system. If not, what tools should we use to predict the future of enterprise?

Chaos theory is trying to give answers to the questions, presented above by using complex quantum theories, mechanics, mathematics and other branches of science. As a result, it becomes possible to present a complex systems' environment. These systems seem to be in chaos for the observer, and the organisational development of an enterprise system is the management of that apparent chaos [3].

Chaos theory, though, presents some obstacles for those who are studying it. The greatest difficulty resides in the fact that complex systems are extremely hard to study in pieces. It is often stated that the whole shape of system depends on the smallest parts. Therefore, in this respect the part is highly transformative and can manifest a number of different changes.

It is crucial to take into account the fact that each component of a complex system has the ability to make random and unpredictable fluctuations. At the same time, these small parts obtain quite coherent and predictable forms over time, which allows us to state that despite common believes and the theory's name, chaos theory has certain degree of order in it. This is essentially the main notion of chaos theory. All systems are chaotic but they still have coherence and order. As a result, we can predict the possible outcome of a complex system (enterprise) over time by using chaos theory.

The main principles of the chaos theory are the following:

- the butterfly effect (minor changes in the initial system can cause great impact on the outcome);
- unpredictability (we can never know the initial condition of the system in detail, so it's impossible to predict its outcome with certainty);
- order/disorder chaos (chaos is essentially a transition between order and disorder);
- mixing (the initial system obtains new values during its interactions with other systems);
- feedback (chaotic reactions of people to the changes in the system);
- fractals (never-ending patterns that can be observed in the system).

These principles are the essentials of chaos theory and they clearly represent its notion and connection with the modern strategic management problems and issues. Enterprises can benefit greatly from applying chaos theory in their strategic management. Among the benefits, we can list free exchange of ideas, the ease of change, huge variety of ideas, ability to adjust to different situations [4].

Nowadays many famous and successful companies use chaos theory in their strategies. These include Google, Progressive and Southwest Airlines. It is believed that with right management and staff, the environmental chaos has great potential to be transformed into the most successful theory and guidance for the strategic development of the enterprise.

Chaos theory makes the following implications for managers:

- managers have to make accurate sale forecast in order to reduce the costs of offshore manufacturing;
- leaders should deal with a number of unpredictable external factors, for instance, suppliers;
- administrators should minimise the occurrence of internal production problems;
- managers have to make changes in the chain of supply chain structure according to the chaotic changes.

Enterprises should respond to the above-described changes, not just observe and fixate them. The biggest attention should be paid to the existing hierarchical structures, which cause a great lack of flexibility in the enterprise. For this reason, modern organisations should restructure and most importantly adapt to the changing and chaotic environment, expand their focus markets and implement the latest technological developments while building the company's strategy.

The majority of enterprises should therefore apply the chaos theory and give up their fixed patterns and structures adapting them to the chaotic environment.

Basing on the above-represented statements, we can conclude that chaos theory is of great importance for modern strategic management as it helps to make more precise predictions than any other existing theory. Strategic planning and other instruments can be successfully applied upon the basis of chaos theory. Overall, chaos theory is considered to be a promising direction of future development of the managerial science.

#### **Bibliography:**

1. Farazmand, Ali. "Chaos and Transformation Theories: A Theoretical Analysis with Implications for Organization Theory and Public Management." *Public Organization Review* 3, no. 4 (2003): 339–372.
2. Gleick, James. *Chaos: Making a New Science*. New York: Penguin Books, 1987.
3. Sullivan, Terence J. "The Viability of Using Various System Theories to Describe Organisational Change." *Journal of Educational Administration* 42, no. 1 (2004): 43–54.
4. Chen, Guanrong, and Xinghuo Yu, eds. *Chaos Control: Theory and Applications (Lecture Notes in Control and Information Sciences)*. New York: Springer-Verlag.

## **ПЕРЦЕПТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА**

*к.е.н., доцент О.В. Станіславик*

*Г.І. Хмелевська*

*Одеський національний політехнічний університет*

Перцептивна компетентність керівника підприємства виявляється в умінні управляти своїм сприйманням й організувати його, правильно оцінювати соціально-психологічний настрій партнерів зі спілкування, встановлювати необхідний контакт, за першим враженням прогнозувати «процес» спілкування. Вона дає змогу правильно оцінювати емоційно-психологічні реакції партнерів зі спілкування і навіть прогнозувати ці реакції, уникаючи тих, які заважатимуть досягти мети спілкування [1].

Ставлення до керівника залежить від того, які почуття він викликає в інших, яка думка про нього формується. Перше враження про керівника складеться як реакція: на його зовнішність та стиль поведінки, що зумовлює весь характер взаємних стосунків. Від того, наскільки ефективна ця взаємодія, залежить результативність управлінської діяльності, а також створення сприятливих умов для повного розкриття потенціалу працівників.

Можна говорити про комунікативну культуру керівника як про систему якостей, яка містить: творче мислення, культуру мовного впливу, культуру психоемоційного регулювання свого стану, культуру жестів і пластичності рухів, культуру сприймання комунікативних дій партнера зі спілкування, культуру емоцій, діловий етикет.

В. Латинов виділяє такі стилі комунікативної поведінки: відчужений (відчуває страх бути відчуженим від колективу), слухняний (скромний, спілкується на рівних, підтримує і схвалює), збалансований (відрізняється доброзичливістю, впевненістю в собі), опікунський (незалежний, хоче співпрацювати, уважний до оточуючих) та домінуючий (намагається домінувати, самовпевнений, не підтримує співрозмовника) [4].

Досвід спілкування займає особливе місце в структурі комунікативної компетентності керівника. З одного боку, він передбачає володіння нормами і цінностями культури, а з іншого – опирається на індивідуальні комунікативні здібності. Комунікативно компетентний керівник спілкується на певному рівні самоповаги і самопізнання; він вміє організовувати особистісний комунікативний простір та вибирати індивідуальну комунікативну дистанцію.

Ефективність комунікативної компетентності керівника означає результативність управлінської діяльності та оцінюється за ступенем досягнення цілей. Це система кількісних та якісних індикаторів, характеристик, що в сукупності відображає результативність організаційно-господарської системи. Цю систему індикаторів можна розділити на шість критеріальних підсистем (рис. 1).

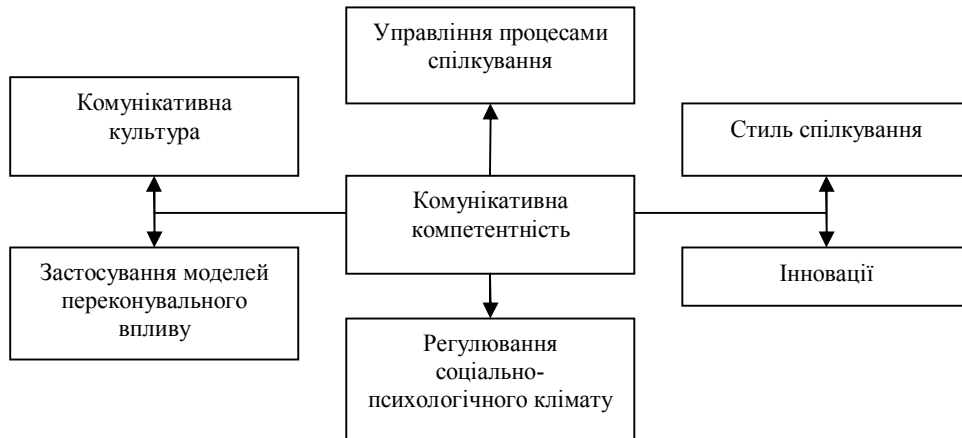


Рис. 1 Критерії ефективності комунікативної компетентності керівника

Критерій – це ознака, на основі якої оцінюють, визначають чи класифікують що–небудь, його мірило [5].

Управління процесами спілкування полягає у дотриманні норм і правил спілкування, володінні її технологією. Керівник як суб'єкт спілкування займає певну позицію, зіставляє, оцінює та вибирає партнерів для спілкування, співробітництва, виходячи з можливостей і структури конкретної організації, цілей, соціальних норм, ціннісних орієнтацій, прийнятих нею, а також із власних потреб, цілей, інтересів, установок, минулого досвіду спілкування.

Комуникативна культура – ступінь відповідності системі якостей та вимог, яка передбачає творче мислення, культуру мовного впливу, культуру емоцій, культуру сприймання комунікативних дій партнера зі спілкування. Комуникативна культура керівника є органічною єдністю внутрішньої та зовнішньої культури, вмінням знайти правильну лінію комунікативної поведінки за нестандартної, а навіть і за екстремальної ситуації.

Застосування моделей переконувального впливу полягає у виборі керівником оптимальної моделі щодо конкретної ситуації. Велике значення при цьому має вміння керівника обрати і застосувати саме ту модель чи елементи кількох моделей (якщо це необхідно), які найбільше відповідають певній ситуації.

Стиль спілкування – це індивідуальна стабільна форма комунікативної поведінки людини, яка проявляється за будь–яких умов взаємодії. Це ступінь використання ділових, моральних, індивідуально–психологічних та ідейних якостей, а також вміння працювати з людьми. Неповторність поєднання природних та соціальних якостей керівника, що втілюється у проявах його



темпераменту, характеру, здібностей, специфіці потреб та інтересів, визначається власне його індивідуальним, неповторним стилем спілкування.

Узагальнення літературних джерел та внаслідок проведених досліджень можна класифікувати стилі спілкування керівника за такими ознаками: за ступенем втручання в діяльність (альтруїстичний, маніпуляційний, місіонерський), за швидкістю орієнтації в ситуації (еластичний, нееластичний, перехідний), за комунікативною поведінкою (PR–діяльнісний, егоцентричний, антипатійний, симпатизуючий, творчий, діловий, емпатійний), за манерою поведінки (авторитарний, демократичний, координуючий, консультативний), за ступенем співпраці (партнерський, непартнерський).

Залежно від ступеня втручання в діяльність і поведінку людини, характеру вибраних засобів впливу та переслідуваних цілей виділяють альтруїстичний стиль (допомога підлеглим у досягненні цілей організації, виховна цілеспрямованість, гуманність та обережність у вибраних засобах впливу), маніпуляційний (досягнення власних цілей при всебічному використанні засобів впливу, тиску та примусу) та місіонерський (припускає значну дистанцію між партнерами, обережний вплив, частіше – невтручання в справи та судження партнерів, ненав'язливі поради).

За швидкістю орієнтації в ситуації взаємодії керівника та підлеглого розрізняють такі стилі спілкування: еластичний (відрізняється швидкою орієнтацією в ситуації взаємодії та вмінням управляти своїм емоційним станом), нееластичний (характеризується недостатністю аналізу своєї поведінки та поведінки підлеглого, неадекватною самооцінкою) та перехідний стилі спілкування керівника.

За ступенем співпраці розрізняють партнерський (високий ступінь співпраці у виробленні загальної позиції з обговорюваного питання) та непартнерський (створює напругу та проявляється в основному в ігноруванні співрозмовника, приниженні його) стилі спілкування.

За манерою поведінки розрізняють авторитарний (обмеженість контактів між керівником та підлеглим), демократичний (заохочення, розвиток самостійності та ініціативності виконавців), координуючий (особиста зацікавленість у результатах діяльності підлеглих), консультативний (відкритість та толерантність) стилі спілкування керівника.

За комунікативною поведінкою диференціюють такі стилі спілкування керівника, як PR–діяльнісний (обмін інформацією, взаємосприймання, розуміння та взаємовплив один на одного), егоцентричний (зосередженість керівника на власних інтересах та ігнорування взаємодії з підлеглим), антипатійний (негативне сприймання підлеглого, небажання з ним спілкуватися та взаємодіяти), симпатизуючий (керівник настільки симпатизує підлеглому та цінує його, що готовий поступитися власними інтересами), творчий (розв'язуючи спільне завдання, керівник і підлеглий взаємно поступаються один одному), діловий (спрямований на встановлення та розвиток взаємовідносин, які б сприяли розвитку виробництва, посиленню ділових зв'язків, укладанню угод, розв'язанню спорів та налагодженню контактів), емпатійний (полягає у домінуванні емоційного сприйняття підлеглого, його внутрішнього світу).

Регулювання соціально–психологічного клімату в колективі – це цілеспрямований вплив керівника на поведінку підлеглих. Кожний працівник має особливий характер, свою систему цінностей і мотивацію до діяльності. Керівник постійно взаємодіє з підлеглими, й від ефективності цієї взаємодії залежить результативність управлінської діяльності, а також можливість створення сприятливих умов для найповнішого розкриття потенціалу працівників. Сприятливі соціально–психологічні стосунки проявляються самостійністю, вільною ініціативою всіх співробітників, їхньою загальною спрямованістю на досягнення максимальної кінцевої ефективності.

Інновації як одна з шести критеріальних підсистем системи індикаторів – це процес впровадження нових, більш досконалих аспектів комунікації. З управлінського погляду принципово важливою є ініціативність та активність керівника під час нововведень. Чинники, які викликають необхідність нововведень, пов'язані з усвідомленням необхідності розвивати нові напрями діяльності організації, підвищувати продуктивність праці, мотивацію працівників, покращувати якість обслуговування та зміцнювати позиції на ринку.

На основі цих шести критеріїв необхідно оцінювати, аналізувати й планувати діяльність керівника. При цьому необхідно розглядати усю сукупність критеріїв; обмеження лише частиною елементів в кінцевому випадку призводить до неадекватності оцінки комунікативної компетентності керівника.

Запропонована система оцінки ефективності комунікативної компетентності керівника підприємства може сприяти підбору управлінських кадрів, оскільки від компетентності керівника

залежить ефективність діяльності підлеглих і результативність функціонування підприємства загалом.

Наведена система допоможе управлінцю оцінити ефективність власної комунікативної компетентності та вдатися до різноманітних варіантів пошуку шляхів її вдосконалення.

Придатність до управління оцінюється спеціалістами в галузі менеджменту за наявності у претендентів таких особистісних якостей, як вміння працювати в колективі, якомога повніше використовувати творчі здібності кожного працівника, спілкуватися з людьми; стійкість до стресових ситуацій, швидкість та легкість комунікації тощо. Отож, комунікативна компетентність є необхідною умовою успішної реалізації особистості [2].

Комунікативна компетентність керівника допоможе створити сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, зацікавити роботою, вирішити конфліктні ситуації або не допустити їхнього виникнення. Володіючи комунікативною компетентністю, керівник може зайняти лідерське положення серед підлеглих, підвищити власну самооцінку, покращити свої стосунки з членами колективу.

Позитивні емоції працівників насамперед залежать від спілкування в колективі, а особливо від спілкування з керівником. Ефективність цього спілкування буде вища, якщо керівник пізнає внутрішній світ людини і зможе перебудувати його в позитивному напрямі. Тому дуже важливе значення має висока компетентність керівників.

### Література:

1. Бодалева А.А. Психологическое общение. – М.: Изд-во ин-та практической психологи, Воронеж: Н.П.О., 1996. – 256 с.
2. Классики менеджмента: Пер. с англ. Под. ред. Ю.Н. Каптуревского / Под ред. М. Уорнера. – Спб.: Питер, 2001. – 1168 с.
3. Кузьмін О.Є. Мала Н.Т., Мельник О.Г., Процик І.С. Керівництво організацією: Навч. посібник. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. – 244 с.
4. Латынов В.В. Стили речевого коммуникативного поведения: структура и детерминанты // Психологический журнал. – 1995. – № 6. – С.90 – 100.
5. Словник іншомовних слів: 23000 слів та термінологічних словосполучень / Укл.: Л.О. Пустовіт та ін.. – К.: Довіра, 2000. – 1018 с.

## ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*к.е.н., доц. А.А. Дискіна*

*Одеський національний політехнічний університет*

В сучасних умовах розвитку ринкових відносин важливо розуміти, що для того, щоб розвиватись, одержувати прибуток і зберегти конкурентоспроможність організації, керівництво повинно оптимізувати віддачу від вкладень будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових і головне – людських. Персонал є найбільш складним об'єктом управління, оскільки люди наділені інтелектом. Вони постійно розвивають взаємовідносини, засновані на довготривалій основі. У сучасних умовах цінність людських ресурсів постійно зростає, що призвело до формування системи управління людськими ресурсами.

В управлінні організацією далеко не останнє місце посідають людський фактор, психологічні особливості колективу, особисті потреби та інтереси певних його членів. Мистецтво керівництва й полягає в тому, щоб знайти саме такі підходи і методи, які забезпечили б бажаний перебіг подій на підприємстві і спонукали його працівників до кращої праці. У таких умовах управління людськими ресурсами є важливою складовою менеджменту, що сприяє підвищенню ефективності діяльності організації. Тому, актуальною проблемою сучасного менеджменту є саме активізація людських ресурсів для досягнення успіху організації.

Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування особливостей сучасного управління персоналом у системі менеджменту на сучасному етапі розвитку.

Порушену наукову проблематику досліджували такі відомі вчені, як Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучі, В. І. Крамаренко, Г. В. Щокін та інші.

Персонал найскладніший об'єкт управління в організації, оскільки він, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати висунуті до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси та ін. Часто керівники основну увагу спрямовують на фінансові, виробничі питання, на проблеми матеріально технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу організації в усіх напрямках. Ці помилки занадто дорого коштують. Без людей немає організації. Без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своєї мети і запланованих результатів.

Персонал – найскладніший об'єкт управління в організації, так як, на відміну від речових факторів виробництва, є живим. Тому він має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має власні інтереси тощо. Персонал можна назвати «мотором» будь-якої організації.

Управління персоналом – це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальностей (особистих) [1].

Головна мета управління персоналом складається в забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, їхньої професійної й соціальної адаптації.

Людина в організації виконує роль керівника (суб'єкта управління) та виконавця (об'єкта управління). Працівники організації виступають об'єктом управління тому, що вони є продуктивною силою, головним складником будь-якого виробничого процесу. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві становить основний зміст менеджменту персоналу.

На сучасному етапі розвитку докорінно змінилася роль людини у виробництві. Людина вже не тільки найважливіший елемент виробничого процесу на підприємстві, а й стає головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі. Якби не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготованого персоналу високоєфективної роботи домогтися неможливо.

Управління персоналом можна вважати діяльністю, яка спрямована на вирішення службових потреб, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого працівника, удосконалення умов праці з метою виконання завдань організації. Саме тому персоналом необхідно керувати на основі найважливіших аспектів теорії та практики менеджменту.

Система управління персоналом підприємства – система, у якій реалізуються функції управління персоналом. Вона включає підсистему загального і лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій [2].

Склад функцій по напрямках діяльності системи управління персоналом включає: формування персоналу, яке в свою чергу має складові, а саме аналіз трудового потенціалу, планування персоналу, його добір, прийом, адаптація та вивільнення; розвиток персоналу, який включає навчання, планування службової кар'єри, забезпечення соціальної стабільності, соціальний розвиток, формування корпоративної культури та іміджу організації; використання персоналу включає наступні складові: організація праці, координація трудової діяльності, мотивація, контроль, компенсації, адміністрування та оцінка результатів праці.

Можна виділити ряд умов, дотримуючись яких, управління людськими ресурсами в організації слід вважати ефективним [3]:

- здійснюється індивідуальне планування кар'єри, підготовка та перепідготовка персоналу, стимулювання професійного росту;
- використовуються гнучкі системи організації робіт;
- система оплати праці побудована на принципах врахування індивідуального вкладу працівників та рівня їх професійної компетенції;
- використовується високий рівень участі працівників у розробці та прийнятті управлінських рішень;
- здійснюється практика делегування повноважень підлеглим.

У сучасних умовах виникла об'єктивна необхідність в удосконаленні управління персоналом на підприємствах. При цьому варто розробити заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом як на міжорганізаційному, так і на внутрішньоорганізаційному рівні. Міжорганізаційні зв'язки дозволяють об'єднати інтелектуальні ресурси підприємств з метою впровадження різного роду інновацій у їхню діяльність. На внутрішньоорганізаційному рівні керівники і менеджери повинні

усвідомити недоліки традиційної концепції управління персоналом і необхідність формування нової кадрової політики, корпоративної філософії керівництва.

Це буде сприяти досягненню соціального партнерства в колективі, узгодженню економічних і соціальних інтересів окремих працівників і робочих груп.

Отже, управління персоналом є однією з найважливіших сфер діяльності організації, яка може багаторазово підвищити ефективність будь-якого виробництва (підприємства, організації тощо). Люди вирішують, процвітати підприємству чи бути банкрутом.

Також, із розвитком нових культурних і соціальних цінностей, зі зростанням забезпеченості працівників виникла нова проблема невдоволеність через вузьку спеціалізацію, яка є причиною втоми, втрати зацікавленості, що, у свою чергу, призводить до прогулів, плинності кадрів.

Щоб вирішити цю проблему, необхідно змінити систему організації праці. Для цього можна використати два методи розширення обсягу і збагачення змісту праці [4].

Обсяг робіт вважають широким, якщо працівник виконує багато різних операцій і повторює їх рідко; і навпаки, якщо працівник виконує одноманітні, постійно повторювані операції, він має вузький обсяг роботи.

Змістовність роботи полягає у впливі, який робітник може безпосередньо чинити на свій об'єкт, зокрема, самостійність у плануванні і виконанні праці, визначенні власного ритму, участь у прийнятті рішень.

Отже, управління людськими ресурсами є важливою складовою управління організацією. Складність її полягає в тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і потребують особливих підходів і методів управління. Специфіка людських ресурсів виражається в тому, що, по перше, люди наділені інтелектом, їхня реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двостороннім; по друге, люди постійно вдосконалюються і розвиваються; по третє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі, оскільки трудове життя людини може тривати впродовж 30–50 років; по четверте, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами.

Сьогодні в Україні створення системи і зміна методів управління пов'язані з безперервним науковим пошуком оптимального розв'язання складних економічних та соціально-політичних проблем. У сучасному суспільстві загальний рівень розвитку й доступності досягнень техніки і технології настільки високий, що тільки за їхній рахунок виграти в конкурентній боротьбі на ринку неможливо. Необхідним є використання більш могутнього, перспективного й ефективного ресурсу, яким може бути тільки людина з її творчим і фізичним потенціалом, здатністю до саморозвитку.

#### Література:

1. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах / В.Ф. Братченко // Персонал. – 2010. – № 3. – с. 34–41.
2. Менеджмент : навч. посіб. / [Михайлов С. І., Барановська Т. І., Степасюк О. С. і ін.]; під ред. С. І. Михайлова. – Вінниця: НОВА КНИГА. – 2006. – 416 с.
3. Економіка підприємства: Навчальний посібник /за ред. Шегди А.В. – К.: Знання, 2005. – с. 345.
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов. – М.: Инфра – М, 2005.– 638 с.

### ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

*к.е.н., доц. М.О. Панченко*

*К. Мунтян*

*Одеський національний політехнічний університет*

Процвітання будь-якої країни потребує максимальної зайнятості працездатного населення і стабільного економічного розвитку, сприяючи розвитку соціальної сфери та економіки безпосередньо. Розвиток малого та середнього бізнесу є одним із найпріоритетніших напрямів розвитку економіки провідних країн світу. В економічно розвинених державах саме малі підприємства є основним «стовпом» економіки.

Розвиток поняття «сектору малого та середнього бізнесу» в Україні розпочався з терміна «мале підприємство», який вперше був введений в обіг Законом колишнього СРСР від 4.06.1990 «Про підприємства в СРСР», де зазначалося (п. 2 ст. 3), що підприємство може належати до числа малих, незалежно від форми власності, відповідно до чисельності його працівників і обсягу господарського обороту. Згідно з Господарським кодексом України, малими (незалежно від форми власності) визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує 70 млн. грн.

Згідно зі статистикою, у сфері малого бізнесу в Україні станом на 1 січня 2015 р. було зареєстровано 1,7 млн. підприємств, які забезпечували 7% ВВП. Тоді як у Чехії, Словаччині та Угорщині частка малих підприємств у ВВП знаходиться на рівні 30–40%. В Україні найбільша кількість малих підприємств знаходиться в Києві, на другому місці Автономна республіка Крим. По областях України статистика виглядала так: найвищі показники концентрації малого бізнесу в Київській, Дніпропетровській та Донецькій областях, найнижчі в Рівненській, Чернівецькій та Волинській областях.

До основних причин гальмування розвитку малого підприємництва в Україні відносять:

- неопрацьованість законодавства як з питань розвитку малого підприємництва, так і підприємництва в цілому;
- високі податки, що змушує деяких суб'єктів малого та середнього підприємництва йти в тіньову економіку;
- недостатня державна фінансова–кредитна і майнова підтримка малих підприємств;
- відсутність дійового механізму реалізації державної політики щодо підтримки малого бізнесу;
- недосконалість системи обліку та статистичної звітності малих підприємств;
- обмеженість інформаційного та консультативного забезпечення;
- недосконалість системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для підприємницької діяльності.

Заснування власного підприємства стримується головним чином складнощами безпосередньо відкриття власної справи. Велика кількість початківців, які розпочинають власний бізнес, іноді не мають достатньої кількості необхідної інформації про процес реєстрації нового підприємства, мають змогу отримати її в державних органах реєстрації. Також нині існує значний ряд спеціальних консалтингових фірм, які надають інформацію, поради і зразки необхідних документів. В цілому ж, величезним мінусом у процесі реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності в Україні є значні витрати часу, грошей і зусиль, тому ця операція наразі залишається трудомісткою і складною, особливо і в порівнянні з тим, як це відбувається в економічно розвинених країнах.

Досвід початківців і підприємців, що вже діють, показав, що 75% їх на перше місце серед інших проблем ставлять дефіцит фінансів. Власних капіталів більшість не має, банківські кредити дають на 2–3 місяці з високою процентною ставкою, а інших доступних джерел фінансової підтримки малого бізнесу в Україні не існує.

Таким чином, шляхи вирішення проблем малого бізнесу в Україні можна покращити за рахунок:

- створення раціональної нормативно–правової бази: розробка і прийняття нової спрощеної системи бухгалтерського і податкового обліку та звітності малих підприємств; прийняття закону «Про малий бізнес», який регулюватиме всі економічні та правові аспекти забезпечення розвитку малого підприємництва; внесення змін до вже діючих законів, що визначають межі регулювання малим бізнесом: закони «Про підприємництво», «Про підприємства в Україні» тощо;
- організація фінансової підтримки і допомоги малому бізнесу: створення спеціальних установ для кредитування малих підприємств; використання Фонду сприяння зайнятості населення на розвиток малих підприємств; спрощення податкового законодавства і зменшення кількості зборів і відрахувань; віднесення на собівартість витрат, що пов'язані з формуванням страхового фонду в процесі кредитування; надання малим підприємствам державних гарантій у вигляді державних боргових зобов'язань;
- організаційне забезпечення малого бізнесу: впровадження регіональних програм підтримки і розвитку малих підприємств; створення незалежної системи реєстрації та ліквідації

малих підприємств; організація роботи окремої ланки виконавчої влади, яка би займалася виключно питаннями малого бізнесу;

– створення забезпеченості інформацією та кадрами: створення спеціалізованих консультативних центрів по наданню інформації підприємцям; покращення освітніх програм напрямків підприємництва і бізнесу; організація програм підготовки і перепідготовки кадрів за державний рахунок.

Отже, вирішення існуючих проблем розвитку малого підприємництва в Україні, створення відповідного середовища потребують докорінної перебудови державної політики щодо сприяння цьому сектору економіки. Зокрема, йдеться про створення відповідної правової бази розвитку малого підприємництва, фінансово-кредитну та матеріально-технічну підтримку, науково-методичне, інформаційно-консультативне та кадрове забезпечення малого підприємництва.

### Література:

1. О.Поліщук, В.Цимбал. Проблеми розвитку малого бізнесу в Україні [стаття]/ Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/392>
2. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
3. Розвиток підприємництва в Україні та підтримка малого та середнього бізнесу [інф.матеріали]/ Режим доступу: [http://donbiz.org.ua/documents/inform/Development\\_business\\_in\\_Ukraine.pdf](http://donbiz.org.ua/documents/inform/Development_business_in_Ukraine.pdf)
4. Огляд відмінності та спорідненості понять малий бізнес та мале промислове підприємництво в Україні [Електронний ресурс] / А. В. Богаченко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 4 (20). – С. 20-26. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n4.html>

## РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

*к.е.н., с.н.с. О.Г. Бровкова,  
Одеський національний політехнічний університет*

У даний час економічне середовище в Україні характеризується значною нестійкістю. Зростає рівень невизначеності і ризику, що ускладнює діяльність підприємств на внутрішньому ринку. Як свідчить світова практика, з даною трудністю справляється те підприємство, яке своєчасно адаптується до змін зовнішнього оточення, ефективно реалізує стратегію.

Особливо актуальна ця проблема для України, де підприємства вимушені адаптуватися до швидких і глибоких зовнішніх змін. Нестійкість зовнішнього середовища надзвичайно підвищила роль стратегії в діяльності підприємств.

Теоретичні та практичні основи стратегічного управління підприємством були досліджені І.О.Бланком, Ізмайловою К.В., Ковальовим В.В., А.М. Поддєрьогіним, Шереметом А.Д. Але не достатньо вивчена роль корпоративної культури в реалізації стратегії.

Реалізація стратегії – один з найважливіших етапів стратегічного управління.

Реалізація стратегії спрямована на вирішення наступних трьох завдань: по-перше, встановлення пріоритету серед адміністративних завдань, щоб їх відносна значущість відповідала тій стратегії, яку буде реалізовувати організація. Це стосується таких завдань, як розподіл ресурсів; встановлення організаційних відносин; створення допоміжних систем.

По-друге – встановлення відповідності між обраною стратегією та процесами всередині організації для того, щоб зорієнтувати діяльність організації на здійснення обраної стратегії. Відповідність повинна бути досягнута з таких характеристик, як: її структура; система стимулювання та мотивування; норми та правила поведінки; кваліфікація робітників та менеджерів.

По-третє – це вибір та узгодження із здійснюваною стратегією лідерства та підходу до управління організацією.

Всі ці три завдання вирішуються за допомогою змін, які мають назву стратегічних змін. Проведення змін в організації приводить до того, що створюються умови, необхідні для здійснення діяльності, яка відповідає обраній стратегії. Необхідність та ступінь змін залежить від того, як

організація готова до ефективного здійснення стратегії. У процесі реалізації стратегії кожен рівень керівництва вирішує свої визначені задачі і здійснює закріплені за ним функції. Найважливіша роль належить вищому керівництву. Його діяльність на стадії реалізації стратегії може бути представлена у вигляді п'яти послідовних етапів.

Перший етап – поглиблене вивчення середовища, цілей і розроблених стратегій. На даному етапі вирішуються наступні основні задачі:

- остаточно визначення цілей, вироблених стратегій, їхньої коректності і відповідності одна одній, а також стану середовища. При цьому можливі корегування у зв'язку зі змінами в середовищі, а також у тому випадку, якщо виявлені недоліки в раніше проведеному аналізі і виробленні цілей і стратегій;
- більш широке доведення ідей стратегій і змісту цілей до співробітників фірми з метою підготовки ґрунту для поглибленого залучення співробітників у процес реалізації стратегій.

Другий етап полягає в тому, що вище керівництво повинне прийняти рішення про ефективне використання наявних у фірми ресурсів. На цьому етапі проводиться оцінка ресурсів, приймаються рішення про їхній розподіл, а також залучення співробітників у процесі реалізації стратегій. Важливою задачею цього етапу є приведення ресурсів відповідно до стратегій, що реалізуються. Для цього складаються спеціальні програми, виконання яких повинно сприяти розвитку ресурсів. Наприклад, програми підвищення кваліфікації співробітників.

На третьому етапі вище керівництво приймає рішення з приводу організаційної структури. З'ясовується відповідність наявної організаційної структури прийнятим до реалізації стратегіям і, якщо треба, вносяться зміни в організаційну структуру фірми.

Четвертий етап включає проведення необхідних змін у фірмі, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії.

Для успішного проведення змін вище керівництво, незалежно від типу, сутності і змісту змін, повинне:

- скласти сценарій можливого опору змінам;
- провести заходи з метою послаблення прагнення до опору змінам;
- усунути чи зменшити до мінімуму реальний опір;
- закріпити проведені зміни.

П'ятий етап участі вищого керівництва в реалізації стратегії полягає в тому, що воно має проводити перегляд плану здійснення стратегії в тому випадку, якщо цього вимагають обставини. Новий план може бути прийнятий тоді, коли він обіцяє помітно великі можливості одержання вигод у порівнянні з існуючим.

При розробці заходів щодо реалізації обраних стратегій керівництву необхідно:

- встановити пріоритети серед адміністративних задач для того, щоб їхня відносна значимість відповідала тій стратегії, яку буде реалізовувати організація. Це стосується таких задач, як розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем та ін.;
- встановити відповідність між обраною стратегією і внутрішніми організаційними процесами для того, щоб зорієнтувати діяльність організації на здійснення обраної стратегії. Відповідність повинна бути досягнута за такими характеристиками організації, як її структура, система мотивації та стимулювання, норми та правила поведінки, цінності, кваліфікація працівників та менеджерів тощо;
- зробити вибір і привести у відповідність до обраної стратегії стиль лідерства і підходи до керування організацією.

Проведення цих стратегічних змін в організації приводить до того, що в ній створюються умови, необхідні для здійснення обраної стратегії.

Бувають ситуації, коли фактично проведення змін не потрібно, а іноді виконання стратегії припускає глибоких перетворень. Залежно від стану задач, необхідності і ступеня змін основних чинників, від стану галузі, організації, продукту і ринку можна виділити п'ять досить стійких і завершених типів змін:

Перебудова організації. Припускає фундаментальну зміну організації, її місці, організаційної культури. Проводиться, коли організація змінює галузь і, відповідно, змінюється її продукт і місце на ринку.

Радикальне перетворення організації проводиться на стадії виконання стратегії в тому випадку, якщо організація не змінює галузі, але при цьому в ній відбуваються радикальні зміни,

викликані, наприклад, її злиттям з аналогічною організацією. При цьому поява нових продуктів і нових ринків вимагають внутрішньоорганізаційних змін, що особливо стосується організаційної структури.

Помірне перетворення здійснюється коли організація виходить з новим продуктом на ринок і намагається завоювати для нього покупців. Зміни торкаються виробничого процесу, а також маркетингу (реклами).

Звичайні зміни пов'язані з проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки зацікавленості в продукті організації. Ці зміни не є істотними.

Незмінне функціонування організації відбувається тоді, коли вона постійно реалізує одну й ту саму стратегію. На стадії виконання стратегії не потрібно проводити ніяких змін, організація може одержувати гарні результати, спираючись на накопичений досвід. При такому підході дуже важливо уважно стежити за можливими небажаними змінами у зовнішньому середовищі.

Стратегічні зміни повинні носити системний характер. Ці зміни торкаються всіх сторін організації. При проведенні стратегічних змін важливими є організаційна структура і організаційна культура.

Корпоративна культура визначається як сукупність неформальних процедур, що превалюють в організації, чи як переважна філософія щодо того, що найкраще дозволить досягти організаційних цілей. Культура формується на основі домінуючих постулатів віри й етичних стандартів. Поняття культури управління також тісно пов'язане з корпоративною культурою.

Виділяють дві характеристики корпоративної культури. Перша – інтенсивність – ступінь згоди співробітників підрозділу фірми у відношенні норм, цінностей, етичних стандартів. Нові фірми чи фірми, що знаходяться в процесі трансформації, мають менш інтенсивну культуру. Друга характеристика – інтегрованість – визначає ступінь відповідності норм, цінностей і етичних стандартів між різними підрозділами фірми. Так, досить високодиверсифіковані компанії демонструють сполучення високої інтенсивності культури окремих підрозділів з відносно низьким рівнем інтегрованості загальної корпоративної культури.

Проблеми організації із сильною корпоративною культурою полягає в тому, що зміни в місії, цілях і стратегіях навряд чи будуть успішними, якщо вони суперечать існуючій культурі.

Оптимальною культурою можна назвати таку культуру, що найкраще підтримує місію, цілі і стратегії фірми. Тому корпоративна культура повинна впливати із стратегії.

На етапі реалізації нової або зміненої стратегії найважливішими завданнями менеджменту є:

- визначення того, що дана конкретна зміна в стратегії буде означати для корпоративної культури;
- визначення необхідних змін у корпоративній культурі;
- рішення щодо того, чи виправдують очікуванні результати змін культури пов'язані з цим витрати.

Важливо оцінити сумісність стратегії і культури фірми.

Ще однією центральною задачею реалізації стратегії є формування внутрішньо фірмових систем адміністративної підтримки, що відповідають вимогам обраної стратегії. Вони включають в себе: політичні установки і процедури, які полегшають реалізацію стратегії; забезпечення вчасного доступу до необхідної для реалізації стратегії; забезпечення вчасного доступу до необхідної для реалізації стратегії інформації; розробку механізмів контролю виконання стратегічних планів.

### Література

1. Бланк И. А. Финансовый менеджмент / И. А. Бланк. – К : Ника–Центр, 2012. – 528 с.
2. Бровкова О.Г. Економіка і фінанси підприємств / О. Г. Бровкова. – Одеса: ВМВ, 2012. – 320 с.
3. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент / О.Г.Бровкова. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 223с.
4. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством [Електронний ресурс] / І.С. Гращенко, І.П. Гуца, С.Є. Лавринюк // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 3-4 (4-5). – С. 46-51. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>



## ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ВИНОДЕЛИЯ

*к. э. н., доцент Л. А. Некрасова,  
Ю. Б. Торган*

*Одесский национальный политехнический университет*

Глобализация мирового экономического пространства и обострение конкурентной борьбы сформировали новые экономические условия для развития отечественного промышленного бизнеса. Проблема обеспечения конкурентоспособности является главным условием повышения и поддержания позиций предприятия на внутреннем и внешнем рынках. Для обеспечения успеха в конкурентной борьбе необходим постоянный мониторинг нужных рынков, позиций предприятия и конкурентов, вкусов и предпочтений постоянных потребителей, исследование сильных и слабых сторон собственной хозяйственной деятельности, гибкость и быстрая реакция на изменения рынка.

Теоретическим основам и принципам управления конкурентоспособностью предприятия посвящены труды таких известных экономистов: Г. Азоева, Ф. Котлера, И. Шумпетера, М. Портера, Р. Фатхутдинова, А. Юданова, А. Мазараки, Л. Лигоненко, Н. Ушаковой и др. Рассмотрению вопросов разработки путей повышения конкурентоспособности предприятия уделяли внимание И. Ансофф, Л. Дайненко, И. Должанский, В. Парсяк.

Конкурентоспособность рассматривают как способность предприятия конкурировать на рынке с помощью таких характеристик, как:

- цена продукции;
- качественные характеристики продукции;
- особенности продажи и послегарантийного обслуживания;
- способность максимально удовлетворить требования потребителя [6].

Основное влияние на конкурентоспособность предприятия оказывает научно-технический прогресс и степень внедренных инноваций. Решающим фактором, определяющим степень конкурентоспособности, является способность предприятия производить высококачественную продукцию, которая в краткосрочный период принесла максимальную прибыль. Конкурентоспособность предприятия – это не только результат деятельности самого предприятия, но и состояние экономики в целом, поскольку ее низкий уровень является сложным барьером при прогнозировании результатов деятельности [4].

Оценка конкурентоспособности предприятия реализуется за счет анализа сильных и слабых сторон. Это заключительный этап при проведении маркетинговых исследований для определения потенциальных возможностей предприятия [2]. Данная оценка должна содержать следующие показатели:

- потребность в фактических капиталовложениях и на перспективу, а также по отдельным видам продукции и конкретным рынкам;
- ассортимент конкурентоспособной продукции, ее объемы и стоимость (продуктовая дифференциация);
- набор рынков или их сегментов для каждого продукта (рыночная дифференциация);
- потребность в средствах на формирование спроса и стимулирование сбыта;
- перечень мероприятий и средств, которыми предприятие может обеспечить себе преимущество на рынке.

Факторы, которые определяют конкурентоспособность винодельческих предприятий на потребительских рынках[4]:

- эффективность функционирования хозяйственной системы (частичные показатели эффективности, уровень коммерческой маржи; эффективность использования товарных ресурсов; эффективность использования трудовых ресурсов; эффективность использования материально-технической базы; эффективность привлечения капитала);
- качество удовлетворения потребительского спроса (объем и структура товарооборота; темпы роста товарооборота; широта, глубина и обновляемость ассортимента; конкурентоспособность реализуемых товаров, качество торгового обслуживания, формы и методы торговли, завершенность покупки).

– ресурсний потенціал (організація товарообеспечення; ефективність заключених уголок на закупку товарів; місцерозположення торгового підприємства, об'єм і склад матеріально-технічної бази, об'єм, стан і склад трудових ресурсів, об'єм і джерела надходження фінансових ресурсів, організація менеджменту на підприємстві).

Аналіз виробництва вина дозволив виділити ряд проблем, маючих негативний вплив на сучасне виноградарство: економічні, правові, техніко-технологічні, експортно-імпорнтні [1].

В зв'язі з високою конкуренцією українським виробникам доводиться боротися за кожного покупця пропонуючи як високу якість, так і привабливу ціну. Однак, незважаючи на це, завдяки політиці України експорт набирає обертів, а імпорнт вин в Україну скорочує свої темпи.

На етапі реалізації продукції виникають деякі проблеми. Головна з них – це державне регулювання реалізації продукції, тобто акцизний збір. В світлі закону про порядок нарахування акцизного збору склалася ситуація, коли бутылка вина двічі оподатковується – з виномаітеріалів, і з готової продукції. Згідно законопроект №5132 від 15.09.2016 про внесенні змін до Податкового кодексу України в 2017 році уряд в ім'я Міністерства фінансів має намір створити умови для збільшення надходжень до бюджету і забезпечення збалансованості бюджету 2017 року, а саме: акцизи на винодельчу продукцію і слабоалкогольні напої можуть бути збільшені на 12%. Така політика вимагає від виробників підвищення цін, що призводить часто до втрати частини покупців. Підвищення цін на якісну продукцію в свою чергу викликає поширення фальсифікацій, тому з'являється багато неякісних, але дешевих вин – с вижимок (практично відходів), спирта і води [5].

При такому стані галузь втрачає свою конкурентоспроможність на європейському і світовому ринку. Вступлення України до Всесвітньої торгової організації (ВТО) сприяє надходженню іноземних виробників, посилює конкуренцію на ринку, яку не всі вітчизняні виробники, як готової продукції, так і сировини, спроможні витримати.

Концентрація уваги виробників на потребах споживачів, покращення якості продукції, впровадження інновацій, більш якісне використання ресурсів, покращення умов праці є основними напрямками підвищення конкурентоспроможності.

Також, впровадження в виробництво органічного вина сприятиме підвищенню конкурентоспроможності. Це актуально в нинішній час, так як серед споживачів зростає інтерес до органічної продукції і біопродуктів. Перевагами такого вина є: виготовлення з винограда, вільного від хімікатів і пестицидів; не містить сульфитів або містить їх невелику кількість; має насичений смак.

Для підвищення конкурентоспроможності винодельчих підприємств необхідно приймати заходи по зменшенню дефіциту сировини і організації виробництва в інтеграційні структури, включаючи виробників винограда, вина, транспортників, торговців і тарні підприємства.

Верховна Рада України зробила перший крок до розвитку плідного виноделия в Україні прийнявши Закон України №2739 «Про державне регулювання виробництва і обороту спирта етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв і тютюнових виробів» по оптовій торгівлі алкогольними напоїками, виготовленими з власного виномаітеріалу (не придбаного)» [3]. Головною перешкодою в виноделії було встановлення не під'ємної для малого виробника плати за оптову торгівлю алкогольними напоїками, яку зобов'язані отримувати разом з ліцензією на виробництво всі виробники. В області садівництва більшість виробників плодів і ягід – це невеликі господарства, вирощуючі достатню кількість сировини для переробки, зокрема, виробництва алкогольних напоїв.

На основі проведеного аналізу конкурентоспроможності винодельчої галузі України можна зробити висновок, що винодельчі підприємства мають значні резерви зростання. Однак на сьогоднішній день винодельча галузь знаходиться в запущеному стані. Це підтверджує скорочення об'ємів виробництва виноградного вина, яке пов'язано з соціальними, економічними, політичними причинами. Однак, найбільший вплив здійснює скорочення площ виноградників, зниження платіжоспроможності населення. Збільшення площ виноградників, покращення якості вина, зменшення об'ємів фальсифіката, впровадження в виробництво органічних вин сприятиме покращенню стану ринку вина в Україні і допоможе українським підприємствам стати більш конкурентоспроможними.

### Литература:

1. Агроиндустрия. Спецвыпуск: виноград – август 2016 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://infoindustria.com.ua/>
2. Амелина Н. К. Показатели и условия повышения конкурентоспособности предприятий [Электронный ресурс]. [www.Nbuiv.gov.ua/portal/natural/vntu/2008\\_17\\_1/80.pdf](http://www.Nbuiv.gov.ua/portal/natural/vntu/2008_17_1/80.pdf).
3. Закон Украины №2739 «О внесении изменений в Закон Украины «О государственном регулировании производства и оборота спирта этилового, коньячного и плодового, алкогольных напитков и табачных изделий» относительно оптовой торговли алкогольными напитками, изготовленными из собственного виноматериала (не приобретенного)» [Электронный Режим доступа:–ресурс]. <http://jurliga.ligazakon.ua/news/2016/9/20/150662.htm>
4. Игнатъева, И. А. Стратегический менеджмент: Учебник / И. А. Игнатъева. К.: Каравелла, 2008. – 480с.
5. Косовская К. В., Яблонская Н.В. Проблемы и перспективы винодельческой отрасли Украины/ К. В. Косовская, Н.В. Яблонская// Материалы Всеукраинской научно–практической –конференции «Наука и жизнь» – 2011 ». С. 10–12.–Николаев: НУК, 2011.
6. Сиваченко И. Ю. Управление международной конкурентоспособностью предприятий: учеб. пособие / И. Ю. Сиваченко, Ю. Г. Козак, Ю. И. Ехануров; под ред. И. Е. Сиваченко, Ю. Г. Козака, Ю. И. Еханурова]. М.: Центр – 456 с.–учебной литературы, 2006.
7. Основні проблеми ефективного управління підприємствами виноградарсько-виноробного під комплексу [Електронний ресурс] / О. Б. Каламан // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 4 (20). – С. 239-243. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n4.html>

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ МЕНЕДЖЕРА

*ст. преподаватель Лукьянчук Е.М.*

*Е.Д. Найда*

*Одесский национальный политехнический университет*

Управление – это процесс, который необходим для того, чтобы определить цели организации и пути их достижения. В общей теории менеджмента и психологии разработаны концептуальные положения о зависимости эффективной управленческой деятельности от наличия механизмов диагностирования, оценки и мотивации, о единстве сознания и деятельности, психологической структуре совместной деятельности. Необходимо также отметить, что значительное количество менеджеров не в полной мере готовы к успешному управлению подчиненными, в частности, они неуверенно владеют современными психологическими приемами и методами управления, а так же не умеют эффективно организовывать рабочий процесс подчиненных, что негативно сказывается на результате деятельности всего предприятия.

Проблему формирования эффективного стиля управления рассматривали отечественные ученые Г.А. Дмитренко, В.А. Толочек, Л.Е. Орбан–Лембрик, Р.Л. Кричевский, А. И. Китов и зарубежные ученые такие, как: П. Друкер, А. Маслоу, Дж. Моутон, Е. Раймер, Р. Уайт, Ф. Фидлер, Р. Хаус и др.

Обращаясь к научной теории управления, можно сказать, что работа руководителя сводится к тому, что он требует от подчиненных выполнения заданий который ему наиболее просты и легки в контроле. Так же в эффективном руководстве значительную роль имеют наличие статуса лидера у руководителя, влияния и власти, так как это является неотъемлемой частью эффективного управления организацией. Лидерство является процессом, с помощью которого одно лицо оказывает влияние на остальных членов группы, при этом его эффективность определяется по тому, в какой степени он влияет на других [1].

Результатом влияния руководителей на подчиненных должно быть выполнение фактической работы, необходимой для достижения всех целей организации. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и правильно применять власть.

Большинство людей связывает власть с насилием, силой и агрессией, но уже известно, что сила вовсе не обязательный компонент власти, а власть нужна только для возможности влиять на поведение других [2]. Хотя существует много примеров, когда власть никак не может повлиять на работу подчиненных, так как руководитель является формальным лидером.

Так же, значительным компонентом в формировании авторитета руководителя является харизма, которая основывается на личностных качествах и способностях руководителя. Руководители часто служат примером поведения для подчиненных, что проявляется в подражании стилю поведения и манерам руководителя. На уровне подсознания исполнитель также ждет, что подчинение, возможно, сделает его похожим на лидера или вызовет к нему уважение.

Для руководителя очень важным является доверие со стороны подчиненных, которое необходимо еще заслужить. Коммуникация руководителя с подчиненными должна быть построена таким образом, чтобы при этом учитывался интеллектуальный уровень, например, задания руководителя не должны быть слишком сложными для восприятия и, в то же время, не должны быть слишком упрощенными. При этом, поставленная руководителем цель, не должна противоречить системе ценностей исполнителей.

Учитывая тот факт, что каждый, принимающий участие в деятельности предприятия, является отдельной, самостоятельной личностью, следует иметь в виду, что ценное вознаграждение для одного, может не быть таковым для другого.

Важной составляющей эффективного руководства является правильно выбранный стиль управления (способ, которым руководитель управляет подчиненными ему сотрудниками, а также независимый от конкретной ситуации управления образец поведения руководителя). За выбором определенного стиля управления стоит конкретный характер человека. Стиль управления определяется также обществом и зависит от взглядов на то, как необходимо регулировать отношения субординации.

Согласно одной из классификаций выделяют такие стили руководства:

**Авторитарный.** Его характеризуют жесткие методы управления, определение стратегии деятельности группы, ограничение инициативы и возможности обсуждения принимаемых решений, единоличное принятие решения и др.

**Демократический.** Характерной чертой данного стиля является предоставление подчиненным самостоятельности и свободы деятельности в пределах выполняемых ими заданий и их квалификации.

**Либеральный.** Характеризуется тем, что подчиненным предоставляется почти полная свобода в действиях, принятии решений и постановки целей, а также в контроле за своей работой. [3]

В научных исследованиях зафиксировано наличие определенных связей между стилем, типом руководителя, эффективностью деятельности организации и ее культурой управления. В целом они сводятся к следующим аспектам:

- стиль отражает устоявшиеся способы деятельности определенного типа руководителя, являясь при этом тесно связанным с психологическими особенностями мышления руководителя, принятия им решений, манеры общения и т.д.;
- стиль руководства формируется в процессе деятельности, он не является врожденным качеством, поэтому его можно изменять, улучшать, развивать;
- описание и классификация стилей, в определенной степени, воспроизводят содержательные характеристики (параметры) управленческой деятельности (специфика поставленных задач, взаимоотношения с подчиненными);
- стиль руководства обусловлен культурными ценностями, традициями организации;
- на формирование и развитие стиля руководства оказывают значительное влияние факторы внешней среды: социально-экономические, политические, психологические и т.д.

Так как стиль управления имеет объективную и субъективную основу, можно отметить, что он зависит от ряда моральных норм, социальных факторов, сложившейся системы отношений и, в первую очередь, от личностных черт управленца.

Учитывая влияние различных факторов, следует заметить, что оптимальным сам по себе не может быть ни один из стилей руководства. Оптимальным может быть лишь такой стиль, который меняется с изменением ситуации и объектов управления. Менеджер, осуществляющий управление всегда в авторитарном стиле, будет иметь несомненный успех, пока ситуация остается напряженной. В спокойной, деловой среде высококвалифицированные, думающие, инициативные подчиненные

будут воспринимать такого начальника как человека невысокой культуры, грубого и недостаточно умного.

Рассматривая правильный стиль управления, необходимо учитывать два аспекта. Во-первых, руководитель может принять решение в пользу того или иного стиля и тем самым определить способ регулирования своих отношений с подчиненными. Второй аспект, включает индивидуальность процесса управления: стиль руководства проявляется в конкретных ситуациях, которые возникают между руководителями и их подчиненными. Личность руководителя влияет на стиль управления, или, точнее, на его отношение к управлению. То же самое можно сказать и о роли конкретной ситуации, составе коллектива и воздействии внешних факторов.

Основой наиболее эффективного и оптимального стиля руководства должен быть демократический стиль взаимодействия. Для него характерны широкий контакт, проявление доверия и уважения к ним, так как руководитель стремится наладить эмоциональный контакт с подчиненными, не подавляя при этом строгостью; в общении с подчиненными преобладают положительные оценки. Для такого стиля характерно органическое единство теории и практики управления, тесная связь с коллективом, развитое чувство ответственности перед обществом, умение вступать в контакты с разными людьми, уважительное отношение к подчиненным, постоянная забота о них. Только индивидуальный стиль управления руководителя, основанный на демократическом стиле, являясь динамичным, способным, в острых ситуациях перейти в авторитарный, а относительно творческих личностей высокой квалификации – способен быть либеральным, может считаться оптимальными наиболее приемлемым [4].

Подводя итоги всего вышесказанного можно утверждать, что психологические особенности стиля управления определяют эффективность профессиональной деятельности менеджеров, совместной деятельности и продуктивные взаимоотношения в коллективе, а так же определяется по следующим параметрам: степени делегирования руководителем своих полномочий; степени участия подчиненных в принятии решений; уровнем информированности подчиненных; типами власти, которые использует руководитель.

Чтобы достичь успеха в общении с подчиненными, нужно прежде всего придерживаться общих требований к управленческому общению, важнейшими из которых являются: оправдывать доверие государства и общества, соблюдать управленческую этику, уважать людей, быть готовым к диалогу с подчиненными в любой ситуации, развивать физическую и духовную выносливость, развивать общую культуру общения.

Понятно, что приведенные классификации являются условными. Однако знание этих особенностей поможет руководителю распознавать своих подчиненных и использовать различные подходы для того, чтобы лучше и быстрее найти общий язык с ними, установить контакт, обеспечить успех при общении. Руководителям принадлежит стратегическая роль в ходе профессионального и личностного становления подчиненных. Психологические знания и умения руководителя-лидера, его индивидуальный подход к подчиненным, ориентация на построение партнерских отношений через рациональное использование стилей управления в работе высоко ценятся и являются главной составляющей продуктивного сотрудничества руководителя и коллектива, что прямопропорционально отбивается на эффективной работе предприятия. Именно поэтому, необходимо уделять этому вопросу существенное внимание.

#### Литература:

1. Файоль А. Управление – это наука и искусство / А. Файоль., г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, г. Форд // М.: Республика, – 1992, – 349 с.
2. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: учеб. пособие / Е.П. Ильин. – СПб. и др.: Питер, 2003. – 508 с
3. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2004. – 800 с.
4. Менеджмент у сфері послуг. Стиль управління. [Електро- нний ресурс]. – Режим доступу: <http://pidruchniki.com>
5. Problems of agricultural insurance risks in Ukraine [Електронний ресурс] / L.I. Chernyshova, H.M. Rezyuk // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 3 (8). – С. 73-76. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n3.html>

## КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*ст. викладач Н.В. Мілошевич  
Одеський національний політехнічний університет*

Найважливішою умовою успішного функціонування будь-якої організації є розвиток персоналу. В сучасних умовах господарювання все більше компаній в якості потужного інструменту підвищення загального рівня персоналу підприємства починають використовувати корпоративну культуру, яка регламентує поведінку людини й дає можливість прогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях.

Питання корпоративної культури є відносно новим та мало вивченим. Актуальність та важливість даного питання підтверджується тим, що ефективне управління персоналом передбачає тісну інтеграцію управлінських форм і методів з корпоративною культурою організації. І навпаки – важливою сферою управління культурою є кадрова система [1].

Дослідженню особливостей корпоративної культури в багатьох країнах приділяється достатньо уваги, що досить важливо для пошуку можливостей застосування теоретичних і прикладних розробок у формуванні корпоративної культури в межах національної економіки

Незважаючи на актуальність теми корпоративної культури, і її очевидну вигідність для компаній лише мала кількість вітчизняних підприємств займаються цим питанням довжним ступенем. Так, по даним різних дослідницьких і аналітичних агентств, тільки 10–15 % українських компаній займаються формуванням корпоративної культури й мають у своєму складі спеціалізовані відділи.

На вітчизняних підприємствах в більшості випадків пошуки шляхів розвитку обмежуються рішенням матеріально-технічних питань. Що ж стосується «людського фактору», то він найчастіше не враховується, хоча саме людина є ініціатором та рушійною силою процесу господарської діяльності, а ефективність її праці прямо залежить від системи цінностей і поглядів, загальних ідей, норм і методів керування, які поділяються усіма членами підприємства – тобто факторів корпоративної культури.

Вивченню теоретичних і практичних засад формування та впровадження корпоративної культури у діяльність підприємств присвячені праці багатьох вітчизняних та закордонних вчених, зокрема таких як: Абрамов С. Г., Костенчук І.А., Петрунина Ю.Ю., Борисова В.К., Чарльз Хенді, К. Камерон, Р. Куинн, Дж. Зонненфельд, Роберт Кук, Едгар Шейн, та інших. В той же час, незважаючи на значну кількість питань, які досліджуються у працях науковців, такі важливі питання, як використання корпоративної культури в якості інструмента керування персоналом потребують подальших наукових досліджень.

Корпоративна культура – складний комплекс припущень, бездоказово прийнятих усіма членами конкретної організації, тобто це загальні рамки, що задають правила поведінки, прийняті більшістю в організації. Вона проявляється у філософії й ідеології керування, ціннісних орієнтаціях, очікуваннях, нормах поведінки, прийнятих в компанії.

Метою корпоративної культури є забезпечення високої прибутковості фірми за допомогою вдосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до керівництва, виховання у працівників хорошого ставлення до підприємства [2].

Корпоративна культура установи або організації визначає шлях їх розвитку у сфері управління персоналом. Вона є унікальною та неповторною, їй притаманні ті чи інші особливості. Дослідження з цього питання доводять, що немає установ з однаковою корпоративною культурою, проте можуть використовуватися подібні методи, способи, засади для формування та розвитку корпоративної культури.

Культура корпорації являє собою як би два організаційні рівні. На верхньому рівні представлені такі видимі фактори, як одяг, символи, організаційні церемонії, робоча обстановка. Верхній рівень представляє елементи культури, що мають зовнішнє видиме уявлення.

На більш глибокому рівні розташовуються цінності й норми, що визначають і регламентують поведінку співробітників у компанії.

Корпоративна культура підприємства дає змогу розв'язати дві ключові проблеми: встановити оптимальні зв'язки підприємства із зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація) та сприяти стабільній та продуктивній роботі персоналу на партнерських засадах (внутрішня інтеграція). Корпоративна культура виконує такі функції: визначає внутрішнє уявлення про підприємство та його

головні цінності; допомагає новим співробітникам швидко адаптуватись і прилучитися до ефективної роботи, правильно сприймати явища, що відбуваються на підприємстві; стимулює прояв як індивідуальної, так і колективної відповідальності при виконанні певних завдань, зокрема у сфері інновацій (впливає на мобільність і здатність до розроблення інновацій) [3].

Інструмент керування персоналом – це деякий вплив на керований персонал, що забезпечує таку поведінку цього персоналу, яке дозволяє досягати мети керування. В сучасній практиці найбільше застовуються наступні інструменти керування: навчання, інструкції, накази, розпорядження, система мотивації, різні форми контролю та оцінки діяльності персоналу.

В той же час, у порівнянні з наведеними інструментами керування, які являють собою, головним чином, якісь зовнішні регулятори поведінки, корпоративна культура має значно більш сильно виражений елемент внутрішньої саморегуляції, тобто співробітник, щиро ухвалюючи й розділяючи якісь цінності, переконання, норми, сам регулює свою поведінку. Правила, норми й стандарти, відповідні до цінностей, виконуються співробітниками без додаткового зовнішнього заохочення й покарання.

Наявність стрункої системи цінностей і норм поведінки дозволяє організації створити єдиний вектор руху й розвитку компанії її співробітників. Грамотно впроваджена корпоративна культура дозволяє не тільки поліпшити процес внутрішньої комунікації, але й забезпечує лояльність співробітників, допомагає підтримувати командний дух у колективі, від якого часом залежить безпека компанії.

Корпоративна культура майже завжди є оригінальною сумішшю цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки й ритуалів, властивих тільки даної організації. Прагнення до загальних цінностей здатне поєднувати людей у групи, створюючи потужну силу в досягненні поставлених цілей. Цей аспект цінностей широко використовується в корпоративній культурі, оскільки дозволяє направляти активність людей на досягнення поставлених цілей.

Корпоративна культура багатоелементна і завжди структурована, вона складається з багатьох елементів, наприклад: критерії прийняття на роботу, просування і звільнення працівників; критерії визначення винагород і статусів; реакція керівництва на критичні ситуації в корпорації; тренінгова політика, можливості для навчання та особистісного та професійного розвитку і т.д. [4].

Корпоративна культура важлива для будь-якої організації, так як може впливати на: мотивацію робітників; відповідальність кожного співробітника, його ділову репутацію; якість роботи; продуктивність та ефективність трудової діяльності; характер особистих та внутрішньовиробничих відносин в колективі; творчий потенціал службовців; загальне відношення службовців до роботи.

Формування та розвиток корпоративної культури надає підприємству ряд переваг:

- знижується конфліктність, поліпшуються виробничі взаємовідносини;
- зменшуються непродуктивні витрати часу;
- присутній загальний емоційний підйом, який впливає на кінцеві результати роботи.

Залежно від характеру впливу корпоративної культури на загальну результативність діяльності підприємства виділяють: позитивну корпоративну культуру та негативну корпоративну культуру.

Культура організації позитивна, якщо вона сприяє ефективному вирішенню проблем і продуктивності. Сумлінне відношення до своїх виробничих обов'язків стає нормою поведінки працівника.

Підвищення ефективності праці, лояльності співробітників до компанії може дати тільки цілеспрямовано створена корпоративна культура, причому враховуюча особливості й потреби конкретної компанії.

Таким чином, корпоративна культура як інструмент керування спрямована на те, щоб інтерес робітника діяти тим або іншим способом став «його інтересом». У зв'язку із цим відпадає необхідність зовнішнього постійного регулювання поведінки співробітника.

### Література:

1. Н. А. Мул, М. Д. Ведерніков Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві / Мул Н. А. Ведерніков М. Д.// [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/3048/1/МУЛ.pdf>

2. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ/ Т. О. Чернишова, Т. А. Немченко // Економічні науки. – 2010. – вип. 17.

3. А.В. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу / А.В. Семикіна //Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2010. –№15.. – С. 183–185
4. Ю.В. Біляк Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом/ Біляк Ю.В. // [Електронний ресурс].– Режим доступу: [http://www.agrosvit.info/pdf/10\\_2014/10.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/10_2014/10.pdf)
5. Problems of agricultural insurance risks in Ukraine [Електронний ресурс] / L.I. Chernyshova, H.M. Reznuk // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 3 (8). – С. 73-76. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n3.html>
6. The ways of improving the risk management in the agrarian sphere [Електронний ресурс] / L.I. Chernyshova, R.A. Krivaya // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 1 (6). – С. 30-36. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА

*д.е.н., проф. Є. А. Бельтюков,  
ст. викладач А. В. Пашкова,  
Одеський національний політехнічний університет*

У сучасних умовах ринку важлива роль усіх процесів, з яких складається виробництво. Однією з найзначимих областей управління, якій часто приділяється недостатньо уваги, є робота з персоналом. Вже давно доведено, що при грамотному управлінні кадрами компанія може вийти на високий рівень свого розвитку. З цієї причини керівництво компаній часто проводить серйозну роботу по пошуку оптимальних шляхів в цьому напрямі.

Основною метою процесу управління трудовими ресурсами є рішення задачі розвитку персоналу, постійне вдосконалення знань співробітників, розвиток їх особистих якостей і мотивації, необхідних для ефективного виконання посадових завдань.

Управління персоналом на виробництві є складовою частиною управління підприємством в цілому. Метод «Управління за цілями» дозволяє представити систему управління персоналом у вигляді одного з бізнес–процесів усередині загального ланцюга завдань і дає можливість навчитися управляти персоналом за допомогою стандартних інструментів.

Управління за цілями–метод управління, що об'єднує планування, постановку цілей, моніторинг, контроль виконання, оцінку діяльності і мотивацію персоналу (рис.1).

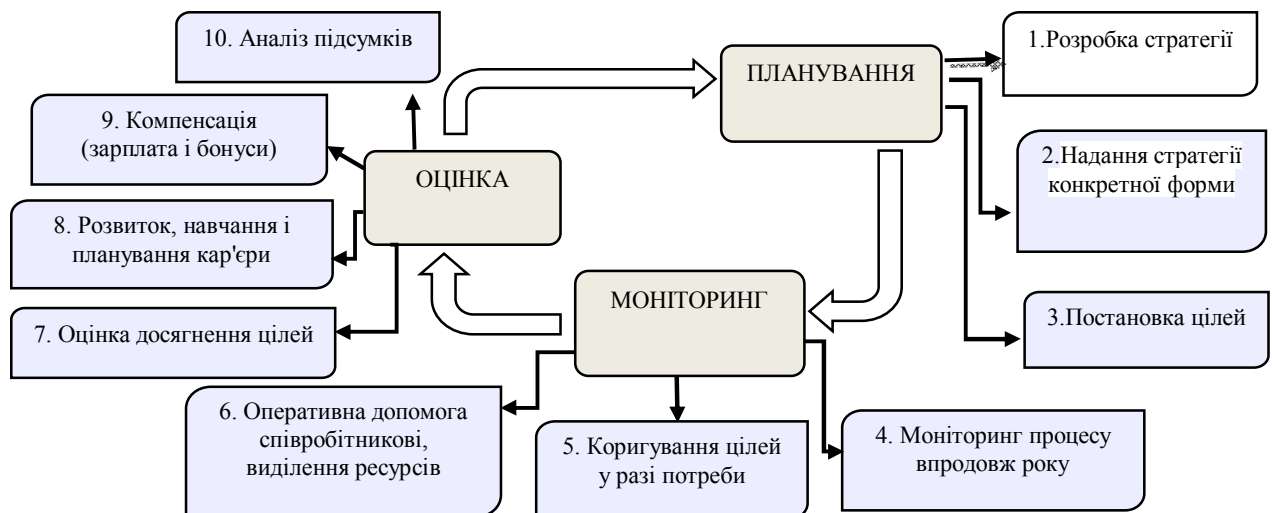


Рисунок 1– Система управління за цілями

Принципи управління за цілями формулюються виходячи з таких передумов:

- компанія формує цілі на 1–3 роки, цілі прописуються по тимчасових періодах і по підрозділах;



- відповідно до цілей компанії для кожного співробітника розробляються завдання на заданий період з критеріями їх виконання;
- ранжування завдань ;
- створюється план для вирішення цих завдань;
- періодично досягнення мети вимірюється і з потреби робота коригується;
- встановлюються цілі на новий термін.

Ціль – це образ результату, який необхідно отримати співробітникам за певний період часу.

Ціль формулюється відповідно до критеріїв [1]:

**Specific** – ціль конкретна і ясна.

**Measurable** – ціль можливо виміряти.

**Achievable** – ціль досяжна.

**Relevant** – ціль узгоджена з цілями вищого рівня, контрольована співробітником.

**Timebound** – ціль визначена в часі.

Процес управління по цілях складається з чотирьох етапів: на першому уточняється коло повноважень і обов'язків керівників усіх рівнів; на другому розробляються і узгоджуються цілі і завдання управління у рамках встановлених повноважень і обов'язків; на третьому складаються реальні плани досягнення поставлених цілей; на четвертому робляться контроль, вимір, оцінка роботи і досягнутих кожним керівником результатів. По каналах зворотного зв'язку здійснюється коригування завдань, після чого може знадобитися нове узгодження цілей.

Таким чином, якщо визначення цілей – це початок всякої управлінської діяльності, то її обов'язковим продовженням є складання планів, які потрібні для досягнення цілей. Менеджери не лише визначають перелік робіт, але і організують їх виконання шляхом формування структур, процесів і методів, за допомогою яких організується спільна робота.

Процес управління персоналом включає декілька рівнів: вищий рівень – керівництво підприємства. Тут виділяються пріоритети в роботі з кадрами, тактика і принципи управління, затверджуються програми, положення, інструкції для відділу по HR. Середній рівень забезпечують фахівці з кадрового управління. Їх функції зводяться до створення кадрових процедур і регулярної роботи з персоналом. Нижній рівень складають керівники структурних підрозділів, що займаються безпосередньою роботою з підлеглими. Ефективне управління кадрами підприємства і оперативне використання трудових ресурсів досягається тільки при постійній взаємодії усіх рівнів

Важливе місце в діяльності менеджерів займає розробка систем показників, за допомогою яких вимірюються і оцінюються результати праці кожного окремого працівника підрозділу, служби і організації в цілому. Ключовий показник ефективності (KPI) – це індикатор (вимірник), використовуваний для визначення того, наскільки мета досягнута (рис. 1).

Кількісні KPI	Розрахункові KPI
Дані для їх розрахунку можуть бути отримані з управлінської або бухгалтерської звітності. Розраховуються в грошових одиницях, штуках або відсотках (наприклад, доля прострочених кредитів в загальному об'ємі кредитного портфеля і тому подібне)	Ключові показники ефективності, для яких визначені чіткі алгоритми розрахунку (формули) і існують об'єктивні джерела отримання початкових даних (наприклад, операційний результат на співробітника, середній об'єм на продавця і тому подібне)
Якісні KPI	Експертні KPI
Визначаються відповідно до процедури оцінки персоналу, або доступні з джерел, що встановлюють стандарти якості роботи (наприклад, корпоративні нормативні документи, вказівки керівництва і тому подібне). Розраховуються у відсотках, або інших показниках окрім грошових (наприклад, диверсифікація клієнтської бази і тому подібне)	Усі інші ключові показники ефективності. Коефіцієнт виконання плану за даними KPI є експертною оцінкою того, що оцінює. Оцінюються тільки у відсотках і заносяться вручну у Форму оцінки (наприклад, якість і повнота підготовлених матеріалів, розробка оперативного звіту, передпроектне дослідження, відсутність помилок, виконання плану і т.п.)

Рисунок 1 – Види KPI

Виконуючи усі перераховані види робіт, менеджери створюють необхідні передумови для продуктивної і скоординованої праці персоналу. Тому їх нерідко називають людьми, що уміють

домагатися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей. Це одна з причин того, що до їх професіоналізму і особових якостей пред'являються високі вимоги.

Концепція «управління за цілями» має значні переваги, а саме [2]: залучення керівників усіх рівнів до процесу розроблення цілей; стимулювання процесів зворотного зв'язку; поєднання завдань, що стоять перед кожним менеджером, із загальними цілями організації; підвищення ефективності роботи за рахунок того, що кожен керівник має чітке уявлення про свої цілі та цілі організації загалом; посилення мотивації до роботи і зацікавленість в досягненні запланованих цілей і завдань як результат особистої участі усіх керівників у розроблення та узгодженні цілей; удосконалення системи контролю та оцінювання роботи кожного працівника відповідно до отриманих результатів; покращення взаємовідносин між керівниками і підлеглими, оскільки система мотивує і тих і інших працювати на кінцеві результати; зменшення негативного впливу контролю на роботу працівників; створення необхідних умов для наставництва і навчання в процесі виконання погодженого круга завдань; досягнення стратегічних, а не лише поточних цілей підприємства.

За роки використання цієї системи виявилися і деякі обмеження ефективного застосування управління по цілях. Так, вона не приносить успіху на погано організованому підприємстві, де прийнято за правило "спускати" цілі зверху вниз, не залучаючи до їх постановки і узгодження керівників нижчестоящих рівнів. Її важко використати, якщо відсутня особиста мотивація і необхідна для управління інформація, а також при незадовільній організації контролю. Також може розглядатися як серйозна перешкода до його широкого використання і те, що в процесі реалізації цілей і завдань увага керівників і виконавців концентрується на досягненні поточних і короткострокових результатів, що нерідко призводить до забуття головного – стратегічних цілей розвитку організації. Щоб понизити дію цього чинника, оцінку отриманих результатів роблять з урахуванням їх впливу на показники оперативних, тактичних і стратегічних планів [3].

Концепція «управління за цілями» – це прогресивна модель управління, що дає змогу поєднати планування і контроль в сфері людських ресурсів; допомагає уникнути негативного впливу контролю на поведінку робітника, при цьому зусилля зосереджуються на зміні й підвищенні ефективності як окремого робітника, так і організації в цілому; посилити мотивацію до роботи усіх працівників та досягнути стратегічних, а не лише поточних цілей підприємства.

#### **Література:**

1. Друкер П. Практика менеджмента / Пер. с англ. – М.: ИД Вильямс, 2007. – 400 с.
2. Музиченко–Козловський А.В. Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства / Музиченко–Козловський А.В. // Формування ринкової економіки України. – 2011. – С. 109–113
3. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навчальний посібник / Осовська Г.В., Осовський О.А. – К.: Кондор, 2006. – 664 с.
4. Стан та тенденції розвитку ринку праці управлінського персоналу Одеської області [Електронний ресурс] / Б.В.Буркинський, С.В. Філіппова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2011. – № 1 (1). – С. 7-10. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2011/n1.html>

### **МЕНЕДЖМЕНТ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*к.е.н., доцент О.І. Продіус,*

*Ю.П. Клишкань*

*Одеський національний політехнічний університет*

В умовах ринкової економіки, жорсткої конкуренції та нестабільності проблема підвищення якості управління персоналом та менеджмент людських ресурсів стає однією з найбільш важливих для виживання підприємства в існуючих реаліях ведення бізнесу. Таким чином, дослідження ролі людського фактору в управлінні, аналіз кадрової політики, а також стилю, методів управління і ролі лідерства на конкретному підприємстві є досить актуальним і вимагає свого розгляду.

Вагомий внесок у дослідження основних питань науки управління персоналом внесли розробки багатьох учених, у тому числі Т.Базарова, Н. Волгіна, Б. Генкіна, Р. Гетгарда, А. Ерошіна, Б.

Єршоміна, Д. Іванцевичі, В. Ігнатова, О. Кібанова, А. Лобанова, Є. Маслова, Ю. Одегова, А. Турчинова та багатьох інших. Разом з тим вивчення та аналіз опублікованих за данною проблемою робіт показали, що існує необхідність подальшого розвитку аспектів управління людськими ресурсами на підприємстві в контексті менеджменту людських ресурсів підприємства.

Менеджмент людських ресурсів в українській практиці довгий час був відсутній, хоча в кожній організації існувала підсистема управління персоналом (відділ кадрів), в обов'язки, якої входили прийом і звільнення працівників, навчання і перепідготовка кадрів і т.д. Але відділи кадрів, як правило, мали низький організаційний статус та були структурно роз'єднані з іншими підрозділами, які виконували функції управління кадрами (відділ праці та заробітної плати, юридичний відділ та ін.) І, як наслідок, він не був ні методичним, ні інформаційним, ні координуючим центром кадрової роботи організації. Управління персоналом повинно все менше ґрунтуватися на адміністративних методах і все більшою мірою орієнтуватися на усвідомлену кадрову політику, що базується на новітніх наукових знаннях та ефективній технології в галузі управління людськими ресурсами, методах формування та управління трудовим колективом, освоєння інноваційних технологій роботи з кадрами [1; 2].

Людськими ресурсами організації називають сукупність усіх працівників, які приймають участь у діяльності організації, тобто не тільки зайнятих повний (не повний) робочий день, а й тих, хто працюють у центральному офісі організації, її філіях чи на дому [3]. Управління людськими ресурсами – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і спеціалістів підрозділів системи управління, яка включає розробку концепції, стратегій кадрової політики, принципів і методів управління людськими ресурсами. Концепція управління людськими ресурсами – це система теоретично–методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно–практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організації. Вона конкретизується через кадрову політику.

Менеджмент людських ресурсів як цілісна система виконує такі функції: організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу; соціально–економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення і використання персоналу; відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Планування людських ресурсів є дуже важливим етапом та має позитивний вплив на результати організації:

1. Оптимізація роботи персоналу, тобто нормування праці, тайм–менеджмент, оцінка роботи кожного працівника та команди, на основі робиться висновок щодо підвищення, зниження, переведення, звільнення.

2. Професійне навчання та розвиток, тобто підвищення кваліфікації працівників, завдяки чому реалізації бізнес–планів проходить із найменшими витратами.

3. Вдосконалення процесу відбору кандидатів фахівців дозволяє уникнути проблеми нестачі робочої сили.

4. Аналіз показників ефективного планування, що дає змогу виділити сильні та слабкі сторони організації.

5. Зменшення загальних витрат на робочу силу завдяки чіткої визначеності довгострокових цілей, що допомагає бути більш конкурентоспроможними.

Менеджмент людських ресурсів має відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю під час формування, стабілізації й використання персоналу. Симбіоз наявних людських ресурсів, кваліфікації і потенціалу співробітників зі стратегією і цілями компанії є основною метою менеджменту людських ресурсів.

#### Література:

1. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. / за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано–Франківськ, «Лілея НВ», – 2015. – 232 с.

2. Співак, В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №6, Т.2. – С. 178–181.

3. Фіщук Н.Ю. Сучасні чинники мотивації праці в контексті теорії життєвого циклу організації / Н.Ю. Фіщук, Л.В. Поліщук, О.В. Поляруш // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія Економічні науки. – 2011. – №1. – С. 125 – 130.

## ЕКОЛОГІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

*аспірант С.В. Бендас*

*Одеський національний політехнічний університет*

Питання екологічної відповідальності з кожним роком привертає до себе все більше уваги та потребує раціональних та прискорених шляхів вирішення проблем, що накопичуються у зв'язку зі зростанням техногенних та екологічних катастроф, а також останнім часом з підсиленням інтересом до здорового способу життя.

На другій світовій конференції у Роттердамі, яка відбулась у 1991 р., присвяченій проблемам екологічного менеджменту, було запропоновано стратегічну концепцію розвитку організацій для досягнення принципів сталого розвитку. Основною складовою цього документу була екологічна компонента. У доповіді прем'єр-міністра Норвегії наголошувалось, що міжнародні корпорації з мінімальним втручанням урядів країн повинні визнати свою відповідальність перед суспільством та природою. Становлення соціальної відповідальності бізнесу розпочалося з екологічного аспекту [2].

Впровадження соціальної та екологічної відповідальності знаходять місце у працях таких вчених, як О. Грیشної, І. Савченко, О.Ф. Новікова, М.Є. Дейч, О.В. Панькова, І. Царик, С.К. Харічкова, О.О. Охріменко, Т.В. Іванової та ін.

Згідно класичного підходу, екологічна відповідальність виникла під дією екологічного законодавства: щоб уникнути санкцій, підприємства змушені були переглянути свою екологічну політику і вжити заходів для зменшення негативного впливу своєї діяльності на навколишнє середовище.

Згідно неокласичного підходу, екологічна відповідальність є наслідком не лише нормативно-правових обмежень, але й моральної відповідальності виробників за заподіяння шкоди природі. Концепція сталого розвитку є органічним синтезом класичних та неокласичних підходів, поєднує обмеження, встановлені екологічним законодавством, та моральні зобов'язання представників бізнесу. Екологічна відповідальність перестає бути чимось примусовим, вона перетворюється у внутрішні правила ведення бізнесу [2].

Концепція екологічної відповідальності органічно поєднує у собі елементи концепції сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Слід зазначити, що екологічна відповідальність включає не тільки зобов'язання підприємств, а також й осіб, що приймають рішення, запроваджують дії, спрямовані на захист і поліпшення стану навколишнього середовища в цілому.

Концепцію екологічної відповідальності поділяють на дві складові: корпоративну та індивідуальну. Корпоративна екологічна відповідальність орієнтує бізнес-структури на те, що повинна існувати глобальна відповідальність перед екологічною системою планети, а це означає відповідальність кожної окремої як виробничої, так і не виробничої організації за стан довкілля.

Концепція індивідуальної екологічної відповідальності. Людей щоразу більше цікавить, як вплине несприятлива екологічна ситуація на їх повсякденне життя. Крім того, вони переймаються, як можуть сприяти вирішенню екологічних проблем [1].

До основних елементів екологічної корпоративної відповідальності відносяться [2]:

1. Запровадження корпоративної екологічної політики: екологічних принципи та стандарти; екологічне законодавство, відкрита екологічна політика.

2. Екологічний аудит. Мета екологічного аудиту полягає у визначенні основних ресурсів, необхідних для функціонування організації та обсягів їх споживання, а також в одержанні науково обґрунтованих висновків про міру впливу діяльності компанії на навколишнє природне середовище (атмосферні викиди, забруднення водойм, відходи процесу переробки тощо).

3. Залучення працівників до екологічних ініціатив. Проявляється через поліпшення екологічної ситуації (екологічне виховання дітей, сортування сміття, придбання продуктів, виготовлених з найменшою шкодою для природи тощо).

4. «Зелене постачання». Постачальники постачають товари та надають послуги, які є менш шкідливими для навколишнього середовища.

5. Виробництво «зелених» товарів. Виробники намагаються зробити свою продукцію екологічнішою шляхом використання для її виготовлення екологічно чистих матеріалів, застосування інноваційних технологій переробки відходів, використання технологій замкнутих циклів.

6. Система екологічного управління (Environmental Management System) є спеціальним інструментом, що дозволяє компаніям чітко визначати цілі природоохоронної діяльності, досягати їх та постійно вдосконалювати екологічні заходи. Дану систему втілено в стандартах екологічного менеджменту ISO 14000 (Environmental Management Standards), що розроблені Міжнародною організацією стандартизації.

Центром екологічної політики та права при Єльському університеті (Yale Center for Environmental Law and Policy) опубліковано результати глобального дослідження із супроводжуваним його рейтингом країн світу за рівнем екологічної ефективності, що відображають досягнення країн у сфері управління природними ресурсами та їх раціонального використання.

Позиції в рейтингу розподілилися на підставі Індексу екологічної ефективності 2016 (The Environmental Performance Index 2016).

У цьому році із 180 досліджуваних країн світу лідером за рівнем екологічної ефективності визнано Фінляндію. У першу десятку лідерів також увійшли Ісландія, Швеція, Данія, Словенія, Іспанія, Португалія, Естонія, Мальта та Франція.

Україна в рейтингу посіла 44 позицію, покращивши за 10 років свої результати на 25% і опинилась між Аргентиною (43) та Кубою (45).

Індекс екологічної ефективності розраховується за наступними показниками: 1) стан навколишнього середовища та його вплив на здоров'я населення: стан здоров'я населення, якість повітря, вода та санітарія; 2) життєздатність екосистеми: водні ресурси, сільське господарство, ліси, рибальство, біорізноманіття та середовище проживання, зміна клімату та енергетика [3].

У вересні 2015 року в рамках 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку відбувся Саміт ООН для прийняття Порядку денного в галузі розвитку на період після 2015 року. Саміт розглядається світовою спільнотою як подія історичного значення. Проблематика Саміту охоплювала всі аспекти соціально-економічного розвитку, конкурентоспроможності країн, екологічної та енергетичної безпеки, глобального партнерства для розвитку, а обсяг ґрунтовної підготовчої роботи не мав прецедентів в історії.

Для досягнення довгострокових цілей необхідно послідовно виконувати визначені коротко- та середньострокові завдання. Передумовами досягнення всіх без винятку цілей розвитку є якісне управління, викоринення корупції, суспільна підтримка [3].

Значні переваги від корпоративної екологічної відповідальності отримує держава та суспільство: відповідність нормам і стандартам міжнародної економіки з урахування екологічної складової, збереження здоров'я населення.

Отже, завдяки спільному об'єднанню зусиль, можливо досягти підвищення рівня соціальної та екологічної відповідальності та піднесення на міжнародний рівень. До пріоритетних завдань можна віднести мінімізацію екологічного навантаження на навколишнє середовище шляхом утвердження в суспільстві свідомості цінностей екокультури і зміни траєкторії руху технологічного процесу в бік еколого орієнтованого розвитку.

### Література:

1. Огородник В.В. Вплив екологічного компонента соціальної відповідальності на економіку країни / В.В. Огородник // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2015. – Випуск 7. – С. 612–616.
2. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. – Навч. посіб. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». – 2015. – 180 с.
3. Громадська спілка «Економічний дискусійний клуб» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://edclub.com.ua/analytika/ukrayina-v-reytingu-ekologichnoyi-efektyvnosti-u-2016>.
4. Цілі сталого розвитку 2016–2030 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku>.
5. Концептуальні засади управління ефективністю виробничої діяльності підприємства [Електронний ресурс] / С.К. Харічков, С.В. Бендас // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 4 (14). – С. 11-19. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n4.html>
6. Досвід освоєння ринкових механізмів функціонування соціальної економіки [Електронний ресурс] / В.І. Захарченко, О.В. Бондаренко, О.В. Балахонова // Економіка: реалії часу. Науковий

## **СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ. ЧОМУ ТРАДИЦІЙНІ МЕТОДИ ВЖЕ НЕ ПРАЦЮЮТЬ**

*к.е.н., доцент В.Ю. Філіппов,  
А.О. Городя, Д.О. Шпак  
Одеський національний політехнічний університет*

Якщо розглядати в якості об'єкта управління самого дисциплінованого і вольового співробітника, то виявиться, що він мало на що здатний без хорошої мотивації. За останнє сторіччя підходи до її формування та підтримання дуже сильно еволюціонували, але чомусь досі вважається, що гроші – найкраща мотивація до виконання будь-якого виду завдань в будь-якому їх проявленні (заробітна плата, премія). Це дуже сильно відчувається в українських реаліях, де на більшості підприємств до теперішнього часу вся система мотивації зводиться до політики «батога і пряника».

В середині минулого століття Абрахам Маслоу розвинув новий напрямок в психології, суттю якого є відмова від ідеї, що поведінка людини залежить від нагород і покарань. Розробкам Маслоу вторив соціальний психолог Дуглас МакГрегор. У своїй роботі «Людська сторона підприємства» він позначив, що метод «батога і пряника» працює добре, тільки якщо у людини не задоволені базові потреби – у безпеці і їжі. При досягненні ж адекватного рівня існування з'являються потреби більш високого рівня, наприклад, в любові і самоповагу, які роблять метод неефективним. Крім того, у людини можуть бути особливі обставини, при яких потреби високого рівня не придушуються незадоволеністю базових потреб.

Неефективність класичної системи мотивації доведена чималою кількістю сучасних теорій і досліджень. Багато українських вчених намагаються у своїх працях довести неспроможність та застарілість методів класичних систем мотивації. Наприклад, О.І. Гуторов вирішує проблему узгодження наявних у розпорядженні роботодавця стимулів з існуючими потребами [1], а В.Д. Бондар бачить еволюції мотивації в процесі реалізації її в усіх управлінських функціях на підприємстві [2]. Інша дослідниця І.В. Ліганенко розглядає процеси інтелектуалізації діяльності підприємств, а одним з передумов прискорення цих процесів є мотиваційний механізм інтелектуалізації, адже саме він забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємств, а не класичні процеси мотивації [3]. Але багато керівників продовжують користуватися застарілими системами мотивації і донині.

Мотивація за принципом «батога і пряника» ґрунтується на поєднанні заохочень («пряник») і покарань («бати») при стимулюванні співробітників. Даний метод мотивування персоналу є одним з найдавніших і знаходить часткове підтвердження в концепції «економічної людини» англійського вченого Адама Сміта. Концепція Сміта полягала в тому, що людина буде прагнути до особистого збагачення, як тільки йому випаде така можливість. Отже, матеріальне стимулювання здається найбільш ефективним і виправданим. Так вважав і основоположник наукової організації праці Фредерік Тейлор. Він спробував підвищити ефективність «пряника», запропонувавши оплачувати працю пропорційно виробленій продукції.

Неефективність традиційної системи мотивації підтвердилася і в результаті дослідження, проведеного в Массачусетському технологічному університеті. Спочатку групі студентів дали різноманітні завдання, такі як запам'ятати послідовності цифр, заповнити кросворди, закинути м'яч в корзину або написати вірш. Учасникам дослідження оголосили, що якщо вони просто виконають завдання, то отримають невелику грошову винагороду. У разі, якщо вони покажуть середні результати, їм дістанеться сума побільше. Нарешті, найактивніші учасники отримають найбільший грошовий приз. Після чого в університеті провели тест, використовуючи описані вище схеми винагороди, і прийшли до висновку, що поки завдання мають на увазі лише набір механічних дій, схема з винагородою прекрасно працює: більше платять – краще виконання. Але як тільки завдання вимагає застосування уяви, навичок систематизації та творчих шляхів вирішення проблеми, велика нагорода призводить до погіршення роботи. Крім того, сама система не пробуджує інтерес і творче

мислення, а навпаки – вбиває його. В результаті людина робить не більше, ніж потрібно заради отримання винагороди.

У розріз з традиційною системою мотивації, заснованої на матеріальне заохочення, йдуть і багато продуктів сучасної реальності, наприклад інтелектуалізація. Яскравим прикладом, що підтверджує вищевказане, є «Вікіпедія». Ця електронна енциклопедія створювалася спільними зусиллями тисяч добровольців, робота яких не оплачувалася. Головна особливість «Вікіпедії» в тому, що створювати і редагувати статті в ній може будь-який користувач Інтернет. Саме ця особливість забезпечила проекту стрімке зростання і перемогу над аналогічним продуктом компанії Microsoft. Що цікаво, останній розвивали фахівці, які одержували високу зарплату за написання і редагування статей. Приклад «Вікіпедії» – це свідчення того, що в наш час дуже багатьма людьми рухає потреба в пізнанні, створенні чогось нового і постійному навчанні.

Крім усього, співробітникам сучасних організацій важливий сенс їх діяльності. Тому їх керівництву необхідно створювати для свого персоналу умови, в яких співробітники будуть знаходитися в злагоді з самими собою, відчувати себе потрібними і відчувати свій внесок в загальний результат компанії. У підсумку ми спостерігаємо за появою нового феномена, який можна назвати «мотивацією цілі» (purpose motive). Вона полягає в бажанні все зростаючого числа організацій мати якусь подобу мети, яка об'єднує співробітників для її досягнення. І в разі, коли грошова мотивація роз'єднується з мотивацією цілі – результати виходять поганими. А у випадках, коли грошова мотивація є ключовою – люди починають працювати гірше.

Сьогодні спостерігаються глобальні зміни на всіх рівнях управлінських процесів, необхідно провести заміну всіх вже непрацюючих систем на нові та сучасні та навчити суб'єктів управління ними управляти. Уміння керівника фокусувати підлеглих на пошуку можливостей в період постійних змін є запорукою успіху будь-якої організації. Особливо актуальними стають теми генерації ідей, вироблення ефективних нетривіальних рішень, розвитку співробітників і трансформації переконань. Використовувати старі методи мотивації, зокрема метод «батога і пряника», в менеджменті – значить позбавляти співробітників мотивації, а не підтримувати її.

#### Література:

1. Гуторов О.І. Сучасні теорії мотивації й особливості їх застосування в умовах ринкового середовища / О.І. Гуторов, П.О. Абраменко // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. – 2013. – № 8. – С. 10–17.
2. Бондар В.Д. Еволюція мотивації як функції управління / В.Д. Бондар // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Сер.: Культура і соціальні комунікації: Зб. наук. праць. – 2010. – Вип. 2. – С. 175–185.
3. Ліганенко І.В. Мотиваційний механізм підвищення ефективності процесів інтелектуалізації діяльності підприємств / І.В. Ліганенко // Економічний аналіз: зб. наук. праць. – Тернопіль, 2016. – Вип. 26, Т. 1. – С. 128–133.
4. Використання заробітної плати в якості інструменту мотивації управлінського персоналу [Електронний ресурс] / В. Ю.Філіппов, А. С. Кучинський // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 3 (19). – С. 99-103. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n3.html>

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ ДЕРЖАВИ ТА НАПРЯМИ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ

*к.е.н., доцент М.О. Панченко*

*Н. Маринич*

*Одеський національний політехнічний університет*

В умовах переходу до ринкової економіки всім інститутам фінансової системи додається велике значення, тому що, вони вносять визначений внесок у розвиток економіки держави. Удосконалення фінансових відносин – головна умова функціонування ринкової економіки.

Фінанси – інструмент ринкової економіки. Вони є невід'ємною частиною економіки, що допомагає здійснити методи державного регулювання шляхом формування різних фондів грошових

коштів. Значення фінансів у тому, що за допомогою різних фондів грошових засобів формування доходів на етапах розподілу підтримує певні пропорції між виробництвом і його споживанням.

Фінанси як наукове поняття зазвичай асоціюються з тими процесами, які на поверхні суспільного життя проявляються в різноманітних формах і обов'язково супроводжуються рухом (готівковим чи безготівковим) грошових коштів [1].

В процесі розподілу валового національного продукту у підприємств, організацій, держави формуються доходи і грошові нагромадження, які називаються фінансовими ресурсами. В залежності від рівня, на якому проходить формування і використання фінансових ресурсів, їх поділяють (так як і всі фонди грошових коштів) на: централізовані – які утворюються на рівні держави, окремих адміністративно-територіальних одиниць, об'єднань, міністерств; децентралізовані – створюються окремими суб'єктами господарювання.

Фінансові ресурси – доходи і надходження суб'єктів господарювання і держави в особі його органів, які використовуються на цілі розширеного відтворення та на задоволення інших потреб. Саме фінансові ресурси дозволяють відокремити категорію фінансів від категорії ціни та інших вартісних категорій. Фінансові ресурси, виступаючи у грошовій формі, відрізняються від інших ресурсів. Вони відносно відособлені в своїх функціях, тому існує необхідність в забезпеченні ув'язки фінансових ресурсів з іншими ресурсами.

Відтак фінансові ресурси, які існують у державі, накопичуються на трьох рівнях економічної системи. Фонди фінансових ресурсів акумулюються насамперед на мікрорівні, тобто у межах домашніх господарств. У цьому разі джерелом їх формування можуть бути як фінансові ресурси сфери державних фінансів, так і фінансові ресурси підприємництва. Тобто фінансові ресурси на макрорівні накопичуються як у результаті створення ВВП, так і внаслідок їх перерозподілу. На цьому рівні фінансові ресурси мають форму накопичень та вкладів у банківську систему.

На мезорівні фінансові ресурси нагромаджуються у суб'єктів підприємницької діяльності і є безпосереднім наслідком розподілу нового створеного ВВП. Фінансові ресурси суб'єктів господарювання мають форму фондів та капіталу господарюючих суб'єктів. На макрорівні фінансові ресурси держави є результатом розподілу перерозподілу та централізації ВВП і мають форму бюджетних та позабюджетних фондів фінансових ресурсів. Державні фінанси складаються, по-перше, із власне державних фінансів, по-друге, з регіональних фінансів, по-третє, з місцевих фінансів. Базою цих видів державних фінансів є відповідні бюджети – державний, регіональний, місцевий, які є грошовими фондами формування і використання фінансових ресурсів певних рівнів управління державними структурами. Використання фінансових ресурсів здійснюється в основному через грошові фонди спеціального цільового призначення, хоча можлива і нефондова форма їх використання [2].

Фінансові фонди важлива складова частина загальної системи грошових фондів, що функціонують у народному господарстві. Фондова форма використання фінансових ресурсів об'єктивно зумовлена потребами розширеного відтворення і має деякі переваги у порівнянні з нефондовою формою: дозволяє тісніше пов'язувати задоволення будь-якої потреби з економічними можливостями суспільства; забезпечує концентрацію ресурсів на основних напрямках розвитку суспільного виробництва; дає можливість повніше узгодити суспільні, колективні та особисті інтереси й тим активніше впливати на виробництво.

Основні напрями використання фінансових ресурсів:

1. Витрати (використання фінансових ресурсів на забезпечення відтворювального процесу – кошти комерційних підприємств). Сюди належать: витрати на фінансування капітальних вкладень, витрати на ремонт, на придбання нематеріальних активів, поповнення нестачі і фінансування приросту оборотних коштів; виплата премій працівникам для стимулювання праці; надання дотацій збитковим підприємствам; формування резервного фонду; виплата страхового відшкодування підприємствам і організаціям.

2. Фінансування соціально-культурних витрат. Виплати непрацевдатним, малозабезпеченим, фінансування соціально-культурних установ некомерційного типу; страхові відшкодування по особистому страхуванню, що виплачуються громадянам страховими органами, надання матеріальної допомоги, різні соціальні пільги.

3. Використання фінансових ресурсів на потреби оборони, правоохоронних органів, органів державної влади.

4. видатки держави по охороні навколишнього середовища включають затрати, пов'язані з раціональним використанням водних, лісових, земельних, мінеральних та інших видів ресурсів. Такі



витрати слід розглядати як обов'язкову умову для повноцінного функціонування сучасного індустріального суспільства.

5. видатки пов'язані із управлінням країною, т.б. утримання загальнодержавних органів законодавчої, виконавчої і судової влади, апарату Президента України, фінансових, фіскальних, митних та інших органів [3].

Напрями використання фінансових ресурсів підприємств, організацій і установ:

– розширене відтворення і розвиток підприємств: придбання обладнання та інвентаря, капітальне будівництво, ремонт основних фондів, здійснення реконструкції, оновлення виробництва, автоматизація, механізація виробничих процесів тощо;

– вирішення соціальних проблем трудового колективу: утримання соціально-культурних об'єктів (баз відпочинку, будинків культури, дитячих садків, профілакторіїв), будівництво житла;

– матеріальне стимулювання працюючих за досягнення кращих індивідуальних та колективних результатів: премії, персональні надбавки, компенсації;

– створення фінансових резервів, необхідних для забезпечення безперервного виробничого процесу на підприємствах;

– задоволення інших потреб [4].

Таким чином, актуальним питанням вдосконалення фінансових відносин є питання про встановлення раціонального співвідношення між централізованими і децентралізованими фінансовими ресурсами. Високий рівень податків та інших обов'язкових внесків приводить до зростання фінансових ресурсів держави і зменшення, відповідно, фінансових ресурсів підприємств, що негативно відображається на результатах їхньої діяльності, підриває матеріальну зацікавленість у досягненні кращих показників, а також сприяє відтоку коштів у тіньовий бізнес.

#### Література:

1. Фінанси: Учеб. посібник для вузів / Під ред. А.М. Ковальнової. – М.: Фінанси і статистика, 2016.

2. Фінанси: Підручник для вузів / Під ред. проф. Л.А. Дробозиной. – М.: ЮНИТИ, 2015.

3. Вавілов Ю.Я., Конова О.С. Аудит ефективності державних зовнішніх запозичень Російської Федерації // Бухгалтерський облік в бюджетних і некомерційних організаціях. – 2015. – № 18.

4. Глушенка Про. Тенденції розвитку російського ринку фінансових послуг // Фінансова газета. – 2016. – № 36.

5. Інтегрування моніторингу і оцінки інвестиційного проекту з енергозбереження в систему контролю діяльності підприємства на засадах контролінгу [Електронний ресурс] / А.А. Балан, С.В. Філіппова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 4 (14). – С. 180-185. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n4.html>

6. Система управління витратами на промисловому підприємстві [Електронний ресурс] / А.А. Балан, А.В. Крисенко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 3 (13). – С. 43-49. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n3.html>

### ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ

*к.е.н., доцент Л.І. Чернишов,*

*А.Г. Мельниченко*

*Одеський національний політехнічний університет*

В сучасних умовах підвищення продуктивності роботи персоналу кожної організації стає найбільш актуальною проблемою серед підприємств будь-якого масштабу. Ключовим вектором цього питання є удосконалення організації трудового процесу персоналу та системне забезпечення визначеного процесу. Зміни у виробничих відносинах вимагають застосування на підприємствах комплексних інструментів для підвищення продуктивності їх функціонування. Актуальність цієї проблеми набирає оберти ще й завдяки підвищенню кількості різноманітних підприємств, які

наймають в свій штат робітників з обмеженим вибором роботи (студенти, переселенці) та які не приділяють певної уваги організації трудового процесу.

Питанням управління продуктивністю праці на виробництві та пошуку методів її підвищення у наукових працях розглядали такі вчені, як Н.Дарченко, С.Ейлон, Г.Емерсон, В.Єременко, Й.Прокопенко, Д.Сінк. Однак в умовах ринкової економіки розширюються функції нормування праці, посилюється їхній вплив на рівень планування й організацію виробництва. Тому найважливішими завданнями є проведення докорінних змін в підвищенні продуктивності роботи персоналу та пошук напрямків удосконалення організації трудового процесу.

Отже метою роботи є впровадження системного підходу до забезпечення підвищення роботи працівників в сучасних умовах господарювання.

Підприємство є складною системою, яка складається із сукупності елементів і зв'язків, які утворюють певну цілісність. Система – комплекс підсистем, елементів та компонентів і їм характерних властивостей, взаємодія між якими та середовищем зумовлює якісно або сутнісно нову інтегративну цілісність [1]. Тому для управління ефективністю функціонування і розвитком підприємства доцільним є використання визначеного підходу. Системний підхід до управління також передбачає, що керівники мають бачити організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів: персонал, матеріальні та фінансові ресурси, завдання та технології, які орієнтовані на досягнення різних цілей за змінюваних умов у зовнішньому середовищі. Іншою важливою особливістю системного підходу до управління є те, що управлінські рішення так чи інакше враховують і наявність системного (синергетичного) ефекту, зумовленого якісно новими властивостями системи, які відсутні у її складових (емерджентності).

Одним із головних чинників збільшення ефективності виробництва є підвищення рівня продуктивності праці. Це в свою чергу призводить до росту доходів робітників, узгодженню оперативної виробничої діяльності зі стратегічними цілями.

Продуктивність праці відбиває ступінь ефективності процесу праці. У її визначенні вихідною категорією є робота [2, с.255]. Вона відбиває плідотворність трудових витрат, здатність конкретної праці створювати за одиницю часу певну кількість матеріальних благ. У свою чергу підвищення продуктивності праці характеризує економію сукупної (живої, уречевленої й майбутньої) праці. Конкретно воно полягає в тім, що частка живої праці зменшується, а уречевленої збільшується, проте збільшується в такий спосіб, що загальна величина трудомісткості товарів зменшується.

На базі системного підходу можна розв'язати проблеми підвищення продуктивності виробництва, розробити оптимальну методику, в рамках якої буде визначено пріоритетні цілі підприємства та розроблено програми необхідних заходів: мотивація персоналу; збільшення продуктивності виробництва; моніторинг динаміки продуктивності виробництва.

На продуктивність роботи персоналу будь-якої організації впливають зовнішні і внутрішні чинники. Під факторами зростання продуктивності праці робітників розуміють усі причини, що безпосередньо забезпечують зростання результатів праці або скорочення витрат праці [3]. До першої групи відносяться: зміни в асортименті продукції, пов'язані з ринковими змінами; рівень доходів населення; ступінь кооперації з іншими підприємствами; надійність матеріально-технічного постачання, природні умови тощо. До другої групи належать: модифікація організаційної структури, оптимізація структури персоналу, організація та спеціалізація праці, зміни в системі стимулювання, навчання кадрів і підвищення кваліфікації, ефективне застосування нових технологій, механізація й технічне забезпечення праці, підвищення трудової дисципліни тощо.

Відповідно до розглянутих факторів, усі інструменти, які можуть впливати на збільшення продуктивності праці можна розподілити за наступними векторами:

- заходи, що забезпечують збільшення обсягів виробництва продукції виробництва;
- заходи, які забезпечують зменшення витрат праці (зростання показників фондозабезпеченості та фондоозброєності, механізація виробництва, запровадження інноваційних технологій виробництва, удосконалення форм організації виробничого процесу).
- заходи комплексного впливу, які забезпечують паралельне зростання виробництва продукції та зниження трудових затрат (використання ресурсозберігальних і прогресивних технологій, покращення організації праці та збільшення її інтенсивності, матеріальне і моральне стимулювання, кваліфікація персоналу, трудова й технологічна дисципліна, кооперація виробництва);
- заходи управлінського характеру, що забезпечують функціонування системи управління підвищенням продуктивності роботи персоналу.

У процесі управління виробництвом головна роль належить механізму управління продуктивністю, заснованому на стратегічному та оперативному плануванні організації виробничого процесу, мотивації кадрів до результативної діяльності, вимірюванні, аналізі та контролі рівня продуктивності праці. Оптимальна модель керування продуктивністю має розглядати виробничий процес як систему, в якій пов'язані внутрішні і зовнішні фактори середовища підприємства, визначена роль мотивації персоналу у системі управління продуктивністю.

Для цього рекомендується наступне:

- по-перше, створити систему обліку робочого часу, за допомогою якої працівники зможуть самостійно вести хронометраж, контролювати кількість витраченого часу на виконання виробничих завдань та оцінювати їх пріоритетність;
- по-друге, регулярно оцінювати якість роботи персоналу. Це дозволить своєчасно приймати коригуючі управлінські рішення відносно праці окремих працівників та навіть підрозділів;
- по-третє, постійно вдосконалювати систему кадрового планування на підприємстві, періодично переглядати її та коригувати. Планування і складання графіка допоможе збалансувати ресурси, визначити можливу нестачу кваліфікованих кадрів у майбутньому;
- в-четвертих, створити продуктивне робоче середовище, де співробітники можуть обмінюватися творчими ідеями та ділитися знаннями один з одним. Це не тільки поліпшить індивідуальну продуктивність, але і стандарти роботи всього підприємства.

Ступінь впливу певних заходів на рівень продуктивності праці буде виявлятися під час оцінки показників витрат праці, а саме: середньоспискової чисельності працівників на підприємстві або окремих категорій, професій, спеціальностей, рівня кваліфікації; відпрацьованого часу; загальної суми фонду заробітної плати; загальної суми витрат на утримання персоналу.

Таким чином зміст системного підходу до покращення результатів праці має полягати у забезпеченні ряду функцій: організації трудового процесу і оплати праці; організації виробничого процесу; оцінки трудового внеску і продуктивності праці персоналу; організації системи управління підвищенням продуктивності роботи персоналу; організації системи стимулювання персоналу.

#### Література:

1. Навчальний економічний словник-довідник (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка, економічний аналіз, економіка підприємства, менеджмент, маркетинг, фінанси, банки, інвестиції, біржова діяльність): Терміни, поняття, персоналії. / В.С.Іфтемчук, В.А.Григорєв, М.І.Малінич, Г.Д.Шутак // За наук. ред. Г.І. Башнянина, В.С. Іфтемчука. – 2-ге вид., випр. і доп. – Львів: "Магнолія 2006", 2007. – 688 с.
2. Колот А.М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення. /А.М. Колот– К., 2003. – 326 с.
3. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підруч. [Текст] / Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
4. Formulating strategic goals and priorities of regional resource policy of the country and its regions [Електронний ресурс] / О.М. Subchynska, Ju.A. Rudneva // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 5 (21). – С. 31-39. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n5.html>

## ОСОБЛИВОСТІ САМОРЕГУЛЮВАННЯ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ

*к.е.н., доцент М.О. Панченко,  
В.В. Лобінцева  
Одеський національний політехнічний університет*

Актуальність теми полягає в тому, що інститут саморегулювання активно впроваджується до України. Мета роботи – дослідження особливостей саморегулювання в малому бізнесі

В 2008–2009 роках на фоні світової спільноти Україна зазнала найбільш відчутних наслідків світової фінансової кризи. В 2009 році Україна мала найбільше падіння ВВП – 15% [1], а за обсягами запозичених кредитів в МВФ в 2010 році займала друге місце в Європі після Греції.

За таких умов особливо актуальним постає питання про співробітництво держави, бізнесу і науки в напрямку розвитку ефективної економічної, соціальної і інституціональної структури державного регулювання економікою, що вимагає доповнення та розширення державного регулювання саморегулюванням. Розвиток саморегулювання, як доступної альтернативи державному регулюванню, є необхідним чинником підвищення якості регулювання в цілому в розв'язанні проблем неефективних адміністративних бар'єрів та тотальної корупції [2].

Зменшення тотальної корупції, створення більш сприятливих умов для розвитку бізнесу, передачі прав прийняття рішення та матеріальної відповідальності на самих учасників ринку на сьогодні розглядається як один з чинників зростання економіки країни, що пов'язано з децентралізацією державного регулювання, використанням потенціалу саморегулювання.

Питання саморегулювання ринку розглядаються на різних рівнях державного регулювання та на різних галузевих ринках. Цією проблематикою займаються як спеціалісти державних органів, фахівці галузевих ринків, так і вітчизняні науковці: М. Михайліді, В. Ветров, Д. Назаров, І. Рекуненко, Ю. Суркова, М. Беззубова, М. Бурмака, С. Мошенський, І. Дорошенко та ін.

В зарубіжних країнах саморегулювання і державне регулювання ринку здійснюються паралельно, взаємно доповнюючи і збагачуючи одне одного. Через нагромадження невідповідностей вимогам послуг, які надавались споживачам, вироблялися і ухвалювалися корпоративні стандарти, що максимально відображали ці вимоги, формувалася система корпоративної відповідальності співтовариств підприємців і професійних співтовариств. Такі умови розвитку суспільства мінімізували прояви корупції.

Саморегульовальна організація – неприбуткове об'єднання фінансових установ, створене з метою захисту інтересів своїх членів та інших учасників ринків фінансових послуг та якому делегуються відповідними державними органами, що здійснюють регулювання ринків фінансових послуг, повноваження щодо розроблення і впровадження правил поведінки на ринках фінансових послуг та/або сертифікації фахівців ринку фінансових послуг.

Діяльність саморегульованих організацій регулюється Законом України "Про цінні папери та фондовий ринок" від 23 лютого 2006 р, № 3480–Ш, Положенням "Про саморегульовану організацію ринку цінних паперів" від 23 грудня 1996 р. № 329, а також нормативними документами, розробленими Держфінпослуг[3].

Вперше терміни, подібні терміну «саморегулювання» і «саморегульовальна організація» (СРО), з'явилися в США і Великобританії, де зазначені організації виникли на початку 20 століття на ринку цінних паперів, в сфері реклами. Їхня поява мала місце внаслідок еволюційного, природнього процесу розвитку ринкових інститутів в економіці, необхідності впорядкування і регламентації взаємних відносин бізнесу та держави.

Необхідність державного сприяння становленню інституту саморегулювання знайшла відображення в програмних документах багатьох постсоціалістичних країн. Адміністративні реформи прямо пов'язані із заміщенням державного втручання саморегулюванням. Адже головне і невиконане завдання адміністративної реформи, яка розтягнулась у часі, полягає в передачі на суспільний рівень надлишкових державних функцій, які в умовах планової економіки були всеохоплюючими.

Саморегулюючі організації не тільки забезпечують підтримку бізнесу та створюють конструктивний діалог бізнесу з державою, але і усувають бар'єри, що суперечать законодавству, та економічно необґрунтовані обмеження щодо дозвільної діяльності, ліцензування.

З іншого боку, саморегулювання може виникати і в результаті прагнення бізнесу до отримання певних повноважень по регулюванню галузі в умовах відсутності державних правил «гри» на ринку продукції чи послуг та з метою підтримки бар'єрів входу в галузь інших учасників ринку[4].

Держава здатна виявляти ефективний стимулюючий вплив на учасників ринку. Такий вплив може виражатися як у стимулюванні інтересу ринку до використання механізмів саморегулювання, так і в різноманітній підтримці і допомозі в розробці кодексів поведінки (консультації, дослідження, інфраструктурне, інформаційне, іноді фінансове забезпечення процесів переговорів, схвалення окремих кодексів поведінки, забезпечення залучення в процес переговорів усіх зацікавлених сторін і ін.). Економічний ефект саморегулювання може бути оцінений з погляду суспільного інтересу, як можливість досягнення більш ефективного розподілу ресурсів і розв'язання соціально значимих проблем в суспільстві.

З боку держави можуть проявлятися дві форми взаємодії саморегулювання і державного регулювання – це добровільне і делеговане саморегулювання. Добровільне саморегулювання – це форма самоорганізації суб'єктів підприємницької або професійної діяльності, що по суті не потребує

спеціального втручання держави. Делеговане саморегулювання передбачає, що держава усвідомлено передає окремі необхідні функції державного регулювання саморегулювальним організаціям, пред'являючи при цьому певні вимоги до них і наділяючи їх відповідними правами.

Через Верховну раду вже пройшло три законопроекти щодо саморегулювання, але наявність в них протиріч діючому законодавству, неопрацьованість багатьох положень не дозволили прийняти жоден з них.

Саморегулювання бізнесу повинне розглядатися як важлива складова інституційного механізму суспільства, використання якої дозволить удосконалити регуляторний механізм розвитку малого бізнесу.

Необхідно вкрай обережно ставитися до саморегулювання галузевих ринків, для яких характерним є прояв тенденцій до монополізації. Делегування повноважень по державному регулюванню учасникам таких ринків неприпустимо, оскільки саме держава покликана долати негативні наслідки монополізації (державне втручання сприяє більш оптимальному розподілу ресурсів і реалізації соціально значимих завдань).

Крім того, необхідний якісний антимонопольний контроль за діяльністю організацій саморегулювання, щоб запобігти випадкам необґрунтованого обмеження конкуренції з боку таких організацій. Це особливо важливо, якщо СРО в тій або іншій формі передаються повноваження по допуску на ринок[5].

В Україні, з'явилась думка, що країна з кожним роком усе більше потребує саме моделі розвитку відносин влада–підприємництво–споживач і на використання інституту саморегулювання багато хто покладає великі надії. Об'єктивні передумови для цього є. Дійсно, основною характеристикою української економіки з погляду можливості і доцільності розвитку саморегулювання є наявність у більшості сфер економічної діяльності надлишкового адміністративного тиску, що гальмує її розвиток та супроводжується тотальною корупцією. На державному рівні підтверджується факт наявності 40% економіки в тіньовому секторі.

Усунення бар'єрів і економічно необґрунтованих обмежень залишається основним завданням саморегулювальних організацій в області підтримки бізнесу і створення конструктивного діалогу бізнесу з державою з врахуванням балансу інтересів[6].

#### **Література:**

1. Офіційний сайт Держкомстату України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
2. Крючкова П.В. Саморегулирование хозяйственной деятельности: институциональный анализ / П.В. Крючкова. – М.: ТЕИС, 2005. – 180с.
3. Розвиток саморегулювання на ринку фінансових послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://m.pidruchniki.com/12281128/finansirozvitok\\_samoregulyuvannya\\_rinku\\_finansovih\\_poslug](http://m.pidruchniki.com/12281128/finansirozvitok_samoregulyuvannya_rinku_finansovih_poslug)
4. Оцінка бар'єрів розвитку малого підприємництва в регіонах України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [file:///C:/Users/User/Downloads/Modre\\_2013\\_2\\_25.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Modre_2013_2_25.pdf)
5. В Украине по-прежнему зашкаливает уровень коррупции [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gorod.dp.ua/news/news.php>.
6. Саморегулювання в Україні: переваги та недоліки в сучасних економічних умовах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://economy.kpi.ua/files/files/15\\_kpi\\_2012.docx](http://economy.kpi.ua/files/files/15_kpi_2012.docx)

### **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СФЕРІ ПОСЛУГ**

*к.е.н., доцент М.О. Акулюшина,*

*К.Ф. Рошу*

*Одеський національний політехнічний університет*

Стратегічне управління – це таке управління організацією, яке опирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на потреби споживачів, гнучко реагує й здійснює своєчасні зміни в організації, які відповідають викликам з боку зовнішнього

оточення й дозволяє створювати конкурентні переваги, що в сукупності дає можливість організації вижити в довгостроковій перспективі, дотягшись своєї мети [1].

Послуги відображають корисний ефект, задоволеність та цінність, яку вона надає покупцеві, тому варто приділяти особливу увагу таким поняттям як: персонал, місія та стратегічний аналіз.

Стратегія визначає основні цілі та дії підприємства, за допомогою яких вона може досягнути своїх бажаних результатів.

Місія організації – це головна мета її існування, в якій дається відповідь на такі запитання: яка основна причина існування організації, які цілі вона ставить на своєму шляху, хто будуть покупцями та яке буде до них ставлення, як організація відноситься до своїх робітників, суспільства та які у неї основні принципи діяльності.

Поняття послуг охоплює всі види діяльності, що не завершуються виробництвом продукту, але сприяють процесу виробництва, покращуючи продуктивність. До послуг належить фінансова і банкова діяльність, транспорт, оптова і роздрібна торгівля, страхування, інформаційна галузь, медицина, освіта та індустрія розваг тощо.

У сфері послуг вироблення місії організації необхідне як для комерційних, так і для некомерційних організацій. Суть місії комерційного підприємства полягає у тому, щоб задовольнити потреби клієнта найкращим чином, у порівнянні з конкурентами, тому особливе значення варто приділяти споживачеві. В умовах вироблення стратегії потрібно застосовувати нестандартний підхід, який вимагає неординарних рішень, оскільки усі стандартні рішення вже відомі усім конкурентам.

Місія будь-якого підприємства націлена на вирішення усіх проблем свого споживача. Тому, все чим займається підприємство, повинне орієнтуватися на цю мету. Некомерційні підприємства більшою мірою зацікавлені в ефективній роботі свого персоналу, але вони не завжди замислюються про пріоритети власної діяльності, хоча прагнуть щоб усі власні ресурси були розподілені раціонально, та весь персонал показував ефективну роботу в організації.

На основі місії виробляються цілі організації. Цілі – це бажаний стан, якого можна досягти спільними зусиллями всіх робітників в заданий проміжок часу.

Стратегічний менеджмент – це процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрями організації, специфічні цілі, розробляють стратегії для досягнення цих цілей з урахуванням зовнішніх і внутрішніх обставин і зобов'язуються виконувати розроблені плани дій [2–3].

Як цілі організації можуть бути рухливими, так і стратегії не можуть бути заздалегідь детально вибудовані [3].

Рішення про основні напрями роботи підприємства, управлінські процедури виробляються на основі прийнятих цілей та результатів стратегічного аналізу.

Стратегічне планування – це довгострокове планування на основі проміжних цілей. Стратегія визначається головною ціллю та проміжними цілями, які дозволяють досягнути головної цілі. Цілі, які визначають стратегічний план, називають стратегічними цілями. Результатом стратегічного планування є стратегічний план. Стратегічний план підприємства створюється для того, щоб максимально допомогти підприємству використовувати свої можливості на ринку, який має властивість змінюватися. Для цього організації можуть використовувати інтелектуальний потенціал свого підприємства та професійних консультантів в галузі стратегічного менеджменту [4].

В залежності від позиції підприємства на ринку та з урахуванням ринкової ситуації розробляється стратегія та планування організації.

Кон'юнктура ринку – це найважливіші ознаки, сукупність певних умов, обставини, які здатні впливати на вирішення якої-небудь справи. Вона має властивість змінюватися знезацька, так само як ринок. Стратегічні цілі кон'юнктурного аналізу вимагають виявлення та моделювання закономірностей ринкового механізму. Це дозволяє прогнозувати розвиток ринку і обґрунтовувати застосування економічних механізмів регулювання [4].

Логічним продовженням кон'юнктурного аналізу є розгляд стратегічного аналізу, який представляє собою сукупність наукових та власних прикладних методів, моделей та прийомів дослідження.

Стратегічний аналіз включає в себе аналіз стратегічних ситуацій і проблем, які виникають на шляху у підприємства, розгляд й прогнозування купівельного попиту, аналіз поведінки персоналу та споживачів на ринку, змога оцінювати власний потенціал підприємства і його конкурентний аналіз.

Організація стратегії полягає в аналізі внутрішнього середовища підприємства, розрахунку конкурентоспроможності для досягнення бажаних цілей. Підвищення культури обслуговування персоналу найкращим чином впливає на лояльність покупця та його подальшу покупку.

У сучасному суспільстві сфера послуг, задовольняючи широкий спектр суспільних та індивідуальних потреб, сприяє ефективному розвитку економічних і соціальних відносин. Система доставки послуг спрямована на організаційне підвищення попиту, обслуговування покупців, підготовку процесу надання послуг й власне їх надання [3–5].

В процесі реалізації стратегічного контролю можливо відстежити стан справ підприємства щодо реалізованої стратегії, але у сфері послуг все досить складно розробити, оскільки дуже важко оцінити ефективність та якість наданої послуги.

Для того, щоб реалізувати стратегію потрібно організувати систему збору та обробки інформації, заданими заздалегідь у стратегічних планах або програмах, виявити відхилення, оцінити їх та проаналізувати основні причини їх появи. Завдання стратегічного контролю полягає у тому, щоб підприємства максимально близько реалізувало свої стратегічні цілі в намічений період часу.

#### Література:

1. Виханский О.С., Наумов А. И. В54 Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003.– 528 с.
2. Strategic Management: Concepts and Cases Артур А. Томпсон – Младший, А. Д. Стрикленд III 12-е изд., Пер. с англ. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2006. – 928 с.
3. Концепція реформування системи соціальних послуг в Україні, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України 13 квітня 2007 р. № 178-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=178-2007-%F0
4. Семигіна Т.В. Соціальні послуги в Україні: сьогодення та перспективи [Семигіна Т.В., Міщенко К.С., Кіча Т.Г.] / К.: ВК „Зірка”, 2007. – 52с
5. Кон'юнктура ринку та її дослідження.[Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://studme.com.ua/12920522/marketing/konyunktura\\_rynka\\_issledovanie.htm](https://studme.com.ua/12920522/marketing/konyunktura_rynka_issledovanie.htm)

### МЕТОДИ СУЧАСНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ СЕРВІСУ КОМПАНІЇ

*к.е.н., доцент М.О. Акулюшина,  
А.О. Швидка*

*Одеський національний політехнічний університет*

На сьогоднішній день немає жодного сумніву, що саме співробітники є найголовнішим ресурсом будь-якої компанії. Ефективність трудової діяльності, якість наданих послуг, кількість постійних клієнтів, прибуток підприємства – усе це залежить від працівників.

Саме це й формує актуальність проблеми мотивації персоналу, особливо в часи кризових явищ економіки.

Навички і професіоналізм співробітників визначають успіх компанії, а мета діяльності менеджерів полягає у максимально ефективному використуванні можливостей персоналу, оскільки існує прямий зв'язок між мотивацією працівників та ефективністю їх праці і зокрема якістю надання сервісних послуг [1–2].

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають межі і форми діяльності і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей [3].

Крім основного мотивуючого фактора, яким являється заробітна плата, є ще ряд інших, які спонукають працівників до сумлінного виконання своїх обов'язків. В наш час існує безліч способів впливу на мотивацію конкретної людини, кількість яких постійно збільшується. Крім того, той фактор, що побуджує працювати сьогодні, завтра може позначитися негативно або зовсім не подіяти. Як свідчить практика, стандартні премії і надбавки, що сьогодні використовуються на підприємствах не завжди являються достатніми для стимулювання необхідного рівня мотивації, тому, на мою думку,

кожна компанія повинна мати власну систему стимулів та мотиваційних заходів, адаптованих під специфіку своєї діяльності з урахуванням певних характерних рис своїх співробітників.

Шлях до ефективного управління людиною проходить через розуміння його мотивації. Тільки знаючи, що рухає людиною, що спонукає її до діяльності, які мотиви покладено в основу її дій можна спробувати розробити ефективну систему форм і методів управління людиною. Для цього необхідно знати, як виникають, або викликаються ті чи інші мотиви, як і яким чином мотиви можна привести до дії, як здійснюється мотивація людей [3].

Розуміння внутрішніх механізмів мотивації праці дає змогу управлінцям розробити ефективну політику у сфері трудових відносин, створити «режим найбільшого сприяння».

Проте коли питання стосується сфери надання послуг, тут не працюють традиційні мотиваційні заходи, адже сервіс – це насамперед, допомога. Як відомо, справжня допомога має бути щирою.

Щира і очевидна прихильність якісному сервісу з боку керівництва, починаючи з топ-менеджера і закінчуючи менеджерами нижчої ланки, – найдієвіший мотивуючий фактор. Якщо керівник надає великого значення якості сервісу і доводить це тим, як він поводить себе з колегами і підлеглими в своєму відділі і в інших, то і рядовий співробітник починає бачити сенс в хорошому обслуговуванні клієнтів.

Прихильність керівництва призводить до підвищення обслуговування, що в свою чергу породжує почуття гордості і зростання продуктивності і якості роботи [4–5].

На сьогоднішній день питання сервісу набуває все більшого значення, адже клієнт може пробачити багато чого: відсутність потрібного йому товару, навіть ціну, вище, ніж у конкурента, окрім поганого сервісу.

В атмосфері жорсткої конкуренції, характеризуючої початок ХХІ ст. організації повинні навчити своїх співробітників шукати елемент обслуговування у всьому, що вони роблять. Кожен працівник повинен запитувати себе: «Як я можу виконати цю роботу, щоб клієнт залишився задоволеним?» [2].

Погане обслуговування змушує компанію робити крок назад. Добре обслуговування дозволяє їй втриматися на місці. І тільки чудове обслуговування дозволяє їй рухатись вперед, у напрямку прибутку, по мірі руху нарощуючи швидкість.

Підприємство, яке має на меті створити першокласний сервіс, повинно не просто впроваджувати стандарти та правила, натомість воно має створити свою власну систему цінностей і сприятливе середовище, основними принципами якого будуть відверті та довірливі відносини між персоналом та керівниками.

В розвинених країнах сервіс вийшов на рівень, вищий за формальні посмішки та набір шаблонних привітань. В міжнародній мережі готелів класу «люкс» Ritz–Carlton створюють середовище, а першокласний сервіс стає його продуктом. Створення такого середовища у вітчизняних компаніях передбачає нівелювання між певними правилами та стимулами.

Будь-яку людину спонукає до активних дій, в тому числі до праці, необхідність задовольняти різні потреби. Потреби – те, що викликає дискомфорт внутрішнього стану людини, впливає на її поведінку і мислення, є достатньо загальним для різних людей, але в той же час має певний індивідуальний прояв у кожній людині. Беручи до уваги цей факт, менеджерам слід пам'ятати, що процес мотивації кожної людини є унікальним і не на сто відсотків передбачуваним, завдяки різним мотиваційним структурам і різним ступеням впливу однакових мотивів на різних людей.

Психологи стверджують, що людина зазвичай легко віддає те, що вона має у надлишку. Якщо керівники бажають, щоб їх працівники були доброзичливими та чуйними, щоб вони посміхались і були готові зробити для клієнтів щось, що виходить за межі стандартів навіть тоді, коли керівник не спостерігає за ними, необхідно виявити, які фактори в політиці компанії дозволяють співробітникам краще обслуговувати клієнтів, надати їм владу та відповідальність робити все, щоб утримати клієнтів.

Підводячи підсумки, можна стверджувати, що якісний сервіс перетворює клієнтів на друзів, у робітників з'являється ентузіазм до виконання своїх обов'язків. В результаті знижується текучість кадрів, що приводить до зниження загальних витрат. Як наслідок, робочі місця заповнені кваліфікованими співробітниками, чий навички надання якісного сервісу підтримують високу лояльність клієнтів і таким чином знижуються витрати на заміну клієнтів, які пішли до конкурентів.



### Література:

1. Недякін М.В. Щирий сервіс. Як мотивувати співробітників зробити для клієнта більше, ніж достатньо. Навіть коли шеф не дивиться / М.В. Недякін. – Москва: Манн, Іванов і Фербер, 2014. – 192с.
2. Шоул Дж. Першокласний сервіс. Як конкурентна перевага / Дж. Шоул. – Москва: Альпіна Паблішер, 2011 – 338с.
3. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. – К.: КНЕУ, 2002.
4. Кадровий менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004.
5. Петюх В.М. Управління персоналом: навч.–метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К.: КНЕУ, 2000.

## РЕГИСТРАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УКРАИНЕ

*к.э.н., доцент М.О. Панченко*

*А.В. Лебеденко*

*Одесский национальный политехнический университет*

Даже самые опытные бизнесмены, решившие зарегистрировать фирму в Украине, могут столкнуться с рядом трудностей. А для того, что вести предпринимательскую деятельность необходимо досконально разбираться во всех тонкостях законов, четко знать свои права и обязанности, понимать ответственность за каждое свое действие и разбираться в его потенциальных последствиях. Для того чтобы зарегистрировать предприятие необходимо потратить огромное количество времени, сил и финансовых средств [1].

Согласно новой редакции Закона "О государственной регистрации юридических лиц, физических лиц – предпринимателей и общественных формирований" при возникшем желании зарегистрировать предприятие можно: в исполкоме местного совета либо райгосадминистрации (в любом городе страны – в горадминистрацию либо райадминистрацию); у нотариуса; обратиться к аккредитованному субъекту государственной регистрации.

Первой стадией является пакет документов которые необходимо подавать.

Для регистрации юридического лица необходимо подать (ст. 17 Закона): заявление о регистрации по установленной форме; заявление о выборе упрощенной системы налогообложения и/или регистрации плательщиком НДС и/или включении в Реестр неприбыльных организаций и учреждений (если что–либо из этого входит в ваши планы); учредительный документ юридического лица (устав, учредительный договор и так далее в зависимости от избранной организационно–правовой формы); документ, подтверждающий регистрацию иностранного юридического лица, выступающего учредителем, в соответствующей стране [2].

Второй стадией является государственная регистрация юридического лица

Государственная регистрация предприятия осуществляется не только в интересах государства, но и для создания так называемой прозрачности рынка, то есть возможности для участников рыночных отношений получить информацию о своих будущих партнерах и контрагентах [3].

Для того, чтобы провести государственную регистрацию юридического лица необходимо обратиться к государственному регистратору по местонахождению. (статья 24 Закона Украины «О государственной регистрации юридических лиц и физических лиц – предпринимателей»)

Для проведения государственной регистрации юридического лица учредитель должен лично подать документы: заполненную регистрационную карточку на проведение государственной регистрации юридического лица. На данный момент действуют формы регистрационных карточек, утвержденные Приказом Минюста №3178/5 от 14.10.2011г.; экземпляр оригинала решения учредителей или уполномоченного ими органа о создании юридического лица в случаях, предусмотренных законом; два экземпляра учредительных документов, индивидуальный устав (с 28.08.2011г.); документ, удостоверяющий внесение регистрационного сбора за проведение государственной регистрации юридического лица; информацию с документами, подтверждающими структуру собственности учредителей – юридических лиц; дополнительно предоставляется копия

решения органов Антимонопольного комитета Украины или Кабинета Министров Украины о предоставлении разрешения на согласованные действия или на концентрацию субъектов хозяйствования; в случае государственной регистрации юридического лица, учредителем (учредителями) которого является иностранное юридическое лицо, дополнительно подается документ о подтверждении регистрации иностранного лица в стране его местонахождения, в частности извлечение из торгового, банковского или судебного реестра, который соответствует требованиям законодательства.

Со дня поступления документов регистратор имеет 3 дня для внесения записи в Единый государственный реестр о проведении государственной регистрации юридического лица.

Третьей стадией являются после регистрационные процедуры:

К ним относятся: регистрация в органах статистики, получение справки из ЕГРПОУ; регистрация в Государственной налоговой службе; регистрация плательщиком единого социального взноса; изготовление печати.

При проведении регистрации юридического лица государственный регистратор в день государственной регистрации передает соответствующим органам статистики, государственной налоговой службы, Пенсионного фонда Украины сведения из регистрационной карточки на проведение государственной регистрации юридического лица.

Получение справки из ЕГРПОУ (Единого государственного реестра предприятий и организаций Украины) нужно обратиться в орган статистики по месту регистрации юридического лица, и предоставить, следующие документы: запрос; выписка из единого государственного реестра и его ксерокопия (для уточнения данных о юридическом лице); документ об оплате с отметкой банка; документ, подтверждающий полномочия лица (доверенность); справки из ЕГРПОУ выдается только после поступления в органы статистики данных от Государственного регистратора.

Четвертой стадией является регистрация в государственной налоговой службе.

Для того чтобы стать на учет в органе государственной налоговой службы необходимы сведения из регистрационной палаты.

Постановка на учет налогоплательщика производится не позднее следующего рабочего дня со дня получения сведений из регистрационной карточки.

После постановки налогоплательщика на учет формируется справка о взятии на учет налогоплательщика по ф. № 4–ОПП.

Для постановки на учет налогоплательщик – юридическое лицо, представляет в орган государственной налоговой службы: заявление по ф. № 1–ОПП, копию выписки о государственной регистрации, копию справки из ЕГРПОУ, копию паспорта руководителя.

Пятой стадией является регистрация плательщиком единого социального взноса

Работодатели и предприятия, учреждения, организации, другие юридические лица, использующие труд физических лиц на условиях трудового договора (контракта), являются плательщиками единого социального взноса. Учет таких лиц ведется Пенсионным Фондом.

Постановка на учет юридических лиц осуществляется управлениями Пенсионного фонда Украины в районах, городах по месту нахождения на основании сведений из регистрационной карточки на проведение государственной регистрации юридического лица.

В день получения указанных сведений органы Пенсионного фонда направляют сведения в орган исполнительной дирекции Фонда социального страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний Украины.

От класса профессионального риска производства зависит размер единого взноса, который будет уплачиваться юридической лицом.

Уведомление о постановке на учет юридического лица как плательщика единого взноса безвозмездно направляется плательщику по почте с уведомлением о вручении на следующий рабочий день со дня взятия на учет в органе Пенсионного фонда.

В случае несогласия с установленным размером единого взноса плательщик в течение десяти рабочих дней со дня поступления уведомления о постановке на учет имеет право обратиться в орган Пенсионного фонда с письменным заявлением об изменении размера единого взноса [4].

Пройдя все эти стадии регистрации предприятия, юридическое лицо сможет, открывать свое производство не боясь, что в будущем у него будут проблемы с законом.

#### **Литература:**

1. Право и Бизнес Юридическая компания [Электронный ресурс] – Режим доступа <http://yur-company.kiev.ua/registratsiya-firm.html>

2. Інформаційне агентство "ЛІГА:ЗАКОН", 2010–2017. ТОВ "ЛІГА ЗАКОН", 2007–2017. ТОВ "Інформаційно-аналітичний центр "ЛІГА", 1991–2017. Регистрация предприятия после 1 января: как это должно происходить [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://uz.ligazakon.ua/magazine\\_article/EA008743](http://uz.ligazakon.ua/magazine_article/EA008743)

3. Регистрация предприятия в Украине ( процедура создания ЧП, ООО) [Электронный ресурс] – Режим доступа <http://services.svdevelopment.com/lawyer-registrator-gosregistr.html>

4. Порядок создания регистрации предприятия [Электронный ресурс] – Режим доступа <http://advocate.cn.ua>

## CRESCIMENTO SEM DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO

*H. Lykjančuk*

*Odessa Universidade Nacional Politécnica*

*Demar Dos Santos*

*uma TI-empresa internacional «Autodoc»*

Nos últimos anos, tem-se falado muito sobre o crescimento económico em África, e em particular na Guiné-Bissau, mas poucas pessoas sabem o que na realidade significa “crescimento económico” e muitas pessoas confundem este conceito com o do “desenvolvimento económico”

Uma das questões centrais da macroeconomia é alcançar um crescimento económico sustentado e sustentável, mas a multiplicação de riqueza material não pode ser um fim em si mesmo. Precisamos transformar esta riqueza para o bem-estar da população por via do desenvolvimento económico.

Schumpeter foi quem explicou a diferença entre os conceitos de crescimento económico e de desenvolvimento económico no seu livro "A Teoria do Desenvolvimento Econômico". A explicação mais acessível: crescimento – são as mudanças quantitativas na economia (aumento da produção e consumo dos mesmos produtos e serviços), e desenvolvimento – são mudanças qualitativas na economia (inovação na indústria transformadora, nos serviços e propriamente nos próprios bens e serviços).

Existem dois (2) factores do desenvolvimento económico: factor extensivo: aumento quantitativo de recurso. (exemplo: número de trabalhadores, custo de capital); factor intensivo: aumento qualitativo de recurso (quadros, tecnologia de produção, introduções à inovação).

Com base nestes factores, existem dois (2) tipos de desenvolvimento económico: desenvolvimento económico extensivo; desenvolvimento económico intensivo.

O que mais interessa-me neste artigo, é a descrição do PIB, porque é um dos principais indicadores da macroeconomia e, é o mais utilizado no conceito “crescimento económico”, mas além do PIB, também vou falar do Índice do Desenvolvimento Humano (IDH), como um dos principais indicadores do desenvolvimento económico e humano.

Economistas falam de quatro (4) tipos de crescimento económico de acordo com a sua velocidade:

As causas externas de desenvolvimento económico cíclico:

1. Guerra, na base da qual a economia foi reconstruída para a produção de produtos militares atrai recursos adicionais e mão-de-obra, e com o fim da guerra, vem o declínio da economia.

2. O impacto de outros factores externos, por exemplo, choques de petróleo, quando os países produtores de petróleo aumentam os preços acentuadamente.

3. Grandes inovações (ferrovias, automóveis, eletrônicos) têm um impacto maior sobre o investimento, a produção, o consumo, níveis de preços.

4. A política monetária do governo: uma grande quantidade de dinheiro gera crescimento inflacionário, e uma menor quantidade, reduz o investimento e conduz a um declínio na produção.

5. Alteração da relação de oferta e a demanda agregada, quando, por exemplo, aparecem novos produtos (computadores pessoais) com forte demanda, e produtores de velhos produtos (máquinas de escrever) tiveram que fechar as suas produções.

6. A diminuição da produção causada pelo aparecimento de novos produtos, a acumulação de grandes estoques devido a baixa demanda, preços elevados e a oferta agregada excede a demanda agregada.

O crescimento do PIB, significa que a economia cresce, que há mais dinheiro disponível nas mãos das pessoas (renda per capita), nas empresas, no tesouro público, no banco central, nas instituições financeiras e não-financeiras... As empresas vão crescer, e naturalmente, vão contratar mais pessoas. Haverá

mais investimento (surgirão novas empresas), o nível de desemprego diminuirá, o nível do consumo e da inflação irá aumentar.

Desenvolvimento económico é um processo multifatorial que reflete mudanças em todos os setores da economia ao longo prazo. Ele é medido através dos seguintes indicadores:

O nível de vida inclui: esperança média de vida, nível de escolaridade, poder de compra (incluindo habitação), tempo médio de trabalho por dia... Enquanto, que a qualidade de vida está associada ao Índice do Desenvolvimento Humano, esperança média de vida, nível de escolaridade, e PIB per capita (por cabeça).

O crescimento económico é apenas uma manifestação de desenvolvimento económico, um de seus cenários. Como o crescimento económico torna-se objetivo da política regional e de Estado, economistas já não reconhecem desenvolvimento económico sem o crescimento económico do País e da Região. Pode-se até dizer que o desenvolvimento económico é a mudança do sistema económico com a transição de um estado para outro. Crescimento económico com inúmeros custos de recursos, pode afetar tanto negativamente o desenvolvimento económico em geral, assim como pode retardá-lo, ou seja, entrar em contradição com os objetivos fundamentais do desenvolvimento económico.

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*к.е.н., доцент Л.М. Баценко*

*Сумський національний аграрний університет*

*к.е.н. Р.В. Галенін*

*Сумський державний університет*

В даний час в нашій країні спостерігається криза праці.

Праця перестала бути для багатьох людей сенсом життя і перетворився на засіб виживання. В таких умовах не може йти мови ні про високопродуктивну та ефективну працю, ні про зростання кваліфікації працівників і розвитку їх ініціативи, ні про формування сильної трудової мотивації.

Реальна ефективність будь-яких економічних заходів визначається їх впливом на ставлення людей до праці.

Змінити це відношення в законодавчому порядку не можна, так як це тривалий еволюційний процес, але його можна прискорити, якщо тверезо оцінювати конкретну ситуацію і враховувати причини, її породили.

На жаль, керівники рідко беруть до уваги соціальні наслідки прийнятих рішень, а самі рішення часто носять не комплексний, а суто економічний чи технічний характер.

Управління персоналом є основою для ефективного використання трудових ресурсів організації [2, с. 440]. Це питання знайшло відображення в численних роботах вітчизняних і зарубіжних дослідників: Огаркова А.А., Кибанова А.Я., Маслова Є.В. [1, 2, 5].

Сучасний підхід до організації ефективного функціонування підприємства спирається на поняття стратегії підприємства – сукупності обговорених і прийнятих відповідно до визначеної процедури взаємоузгоджених рішень щодо найважливіших напрямів його функціонування, які мають довгострокові наслідки. Стратегія підприємства відображає його ділову місію і, в свою чергу, є основою для розробки бізнес-планів та прийняття різних поточних рішень. Система управління підприємством включає товарно-ринкову стратегію, ресурсно-ринкову, технологічну, фінансово-інвестиційну, інтеграційну, соціальну і стратегію управління. Документ, що містить в собі ці складові стратегії, іменується комплексною стратегією. З точки зору управління і розвитку персоналу особливо важливим представляються наступні фрагменти комплексної стратегії підприємства: персонал необхідно розглядати як реальні, тобто ті, що працюють на даному підприємстві, і потенційні, які мають змогу, бажання працювати, або в яких зацікавлений суб'єкт господарювання безпосередньо; одним з основних засобів реалізації кадрової політики є атестаційні процеси в структурних підрозділах. Загальна мета реформування атестації полягає в тому, щоб перетворити її з рутинної, обтяжливою і відволікає від продуктивної роботи процедури, спрямованої головним чином на витіснення небажаних або неефективних працівників, в ефективний засіб реалізації соціально-економічної стратегії підприємства.

При цьому результати атестації повинні використовуватися, в свою чергу, для оперативного коректування стратегії, виведення її на новий рівень, відповідний актуальним завданням і проблемам.

Практично в будь-якому бізнесі розрізняються періоди створення, трансформації та ліквідації. Цим циклічним закономірностям вразлива й система атестації. Відповідно до цього, в новій системі атестації працюючого персоналу повинен бути передбачений механізм самомоніторингу, який покликаний своєчасно генерувати сигнали про необхідність модернізації або корінного перегляду системи.

Створення адекватної сучасним умовам системи атестації працівників – багатоетапний і розгалужений процес, при якому протягом тривалого часу будуть задіяні практично всі підрозділи і персонал підприємства. Для отримання в результаті стійко і ефективно функціонуючої атестаційної системи цей процес повинен бути структурований, ретельно спланований і організований.

Система атестації працівників повинна знаходитися в тісній взаємодії з іншими підсистемами управління, зокрема, з системою заходів заохочення і покарання. Арсенал цих заходів повинен бути досить повним і різноманітним, щоб, з одного боку, забезпечувати реалізацію кадрової політики і, з іншого, – можливість вибору адекватної реакції на результати атестації. Зокрема, це означає, що повинні бути кошти як матеріального, так і морального заохочення і покарання, причому в достатній розкид за ступенем «м'якості».

– у процесі управління доцільно враховувати як потреби і можливості підприємства щодо використання й удосконалення персоналу, так і потреби й можливості самого персоналу, тобто готовність до виконання певної роботи, яка є атрибутом як конкретної ситуації, так і певного працівника;

– підвищити ефективність управління персоналом можливо на основі застосування валентної мотивації до кожного з працівників. У процесі матеріального мотивування необхідно економічно обґрунтувати загальний розмір фонду матеріального заохочення відповідно до показників економічної ефективності діяльності підприємства або його структурного підрозділу, якими в сучасних умовах становлення і розвитку ринкових відносин можуть бути показники рентабельності. Щодо нематеріальної мотивації, її застосування може бути обґрунтованим лише тоді, коли працівник не тільки прагне її отримання, а й готовий до її сприйняття. Тільки в цьому разі підприємство може мати віддачу від результатів праці, адекватну його витратам;

– з метою забезпечення привабливості підприємства як для реального, так і для потенційного персоналу, що втілюється у зростанні продуктивності праці, зменшенні соціальної напруги в колективі, згуртованості працівників, підвищенні їх кваліфікованості, забезпеченні високого рівня конкуренції у процесі відбору, набору й просування кадрів, доцільно застосовувати навчально-освітній підхід як одного з провідних ресурсів підприємства в соціально-економічних відносинах на ринку. Створення системи безперервного професійного навчання, що включає довгострокове перспективне планування кар'єри керівників, фахівців і кваліфікованих робітників, комплекс заходів науково-технічного характеру зі створення тренажерних і автоматизованих навчальних систем. Йдеться про розробку для кожного керівника, фахівця і кваліфікованого робітника індивідуального плану розвитку на весь період його виробничої діяльності (25–30 років) за рахунок різних форм навчання. При цьому систематично (раз в 5 років) для фахівців і керівників необхідно організувати навчання за спеціальними програмами з відривом від виробництва.

Істотну підтримку в організації системи безперервного навчання надасть створення банку галузевої літератури, банку комп'ютерних автоматизованих навчальних систем і комп'ютерних тренажерів. Це дозволить автоматизувати процес навчання, наблизивши його до вирішення професійних завдань навчається за рахунок використання ситуаційних ділових ігор, впровадження системи дистанційного навчання, тренажерів.

Важливим аспектом якості навчання може стати організація навчання безпосередньо на робочих місцях. Для цієї мети можуть бути використані автоматизовані навчальні системи і методи дистанційного навчання.

Також доцільно розширювати практику проведення конференцій молодих фахівців, включивши до участі співробітників робочих спеціальностей у напрямку раціоналізаторських пропозицій по оптимізації виробничих та інших процесів на підприємстві.

#### Література:

1. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия / Под ред. П. В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
2. Огарков А.А. Управление организацией. – М.: Эксмо, 2006. – 512 с.

3. Основы теории управления / Под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М., 2004. – 502 с.
4. Саймон Г. А. Менеджмент в организациях / Г.А. Саймон, Д.У. Смитбург, В.А.Томпсон. – М., 2001. – 418 с.
5. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.

## **ФАКТОРИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ**

*к.е.н. Л.П. Шацова*

*К.М. Фокін*

*Одеський національний політехнічний університет*

Конкурентоспроможність підприємства це те, що в першу чергу вказує на його здатність досягти успіху в боротьбі з іншими підприємствами його сектора. Вона дозволяє підприємству більш «сильнішому» виграти у боротьбі за споживача. Світовий ринок не міг би нормально існувати без конкуренції. Саме за допомогою неї споживач може отримувати товар такої якості, яка йому потрібна, а збут товару або послуги досягає необхідного рівня. У наш час, просто вийшовши на вулицю, можна побачити незлічену кількість різних магазинів, перукарень, сервісних центрів і так далі. І всі вони постійно знаходяться у такій боротьбі (якщо справа стосується одних і тих самих потреб споживача). Для того щоб виграти конкурентну боротьбу, підприємство повинно мати хоча б якісь на перший час конкурентні переваги. Без них щойно відкритий новий магазинчик через місяць звільнить свій зайнятий простір для іншого, більш успішного та здатного привабити своїми послугами споживача.

Майже всі фактори, що визначають конкурентоспроможність можна поділити, по-перше, на ті, що вказують на ресурси підприємства, наприклад, його матеріальна база, або трудові ресурси (кадри), і, по-друге, на саму діяльність стосовно цих ресурсів, її види, ефективність та доцільність. Такі фактори стають перевагами через свою унікальність або привабливість для споживача [1].

Тепер конкретніше про ці фактори. Під час аналізу конкурентоспроможності підприємства на перший план випливає, насамперед, саме визначення мети його існування. Знаючи для чого саме, ми починаємо займатися певним видом бізнесу, ми зможемо якнайефективніше використовувати весь зібраний нами потенціал. Продовжуючи аналіз, треба звернути увагу на те, для кого буде призначена наша продукція, перевірити конкурентів і подумати, чи вдасться нам взагалі вийти на необхідний для нас рівень виробництва. Важливим також є вибір правильного місцезнаходження нашого підприємства [2].

Обравши усі найбільш оптимальні варіанти на етапі початкової побудови нашої стратегії, звернемо увагу на матеріальну базу. До організаційних заходів, що стосуються цього питання слід віднести: порівняння нашої продукції з аналогами та заміниками, а також визначення пріоритетності саме нашої продукції або її можливих недоліків; визначення пріоритетних сфер використання продукції; зміна технічних параметрів товару, відштовхуючись від потреб споживача; ретельне вивчення поведінки конкурента, щодо вдосконалення аналогічного товару/послуги; диференціація продукції (через що товаром-замінником вашого товару може стати також інший ваш товар); безпосередній вплив на споживача, шляхом, наприклад, реклами або обмеженням кількості продукції [2].

Створити конкурентоспроможну продукцію особливо на початкових рівнях ведення свого бізнесу або на початку інноваційного розвитку підприємства можна при достатній кількості коштів (звісно ж можна взяти кредит, але ніхто ж не гарантує стовідсоткового успіху вашої справи). Одним з джерел здобуття цих коштів є інвестиції (можуть бути і не фінансовими). Інвестиційне забезпечення складається з декількох етапів: його комплексна оцінка; вибір напрямків вкладення отриманого капіталу; формування інвестиційних ресурсів (це їх пошук та зберігання); організація економічних умов їх реалізації; реалізація інвестиційних програм. Надання об'єкту інвестицій відбувається за наявності у нього інвестиційної привабливості і це є причиною активізації його діяльності. Перевагою інвестиційного забезпечення є те, що підприємство не несе істотної юридичної відповідальності, але очевидно, що інвестор отримує право претендувати на деяку частину доходів зі своїх внесень [3].

Усі отримані фінансові та матеріальні ресурси потребують надійного контролю, який буде здійснюватися робітниками. Отже, ще одним з найголовніших факторів є саме трудові ресурси підприємства. Трудовий потенціал є головним чинником виробництва. Вибір робочого персоналу повинен здійснюватися вже на початкових етапах планування, ключові працівники повинні бути надійними, адже бувають випадки, коли від однієї людини, яка є далеко не керівником залежить працездатність підприємства. У розвинутих країнах кадрова складова наділена високим досвідом і потенціалом, щодо розвитку підприємства, в Україні з цим є деякі проблеми. Якщо говорити про проблеми в цілому, то їх безліч в усіх країнах. У Франції проводили опитування серед робітників та персоналу компаній. Виявилось, що 66% з них використовують не весь свій потенціал. Американські експерти своїми дослідженнями встановили, що звичайний робітник, що не боїться бути звільненим використовує свій потенціал лише на 20–25%. Це відбувається, насамперед, через такі причини, як відсутність достатнього почуття відповідальності, невідповідність кадрової структури потребам підприємства, нераціонального розподілу функцій робітників та через те, що вони працюють не за фахом. Усі ці проблеми в підприємстві повинні бути вирішені максимально швидко, адже в першу чергу від його трудових ресурсів, на мою думку, залежить його доля [1].

Трохи менш важливим фактором налагодження конкурентоспроможності підприємства є непряма «взаємодія» з конкурентами. Що ж мається на увазі? Конкурентна спроможність підприємства, як згадувалося раніше, визначається ресурсним потенціалом і його ефективним управлінням. Але є і третій фактор, це інтенсивна увага приділена зовнішньому середовищу. Цим середовищем є, насамперед, діяльність конкурентів, за якими потрібно уважно слідкувати. Далі корисним умінням підприємця є швидка адаптація до змін на ринку, яка стала причиною саме тої діяльності конкурентів. Усі три фактори тісно пов'язані між собою. Більшість експертів акцентує свою увагу саме на перших двох факторах. Не можна вплинути на третій фактор, не торкнувшись ресурсної бази та самої внутрішньої діяльності. Тобто вплинувши тільки на перші два фактора, зміниться реакція, а, відповідно, й поведінка конкурентів. Для того, щоб довести доцільність використання методу рефлексивного управління, слід виділити такі чинники, що впливають на ірраціональність прийнятих підприємцем–конкурентом рішень. По–перше, будь–яка людина керується деяким людським фактором, тут діло доходить до психології. Отже, можна непомітно впливати на іншу людину своїми діями, скажемо, спровокувати її на помилки (особливо, якщо конкуренція явна). По–друге, людина приймає свої рішення, відштовхуючись від обмеження у часі та у володінні інформацією. І це також можна використати у своїх інтересах (знову ж таки психологія), наприклад, влаштувавши боротьбу у вигляді своєрідних перегонів зразку «у кого швидше з'явиться літня тераса на початку теплого сезону». І третій чинник це шаблонність та автоматизованість дії людини. У процесі еволюції у людини сформувалися певні принципи, якими вона постійно керується, які в цілому є корисними і допомагають не втрачати час на аналіз деяких вчинків і одразу ж автоматично діяти. Цей чинник допоможе передбачати дії конкурента і на основі цього знаходити правильну стратегію, адже такі шаблони в основному не піддаються логічному осмисленню. Як правило, тільки чітке осмислення людиною того, що над нею проводиться маніпуляція здатне запобігти запуску такої автоматичної поведінки [4].

Отже, для створення справді конкурентоспроможного підприємства треба проробити дуже кропітку роботу. Етап планування може бути набагато довшим, ніж сама реалізація створеного плану. Треба звернути увагу на багато факторів: вибір початкового капіталу, аналіз сегменту ринку і т.д. Виявляється, що зменшення невизначеності зовнішнього середовища може вплинути на успішність, проробленої нами роботи навіть більше, ніж розгляд його внутрішнім фактором. Тут існує прямий зв'язок, поки не проаналізуєш зовнішнє середовище, не зможеш планувати нічого всередині. Ця тема буде залишатися актуальною ще дуже довго, принаймні, поки існують сучасні принципи дії ринкових відносин. Саме конкуренція приводить ринок до такого стану, яким він повинен бути задля задоволення потреб споживачів, держави і самих підприємців.

#### Література:

1. Трудовий потенціал підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності. [Електронний ресурс] /С.А. Бельтюков, А.В. Пашкова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2011. – № 1 (1). – С. 95–102. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2011/n1.html>

2. Управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / В.В. Хмурова, К.В. Косовська // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 2 (3). – С. 65–70. – Режим доступу до журн.: <http://www.economics.opu.ua/n3.html>

3. Competitiveness enterprise in modern conditions: problems and prospects [Електронний ресурс] / Yu. V. Kovtunenکو, O. A. Grabovenko // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2016. – № 2 (24). – С. 41–46. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n2.html>

4. Мальчик М.В. Застосування методів рефлексивного управління конкурентоспроможністю підприємства у розрізі його активної адаптації. [Електронний ресурс] / М.В. Мальчик // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 1 (2). – С. 77–81. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n1.html>

## СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

*ст. викладач О.О.Олейникова  
Бешимов Довлет, Мірзоев Мурад  
Одеський національний політехнічний університет*

Конкурентоспроможність є одним з основних понять, яке активно використовується в теорії та практиці економічного аналізу, і в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів. Конкурентоспроможність – складне багатоаспектне поняття, яке визначає здатність товару зайняти та утримати позицію на конкурентному ринку в певний період часу, за конкуренції з іншими аналогічними товарами.

Розрізняють:

– конкурентоспроможність продукції (властивість, яка оцінюється за сукупністю основних техніко – економічних, якісних і вартісних показників, що відрізняють даний товар від товару – конкурента);

– рівень конкурентоспроможності продукції (відносна характеристика продукції як товару, що відображає ступінь її переваги на даному ринку перед товаром – конкурентом). За критерій конкурентоспроможності пропонується приймати відносну долю продажу товару, що оцінюється.

– конкурентоспроможність підприємства (перевага стосовно інших підприємств даної галузі всередині країни і за її межами). Конкурентоспроможність фірми може бути оцінена тільки в рамках групи фірм, що належать до однієї галузі, або фірм, що випускають аналогічні товари (послуги).

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися в усіх сферах та по всіх аспектах його діяльності, тому ключовими факторами конкурентоспроможності підприємства є:

– виробничий – номенклатура й асортимент товарів, якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, забезпеченість основними видами ресурсів, якість ресурсів, гнучкість виробництва;

– маркетинговий – дослідження й прогнозування ринку, система просування та збуту товару, ціноутворення, рекламна діяльність, обслуговування споживача;

– фінансовий – ступінь ліквідності, активність, доходність, платоспроможність підприємства, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, інвестування наявних коштів, загальний фінансовий стан підприємства;

– інноваційний – здійснення науково-дослідних та досвідно-конструкторських робіт (НДДКР) власними силами, використання запозичених результатів НДДКР, ступінь оновлюваності продукції, технології, ступінь використання інформаційних технологій;

– кадровий та організаційно – культурний – кількісний та якісний склад персоналу, тип лідера, характер організаційних цінностей, комунікації та процедури;

– управлінський – тип організаційної структури управління (ОСУ), гнучкість та раціональність ОСУ, стиль та методи управління, адаптаційні можливості.

У сучасних умовах саме висока конкурентоспроможність гарантує підприємству досягнення бажаних фінансово – економічних результатів діяльності. Достатній рівень конкурентоспроможності



стає сьогодні одним з основних факторів забезпечення економічної безпеки та сталої динаміки розвитку фірми на досить тривалий період часу. У зв'язку з цим перед будь-якою організацією постає проблема стратегічного і тактичного управління конкурентоспроможністю, як запорукою здатності підприємства до виживання в умовах мінливого ринкового середовища. Управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в раціональному використанні наявних та створенні нових конкурентних переваг, а також в оцінці, аналізі та обліку факторів ринкового середовища, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність в процесі господарської діяльності фірми.

Основою конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність його продукції (послуг), тому управління конкурентоспроможністю передбачає сукупність заходів по систематичному вдосконаленню виробу, постійному пошуку нових каналів збуту, нових груп покупців, покращенню сервісу, реклами.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства неможливо досягти випадковим чином, за допомогою використання деяких відокремлених інструментів. Для проведення постійного аналізу ринків, виявлення можливостей і недоліків конкурентів, оцінки власного рівня конкурентоспроможності та ефективного використання наявних конкурентних переваг необхідно формування обґрунтованої системи управління.

Системний підхід до управління передбачає розгляд управління як процедури або процесу прийняття управлінських рішень спрямованих на:

- підвищення гнучкості й оперативності при освоєнні нових виробів, процесів, ринків;
- перехід від аналізу окремих випадків до систематичного аналізу варіантів рішень;
- перехід від розрахунку окремих елементів ефективності до комплексної оцінки всіх факторів;
- здійснення поточного контролю із застосуванням економіко-математичних методів і сучасних інформаційних технологій.

Відповідно до певних функцій управління структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємства можна представити наступним чином (рис. 1).



Рисунок 1. Система управління конкурентоспроможністю підприємства (КСП)

Основу системи управління конкурентоспроможністю підприємства повинні скласти наступні базові принципи:

- принцип орієнтації на ринкову кон'юнктуру;
- принцип цільової стратегії управління;
- принцип системності управління конкурентоспроможністю;
- принцип орієнтації на кінцеві результати;
- принцип стимулювання.

При формуванні системи управління конкурентоспроможністю підприємства також досить важливим вважається виявлення функцій, що відносяться до даного об'єкту управління, і встановлення їх взаємозв'язку із загальними функціями управління. Як основні функції управління конкурентоспроможністю підприємства слід виділити наступні:

- планування підвищення конкурентоспроможності;
- організація і координація управління;
- контроль забезпечення підвищення конкурентоспроможності;
- оцінка рівня конкурентоспроможності;
- облік і аналіз процесів управління конкурентоспроможністю.

Досягнення конкурентоспроможності – стратегічна мета кожної організації. Для вирішення цього завдання необхідно розробити концепцію управління конкурентоспроможністю, яка передбачає формування комплексної системи управління за умови чіткого усвідомлення цілей і стратегії організації, дослідження конкурентного становища на ринку, встановлення механізмів взаємозв'язку показників фінансово – економічної діяльності компанії і факторів конкурентоспроможності.

#### Література:

1. Бондаренко С.М. Рейтингова система управління конкурентоспроможністю промислової продукції // Проблеми науки. – 2011. – № 11. С. 41 – 47.
2. Габибова М. Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия [Текст] // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2015 г.). – М.: Буки–Веди, 2015.
3. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина; – М.: «Альпина Паблишер», 2011 г.
4. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Эксмо, 2008. – 541с.

## ВИДИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: СУТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ

*ст. викладач О.М. Лук'янчук*

*А. Капелюшина*

*Одеський національний політехнічний університет*

Підприємництво є одним із різновидів творчої, пошукової, ризикової соціальної діяльності і в більшості країн світу з ринковою економікою вважається одним із найпрестижніших.

Підприємництво – це вільна, ініціативна діяльність людей у різних сферах виробництва, що здійснюється на власний страх і ризик з метою одержання прибутку. Підприємництво є необхідною визначальною рисою ринку, його обов'язковим атрибутом. Якщо нема підприємців, то нема й ринку, і навпаки.

Адже саме цей вид діяльності у відповідних умовах найкращим чином виявляє людську суть, допомагає прояву працівника як особистості. Підприємництву властивий більш індивідуальний характер, високий ступінь стимулювання співробітників, що призводить до більш повної реалізації потенціалу кожного з них. Здійснюючи самостійну підприємницьку діяльність, працівник значно зростає як людина: він росте і професійно і інтелектуально. І це має цілком реальні позитивні наслідки для всього суспільства. Історія доводить, що підняти економіку, інші сфери буття до

високого рівня розвитку можливо переважно через прояв членами цього суспільства їх господарської ініціативи.

Водночас світовий досвід переконливо доводить, що сьогодні без винахідливих ділових людей, без розвитку різних форм підприємницької діяльності неможливий подальший розвиток економіки. У сучасних умовах підприємництво виступає основним напрямом удосконалення господарської діяльності. В таблиці представлено основні види підприємництва та особливості їх використання.

Найбільший розвиток в Україні одержало комерційне підприємництво, яке характеризується операціями й угодами по купівлі і продажу товарів і послуг. Так як його використання надає можливість швидше одержати віддачу. Ця сфера, багато в чому обмежена раніше, стала стрімко розвиватися головним чином як частка, індивідуальне підприємництво. Сюди направили свої зусилля багато енергійних, ініціативних людей. Нерідко серед них маються і ті, кого раніш відносили до так названого «тіньовий» економіці. Якщо виробнича діяльність забезпечує, як правило, 10–12% рентабельності підприємства, фірми, то комерційна – 20–30%, а нерідко і вище.

Таблиця 1 – Основні види підприємницької діяльності: суть та особливості використання

Вид діяльності	Характеристика	Особливості використання
виробнича	Найважливіший, провідний вид підприємницької діяльності, спрямований на виробництво продукції, послуг, інформації тощо, які підлягають реалізації споживачам. Ця діяльність здійснюється підприємствами, що виготовляють різноманітну продукцію, виконують будівельні, ремонтні й інші роботи, надають побутові, консультативні, інформаційні та інші послуги, створюють духовні блага. Виробнича підприємницька діяльність відноситься до найскладніших, найсерйозніших, суспільно–необхідних і водночас нелегких видів бізнесу.	Діяльність ведеться підприємствами, які виготовляють різноманітну продукцію, виконують різні роботи, надають різні послуги – виробничі, побутові, інформаційні, створюють духовні блага тощо. До виробничого підприємництва належать також ідальні, кав'ярні, перукарні, агрофірми і подібні. Фінансовий результат виробничого підприємництва характеризують прибуток і рентабельність виробництва продукції (відношення прибутку до затрат виробництва). Чим успішніше працює підприємство, тим вищі ці показники.
комерційна	Діяльність, яка пов'язана з обміном, розподілом та споживанням товарів і послуг. Змістом комерційного підприємництва є товарно–грошові та торговельно–обмінні операції. Комерція у вузькому розумінні слова – це торгівля, а комерсант – це працівник торгівлі. Торговельно–обмінні операції здійснюються у вигляді угоди з купівлі–продажу або перепродажу товарів і послуг.	До комерційного підприємництва належать торговельні організації та окремі особи, що продають предмети споживання та засоби виробництва.
посередницька	Змістом діяльності якого є з'єднання зацікавлених у взаємодії, у взаємних угодах сторін (суб'єктів). Посередницькі підприємства можуть надавати інформацію, консультативні, маркетингові послуги тощо.	Представляють установи та окремі особи, які надають посередницькі послуги підприємцям і споживачам. Така потреба виникає тоді, коли виробник не може сам продати товар або замовник хоче знайти підрядчика для виконання певних робіт. Посередницькі фірми можуть також надавати інформаційні, маркетингові, консультаційні та інші послуги.

Продовження табл. 1

Вид діяльності	Характеристика	Особливості використання
страхова	Особлива форма фінансового підприємства. Тут підприємець отримує страховий внесок, який повертається йому тільки при настанні страхового випадку. Воно захищає бізнес і населення від нещасних випадків і забезпечує прибуток. До них відносяться пенсійні фонди, фонди страхування від нещасних випадків, від безробіття і т.ін. Будь-яка підприємницька діяльність здійснюється в певних організаційних формах. Вибір форми організації підприємницької діяльності визначається суб'єктивними (особисті вподобання) та об'єктивними чинниками – сферою діяльності, перевагами та недоліками провідних форм підприємств.	Страхові компанії здійснюють страхування життя, майна й отримують від цього доходи, які вкладають в облігації, акції інших компаній, у державні цінні папери. Отже, вони надають довгострокові кредити підприємствам і держав.
фінансова	Сфера його діяльності – звертання, обмін вартостей. Фінансова діяльність проникає й у виробничу, і в комерційну, однак вона може бути і самостійною: банківську, страхову справу й ін.	Об'єктом купівлі–продажу тут виступає специфічний товар – гроші, валюта, цінні папери. Агентами фінансового підприємництва є комерційні банки, фондові біржі та громадяни–підприємці.

В останні роки усе більший розвиток в Україні одержує така перспективна форма підприємництва, як консультативне підприємництво і, зіставляючи рівень його розвитку в нашій країні з іншими розвитими країнами, можна зробити висновок, що в найближчі роки консалтингу має стрімко розвиватися.

Більш того, в Україні також присутня інноваційна модель підприємництва, яка передбачає активне використання будь-яких (у межах закону) і насамперед нових управлінських рішень для підприємницької діяльності, особливо коли бракує власних природних ресурсів. Схема дій за цієї моделі підприємницької діяльності така: формулювання головної мети; вивчення зовнішнього середовища з метою пошуку альтернативних можливостей; порівняльна оцінка власних ресурсів і знайдених можливостей; пошук зовнішніх до-даткових джерел ресурсів; аналіз можливостей конкурентів; реалізація завдань згідно з вибраною концепцією. Для започаткування і тривалого здійснення підприємництва необхідні самі підприємці. Останніх небезпідставно вважають центральними особами у бізнесі. Перехід до інноваційної моделі підприємницької діяльності породжує нові її форми: венчурне підприємництво (бізнес); інжиніринг; лізинг; технопарки; торговельну мережу; франчайзинг та ін.

#### Література:

1. Основи економічної теорії: Навч. посіб. Рекомендовано МОН / Ажнюк М.О., Передрій О.С. – К., 2008. – 368 с.
2. Підприємницьке (господарське) законодавство. Перунова О.М., Селезень С.В. – Конспект лекцій, Харків, ХНАДУ, 2009. – 126 с.
3. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://posibnyky.vntu.edu.ua/ekonomika/zmist.htm>
4. Михайлов О.В. Господарське законодавство (право) / Курс лекцій для студентів спеціальності „Облік і аудит” денної та заочної форми навчання / ПОЛТАВА. РВВ ПУСКУ. 2007. – 159 с.

## ПРОБЛЕМИ ФІНАНСУВАННЯ ГОСПОДАРЮЮЧИХ СУБ'ЄКТІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*ст. викладач В.А. Сааджан*

*А.О. Коцага*

*Одеський національний політехнічний університет*

Необхідною умовою для економічного розвитку країни є успішний розвиток малого і середнього бізнесу. Для будь-якої держави, як і для України, даний сектор має велике значення – саме він є структуроутворюючим елементом сучасної ринкової економічної системи України. Здорова конкуренція підприємств, створення і реалізація нових товарів і послуг, зарубіжне та вітчизняне інвестування, підтримка та фінансування господарюючих суб'єктів державою – ключові елементи успішного розвитку даного сектору держави, який, на жаль, на сьогоднішній день недопрацьований, має безліч недоліків і проблем, які варті уваги.

Одною з основних перешкод розвитку господарюючих суб'єктів є проблема його фінансування, якій передують різні фактори: нестача фінансових ресурсів, невиконаність ведення бізнесу, неможливість отримання позикових коштів, відсутність дієвої підтримки з боку держави, отримання інвестиційних кредитів з високою процентною ставкою, що ускладнює, а в деяких випадках і унеможлиблює ведення господарської діяльності. Ці фактори й визначають актуальність дослідження питання розвитку системи фінансового забезпечення суб'єктів господарювання.

Значний внесок у дослідження даної проблеми внесли такі автори: Барановський О., Васильків Т., Варналій З., Кисельов А., Клочко Ю., Ковальчук Т., Кредісов В., Кузьмін А., Мокій А., Реверчук С., Соболев С., Черняк В..

Ціль даного дослідження полягає в тому, щоб визначити причини і наслідки недовершеної системи фінансування господарюючих суб'єктів України в наш час.

Задачі дослідження:

- виявити, які бувають джерела фінансування;
- проаналізувати ситуацію на ринку – умови банків України з надання інвестиційних кредитів;
- проаналізувати розподіл держбюджету і з'ясувати, чи виділяються кошти на фінансування господарюючих суб'єктів;
- виявити і зробити висновки щодо вдосконалення системи фінансування господарюючих суб'єктів України.

Закордонний досвід доказав, що чим краще розвинутий малий і середній бізнес, тим краще розвивається і економіка країни. Проте, в Україні не на достатньому рівні відбувався розвиток промислових підприємств, однією з причин якої є недовіра до розвитку малого і середнього бізнесу, адже високі ставки кредитів, що надають банки юридичним особам та фізичним особам – підприємцям, відсутність матеріальної підтримки держави, неспроможність населення починати новий бізнес через брак коштів не надають необхідних, не сприяють умовам для ведення бізнесу.

Для створення бізнесу одним з найважливіших елементів є капітал. Виділяють декілька джерел фінансування підприємств:

- внутрішні джерела (чистий прибуток, амортизаційні відрахування, реалізація або здача в оренду невикористаних активів);
- залучені кошти (іноземні інвестиції, венчурний капітал);
- позикові кошти (кредит, лізинг, векселі);
- змішане (комбіноване, комплексне) фінансування.

Підприємство може обирати будь-яку форму фінансування, проте, не маючи початкового капіталу зазвичай обирають – кредитування або лізинг.

Кредит – позика в грошовій або товарній формі, що надається кредитором позичальнику на умовах повернення, найчастіше з виплатою позичальником відсотка за користування позикою [1].

Кредит – непоганий варіант для підприємств, адже гроші можна отримати і використати негайно, проте нині інвестиційні кредити надають під високий процент, що невиконаність підприємствам.

Лізинг являє собою особливу комплексну форму підприємницької діяльності, що дозволяє одній стороні – лізингодержувачу – ефективно оновлювати основні фонди, а інший – лізингодавцю – розширити межі діяльності на взаємовигідних для обох сторін умовах [1].

Лізинг дозволяє розпочати підприємству великий проект, адже здійснення негайних платежів в даному виді фінансування не передбачається.

При кредитуванні будь-яким господарюючим суб'єктам необхідно уважно роздивлятися умови надання кредиту і брати до уваги рівень надійності банків. На сьогоднішній день найнадійнішими банками України вважаються ПриватБанк, Райффайзен Банк Аваль, Альфа-Банк, Укрсоцбанк, ОТП банк, Південний, ІНГ Банк Україна тощо.

Процентні ставки на інвестиційні кредити мали тенденцію змінюватися протягом багатьох років, адже були в залежності від багатьох факторів – рівень інфляції, економічна ситуація в країні, підвищення курсу долару тощо. Так, в 2016 р. ставка даних кредитів впала порівняно з 2014 – 2015 рр. на 5 – 6 %, в середньому сягала 19 – 21 %. У 2017 році процентна ставка інвестиційного кредиту в середньому сягає 19 – 25 %.

Експерти з економічних питань повідомляють основні причини високих кредитних ставок в Україні: занадто вузький спектр послуг і продуктів, які можуть надавати банки; підвищенні ставки з депозитів; висока процентна маржа банків.

Здешевлення інвестиційних кредитів відкрило б можливості господарським суб'єктам розвиватися та розширяти випуск товарів, асортимент надання послуг – мається на увазі зменшення ставок рефінансування і облікової ставки національного банку, а також пом'якшення монетарної політики. Проте, в сучасних умовах, підприємству залишається займатись самофінансуванням, адже бюджет України в 2017 році вже розподілили певним чином – найбільшу частину бюджету отримає соціальна сфера (156,2 млрд. грн.), оборона і національна безпека (129,3 млрд. грн.), охорона здоров'я (88,7 млрд. грн.), освіта (52,6 млрд. грн.). Сфера фінансування господарських суб'єктів є дуже важливою, адже має вплив на розвиток економіки в цілому, проте на сьогоднішній день держава має багато інших важливих проблем, вирішення яких потребує негайного фінансування.

Висновки. На сьогоднішній день система фінансування господарюючих суб'єктів в Україні недосконала, що пов'язано з багатьма факторами: високі процентні ставки кредитування, відсутність підтримки з боку держави господарюючих суб'єктів, неспроможність оплатити та розпочати бізнес середньому класу населення України тощо. Такі методи, як стимулювання комерційних банків та інших фінансових небанківських установ до надання позик і розширення послуг малим підприємствам шляхом звільнення від оподаткування, гарантії повернення позик, сприяння процесу самоорганізації суб'єктів малого підприємництва в рішенні своїх фінансово-кредитних проблем шляхом організації установ взаємного фінансування та гарантування, розширення участі банків у фінансуванні малого підприємництва, збільшення інформованості суб'єктів малого підприємництва про існуючі кредитні програми, переорієнтація бюджетних коштів, спрямованих на фінансово-кредитну підтримку малого сектору економіки за рахунок прямого забезпечення фінансовими ресурсами на формування фондів для надання послуг з метою стимулювання процесів кредитування малого підприємництва, активізація процесу утворення та діяльності недержавних гарантійних і страхових установ для обслуговування малого бізнесу за допомогою освіти відповідальних мотиваційних механізмів зацікавленості в цій діяльності та наданням пільгових умов для їх функціонування, збільшення інформованості суб'єктів малого підприємництва про існуючі програми фінансування за допомогою міжнародних організацій, допоможуть та сприятимуть розвитку господарюючих суб'єктів в Україні.

#### Література:

1. Джерела фінансування підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/istochniki-finansirovaniya-predpriyatiya.html>
2. Рейтинг банків України на сьогодні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://maanim.com/rates/banks>
3. Бюджет Украины 2017: сколько и куда депутаты выделили денег и где собираются их брать [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://gordonua.com>
4. Кредиты на развитие бизнеса в банках Украины [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.prostobiz.ua/business/develcredit>
5. Эксперты назвали основные причины высоких кредитных ставок в Украине [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://zn.ua/ECONOMICS/eksperty-nazvali-osnovnye-prichiny-vysokih-kreditnyh-stavok-v-ukraine-138540\\_.html](https://zn.ua/ECONOMICS/eksperty-nazvali-osnovnye-prichiny-vysokih-kreditnyh-stavok-v-ukraine-138540_.html)
6. Остапенко Н. В. Финансирование малого предпринимательства в Украине / Проблемы материальной культуры – экономические науки / УДК 366:64 [Электронный ресурс] – Режим

доступа:  
Ostapenko.pdf?sequence=1

[http://dspace.nbuiv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/54529/34-](http://dspace.nbuiv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/54529/34-Ostapenko.pdf?sequence=1)

## МЕТОДИКА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ВТРАТ ВІД БРАКУ НА ВИРОБНИЦТВІ

*ст. викладач Лук'янчук О.М.*

*К. Телух, А. Лагута*

*Одеський національний політехнічний університет*

Підвищення технічного рівня та якості продукції визначає темпи науково-технічного прогресу та зростання ефективності виробництва, а також у цілому істотно впливає на інтенсифікацію економіки, конкурентоспроможність вітчизняної продукції, формування конкурентних переваг підприємств і життєвий рівень населення України. Процес виготовлення високоякісної продукції неможливий без налагодження дієвої системи контролю. Забезпеченню ефективності діяльності суб'єктів господарювання багато в чому сприяє раціональна організація системи внутрішнього контролю. Одним із завдань такого контролю є вдосконалення організації й управління виробництвом, визначення резервів його зростання. Він повинен здійснюватися на всіх стадіях кругообороту капіталу підприємства, надавати науково обгрунтовану оцінку господарським операціям. Проведення внутрішнього контролю має надавати можливість виявити відхилення та здійснювати певні коригування щодо рівня якості продукції. Проведення внутрішнього контролю якості продукції зумовлює для підприємства появу значних витрат. Тому одним із завдань для управлінців особливо за сучасних кризових умов функціонування економіки, є оптимізація процесу контролю, тобто найефективніше його проведення з якомога меншими витратами. У зв'язку з цим виникає необхідність дослідження питань, пов'язаних з проведенням внутрішнього контролю браку у виробництві, оптимізацією даного процесу, впливом на якість продукції та на величину витрат, пов'язаних з його здійсненням.

Контроль якості продукції здійснюється на підприємстві на підставі визначених і зафіксованих у нормативних документах вимог до якості в ході виробничого процесу із виготовлення продукції. Однією з основних функцій контролю якості є попередження та профілактика дефектних виробів, що повинно забезпечувати такі завдання:

- перевірка відповідності якості продукції встановленим вимогам;
- попередження появи дефектів.

Попередження появи дефектів (браку у виробництві) є одним з основних завдань контролю якості. Адже, чим менший відсоток браку, тим більше якісної продукції виробить підприємство та отримає запланований прибуток.

Необхідно зазначити, що підґрунтям для організації контролю якості продукції повинна бути створена відповідна політика із забезпечення якості продукції на підприємстві. Ця політика повинна відповідати Міжнародним стандартам якості, якщо керівництво підприємства прагне досягти міжнародного рівня визнання продукції. Для утвердження філософії якості в Україні функціонує Українська Асоціація якості, яка має право видавати підприємствам відповідні сертифікати якості міжнародного зразка. Тому важливо, щоб підприємство створило власну систему визначення якості продукції, виконання та дотримання якої давало б змогу отримувати сертифікати якості міжнародного зразка.

Досягненню високого рівня якості сприяє цілеспрямований та дієвий контроль, який базується на достовірних даних про якість вироблених виробів. У процесі контролю доцільно виявити відхилення шляхом співставлення фактичного рівня якості продукції із запланованим рівнем; визначити фактори, які впливають на відхилення; оцінити кількісний вплив кожного фактора на показники, які характеризують якість діяльності всього підприємства.

В якості інформаційної бази для проведення контролю використовується нормативно-довідкова, планова та обліково-звітна документація. Нормативно-довідкова документація – це стандарти та методичні матеріали: комплексна система управління якістю продукції; планування підвищення якості продукції, яка виготовляється; контроль якості продукції в процесі виробництва; самоконтроль якості продукції; оформлення, облік і аналіз браку у виробництві; організація гарантійного та післягарантійного ремонту товарів; бездефектна розробка технічної документації;

проведення нагляду за дотриманням режимів, умов і правил експлуатації; організація зберігання та відпуску у виробництво матеріалів, напівфабрикатів та комплектуючих виробів; заводська атестація деталей, збірних одиниць та виробів; збір та обробка оперативної інформації про якість продукції у процесі виробництва.

Планова документація – план підвищення якості продукції, план задачі продукції за категоріями якості, встановлені норми та нормативи в бюджетах підприємства. Обліково–звітна документація – акт про брак, відомість обліку втрат у виробництві, журнал про брак, звіт про виконання плану з собівартості товарної продукції, журнал обліку претензій, звіт про технічний рівень виготовленої продукції.

Джерелами інформації для проведення контролю можуть бути відомості про виробіток продукції та її якість, накази та розпорядження керівництва об'єднань з якості продукції, матеріали груп народного контролю, відомості про отримані скарги та претензії з якості та комплектності продукції, а також пропозиції споживачів щодо покращання якості виробів.

Для ефективного проведення контролю якості продукції велике значення має об'єктивна оцінка якості праці виконавчих підрозділів. Для цього необхідна відповідна оперативна та періодична інформація, яка отримується у вигляді звітів від внутрішньовиробничих підрозділів підприємства за відповідними негативними показниками, що враховуються при характеристиці їх роботи: несвоєчасне виконання заходів щодо якості та розгляду претензій, порушення усталеного порядку робіт; наявність обґрунтованих претензій до виконавців; порушення правил трудового розпорядку, технологічної дисципліни, правил експлуатації та складу обладнання; запуск у роботу матеріалів, заготовок, покупних виробів, які не пройшли приймання або забраковані технічним контролем; несвоєчасне прийняття заходів щодо попередження браку; невиконання місячного плану робіт; брак з вини виконавців; невиконання планів зниження трудомісткості; зауваження стосовно якості збору, регулювання та випробування продукції; затримка випробувань і приймання готових виробів; несвоєчасне забезпечення робочих місць матеріалами, інструментами, робочим обладнанням; незабезпечення виробничих дільниць технічною документацією; невідповідність упаковки та неправильне зберігання матеріалів і готової продукції; порушення планового співвідношення між зростанням продуктивності праці та рівнем середньої заробітної плати; несвоєчасний розгляд винаходів і раціоналізаторських пропозицій та розрахунок економічної ефективності від їх застосування; несвоєчасна передача в ремонт електровимірювальних приладів; наявність скарг від споживачів з вини виконавців; помилкове відвантаження продукції споживачам чи неправильне надання звітів, які зумовили відмову від оплати.

Організація та правильне управління системою контролю якості на всіх рівнях і стадіях сприяє високій ефективності діяльності підприємства в сфері підвищення якості продукції. Контроль якості продукції на підприємстві спрямований на попередження випуску та реалізації споживачу недоброякісної продукції. Для досягнення цієї мети на підприємствах організовані служби контролю якості. Їх діяльність регламентується відповідно до затверджених положень, складених на основі Типових положень про відділи чи управління технічного контролю якості виробничого підприємства.

Труднощі у здійсненні ефективного контролю пов'язані з тим, що ні у виробничих підрозділах, ні в бухгалтерській службі не здійснюється оперативне групування виявлених відхилень за причинами, винуватцями, відповідальними особами та підрозділами, в сфері впливу яких знаходяться ці витрати. Повна відсутність контролю на етапі стратегічного планування, який покликаний координувати здійснення всіх функцій системи управління, ще більше посилює функціональні інтереси відділів, що виконують ці функції. Організація контролю на етапі реалізації тактичних планів у незначній мірі сприяє успіху в діяльності підприємств.

Отже, планування й облік втрат від браку як база для здійснення наступного контролю не забезпечують необхідною інформацією управлінський персонал для прийняття управлінських рішень.

З точки зору контролю ефективності виробництва, виникнення браку необхідно пов'язувати не лише з місцем його виникнення, а й центром відповідальності, винуватцем. Відхилення повинні фіксуватися в облікових документах не лише в абсолютній величині, слід обов'язково вказувати причину та винуватців їх виникнення.

З метою ефективного постійного контролю за господарською діяльністю на підприємстві створюється спеціалізований відділ – відділ внутрішнього контролю. Створення даного відділу повинно забезпечувати економічний ефект, а саме, ефективність від його функціонування повинна бути вищою за витрати, понесені на його створення. Вважаємо, що для малих підприємств



доцільність створення даного відділу в організаційній структурі підприємства буде незначною, це пояснюється простим технологічним процесом, невеликою чисельністю працюючих та незначним обсягом господарських операцій. Для середніх і великих підприємств понесені витрати на створення відділу внутрішнього контролю окупляться в ході його господарської діяльності. При організації роботи служби внутрішнього контролю необхідно враховувати принципи організації контролю, особливості діяльності підприємства, а також передбачити лінійне підпорядкування даного відділу – безпосередня підпорядкованість керівнику (власнику), що допоможе уникнути конфлікту інтересів та зловживань з боку управлінського персоналу.

Слід відмітити, що ефективність від проведення внутрішнього контролю досягається за умови, що управлінський персонал буде брати до уваги інформацію контролю та приймати оперативні рішення, наприклад, зміна норм та нормативів – повинна формуватися гнучка система норм, яка дозволить уникнути неадекватної оцінки витрат поточним умовам господарювання та забезпечить досягнення високого рівня результатів діяльності. В сучасних умовах жорсткої конкуренції залишилися підприємства, які використовують систему норм та нормативів встановлену ще за радянських часів, що може призвести до значних збитків.

Система контролю якості продукції є сукупністю взаємозв'язаних об'єктів і суб'єктів контролю, видів, методів, засобів оцінки якості виробів і профілактики браку, що використовуються на різних етапах життєвого циклу продукції та рівнях управління якістю. Ефективна система контролю дозволяє в більшості випадків здійснювати своєчасну та цілеспрямовану дію на рівень якості продукції, що випускається, попереджати всілякі недоліки та збої в роботі, забезпечувати їх оперативне виявлення та ліквідацію з якнайменшими витратами ресурсів. Позитивні результати дієвого контролю якості можна виділити і в більшості випадків визначити кількісно на стадіях розробки, виробництва, реалізації, експлуатації (споживання) і відновлення (ремонт) продукції.

Вважаємо за доцільне для здійснення ефективного контролю витрат від браку у виробництві та якості продукції в цілому встановити критичні точки на кожному етапі контрольного процесу, що дозволить визначати витрати, понесені на його здійснення, та здійснювати ефективне управління ними.