

# Том 14

## Економіка і управління у промисловості

УДК 658.589

**Абакумов В. В., Бойко Д. І., ст. гр. БЕС-15****Науковий керівник: Хмарук Ю. М., Мурашевська О. С., Ставрова Н. Я.***(Дніпродзержинський металургійний коледж, м. Кам'янське, Україна)*

## ПЛАНУВАННЯ ПРИБУТКУ ТА РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ЛИВАРНОГО ВІДДІЛЕННЯ

Оскільки основною метою планування витрат є забезпечення зростання прибутку, збільшення рентабельності виробництва, то при плануванні

витрат, пов'язаних із оновленням продукції, необхідно приділяти особливу увагу вибору такого варіанта технологічного процесу виготовлення нової продукції, витрати за яким є найнижчими.

Поточні витрати, чи собівартість продукції у порівнюваних варіантах, розраховується, як правило, за змінними елементами витрат. Сума порівнюваних поточних витрат, які залежать від прийнятого варіанта технологічного процесу, називаються технологічною собівартістю [ 1 ].

У більшості випадків зміни собівартості залежно від варіанта технологічного процесу визначається наступними витратами: вартість основних матеріалів; вартість технологічної енергії; заробітна плата основних і допоміжних працівників із нарахуваннями; витрати на амортизацію, ремонт обладнання та пристроїв; витрати на інструмент. За даними елементами визначається технологічна собівартість. Але інколи потрібно розширювати склад елементів технологічної собівартості в залежності від особливостей того чи іншого технологічного процесу.

До капітальних вкладень, які враховуються при визначенні річного економічного ефекту та виборі варіанта технологічного процесу, відносяться: вартість обладнання, пристроїв, виробничої площі, зайнятої обладнанням; зміни заділів деталей, якщо останнє має місце і викликане технологічними особливостями виробництва; витрати на науково-дослідні роботи, випробування, технологічну підготовку виробництва, на заходи з охорони навколишнього середовища.

Розраховуючи технологічну собівартість і капітальні витрати, необхідно враховувати увесь технологічний ланцюг, не обмежуватися окремими процесами чи групою операцій, оскільки це може призвести до неправильної оцінки варіанта технологічного процесу.

Величина елементів технологічної собівартості, а також окремих видів капітальних витрат залежить від обсягу випуску продукції. Частина витрат є постійною (умовно-постійною), а частина — змінною.

Розрахунок змінних поточних витрат за окремими елементами є досить

трудомістким, тому він використовується переважно у масовому та великосерійному виробництві, де необхідно забезпечувати високу точність економічних обґрунтувань. У дрібносерійному та одиничному виробництві розрахунки спрощують шляхом використання кошторисних ставок вартості станко-годин роботи обладнання. За такими ставками неважко визначити суму змінних поточних витрат для певного варіанта технологічного процесу.

Для різних технологічних процесів технологічна собівартість має різну структуру. У загальному випадку річна її величина визначається за формулою:

$$C = C'N + C''$$

де  $C'$  — змінні витрати на одиницю продукції;

$C''$  — умовно-постійні витрати за рік;

$N$  — річний випуск продукції, шт.

Аналогічно виокремлюють капітальні витрати. Вкладення в універсальне обладнання та вартість площі, яку воно займає, витрати на універсальне облаштування можна вважати змінними капітальними витратами.

Витрати на високопродуктивне спеціалізоване обладнання (включаючи вартість площі, яку воно займає), спеціальні пристрої у межах їх повного завантаження не залежать від обсягу випуску продукції по даному технологічному процесу і повністю на нього відносяться. Це — умовно-постійні капітальні витрати. До них також відносяться витрати на науково-дослідні роботи, технологічну підготовку виробництва.

Звідси випливає, що для відповідного варіанта технологічного процесу капітальні вкладення будуть:

$$K = K'N + K'' ,$$

де  $K'$ ,  $K''$  — питомі змінні та умовно-постійні капітальні витрати.

Порівняння двох варіантів технологічних процесів можна здійснити, виходячи із співвідношень:

$$C_1 = C'_1N + C''_1 ,$$

$$C_2 = C'_2N + C''_2 ,$$

де  $C_1$  і  $C_2$  — технологічна собівартість у першому та другому варіанті.

Точка перетину двох прямих (рис.4.3), що відповідає рівності витрат за обома варіантами, характеризує так звану критичну програму  $N_{кр}$ . Для цього:

$$C'_1N_{кр} + C''_1 = C'_2N_{кр} + C''_2$$

Тоді:

$$N_{кр} = \frac{C''_2 - C''_1}{C'_1 - C'_2} ,$$

Розрахований за формулою  $N_{кр}$  чи шляхом побудови графіку (рис. 4.3) обсяг випуску  $N_{кр}$  порівнюють із плановим випуском  $N_{пл}$ . Варіант із меншими постійними і більшими змінними витратами вигідніший при  $N_{пл} < N_{кр}$  (див. рис. 1.1, варіант 1). При  $N_{пл} > N_{кр}$  вигідніший варіант із більшими постійними і меншими змінними витратами (варіант 2).

Окрім того, при визначенні варіанта технологічного процесу необхідно враховувати ще й величину можливого доходу від реалізації нової продукції (рис. 1.2).

При цьому за конкретної величини постійних витрат і збільшення обсягу виробництва продукції до певного рівня її виробництво є збитковим (область 1 на рис. 1.2), а після його досягнення — прибутковим (область 2 на рис. 1.2). Тому у процесі розробки проекту організації виробництва нових виробів постає завдання визначення точки беззбитковості чи критичного обсягу виробництва даної продукції  $N_{кр}$ :

$$N_{кр} = \frac{C_{пост}}{Ц - C_{зм}} ,$$

де  $C_{пост}$  — постійні витрати на виробництво продукції у розрахунковому році;

$Ц$  — ціна одиниці продукції;

$C_{зм}$  — змінні поточні витрати на виробництво одиниці продукції.

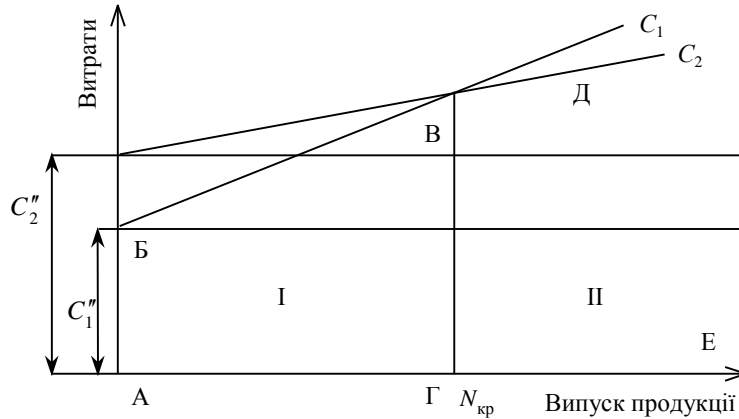


Рисунок 1.1 - Графік порівняльної оцінки двох варіантів технологічного процесу:  
 область I (АБВГ) — ефективніший I варіант;  
 область II (ГВДЕ) — ефективніший II варіант;

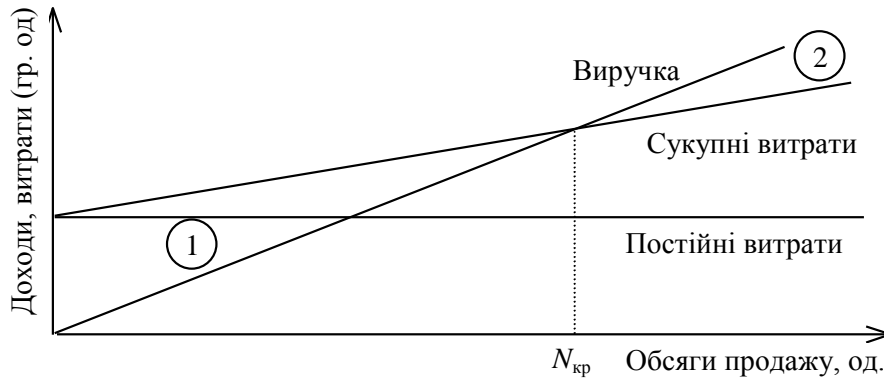


Рисунок 1.2 - Графік беззбитковості

У результаті вивчення питання про планування витрат на підготовку й освоєння виробництва нової продукції та планування собівартості нових виробів на етапах їхньої розробки та освоєння студент повинен розуміти особливості планування собівартості нових виробів, вміти враховувати закономірності зниження собівартості (трудомісткості) у процесі освоєння виробництва нової продукції, навчитися складати кошторис витрат на підготовку виробництва нової продукції та планову калькуляцію нових виробів.

#### Перелік посилань

1. [http://pidruchniki.com/19940412/ekonomika/analiz\\_planuvannya\\_pributkiv\\_rentabelnosti\\_pidpriyemstv](http://pidruchniki.com/19940412/ekonomika/analiz_planuvannya_pributkiv_rentabelnosti_pidpriyemstv).
2. <https://superbotanik.net/referati/referaty-po-ekonomike/kursovaaya-rabota-harakteristika-proektu-rekonstrukci%D1%97-z-metoyu-organizaci%D1%97-virobnictva-avtomobilnogo-lista>.
3. [http://libfree.com/173116554\\_ekonomikanapryamki\\_pidvischennya\\_efektivnosti\\_diyalnosti\\_pidpriyemstv\\_rinkovomu\\_seredovischi.html4](http://libfree.com/173116554_ekonomikanapryamki_pidvischennya_efektivnosti_diyalnosti_pidpriyemstv_rinkovomu_seredovischi.html4).

УДК 339.5

**Алексєєв М.А., студент гр. М-МЗ-15****Науковий керівний: Усатенко О.В., к.т.н., доцент кафедри менеджменту виробничої сфери***(Державний ВНЗ «Національний гірничий університет, м. Дніпропетровськ, Україна)*

## **УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Зовнішньоекономічна діяльність кожної країни є важливою умовою її економічного зростання. Особливо це актуально за сучасних умов, коли набувають інтенсивного розвитку процеси міжнародної економічної інтеграції, транснаціоналізації, міжнародного поділу праці, глобалізації світового господарства. Зовнішньоекономічна діяльність сприяє розвитку перспективних напрямів експортного потенціалу; саме за рахунок зовнішньоекономічної діяльності наша країна вирішує проблему нестачі енергоносіїв, новітніх машин та устаткування, технологій, деяких товарів народного споживання.

Сукупність методів, напрямків і форм торгівельно-економічних відносин називають управлінням зовнішньоекономічною діяльністю. Воно охоплює майже всі взаємовідносини між країною та зарубіжними партнерами держави, а саме валютно-фінансові та кредитні відносини, надання послуг та торгівлю, співробітництво в науково технічній сфері та всі економічно-торгівельні відносини.

Все управління зовнішньоекономічною діяльністю можна поділити на декілька великих блоків які будуть розрізнятися за регулятивними факторами, а саме на загальнодержавні регулятивні фактори, фактори регуляції в Україні та фактори в середині підприємства.

На міжнародному ринку держави дотримуються декількох стратегій упровадження зовнішньоекономічних політик, які контролюють зовнішньоекономічну діяльність з країнами партнерами, а саме це політика умов вільного ринка або вільної торгівлі та протекціоністська політика[1]. В першому випадку держава не втручається у процеси зовнішньоекономічної діяльності, окрім тих процесів на які у держави монополія, у цьому випадку ринок сам себе контролює тому що розвивається на засадах пропозиції та попиту. У другому випадку - протекціоністської політики, держава захищає свій, як правило недосконалий, внутрішній ринок за допомогою політичних та економічних важелів, наприклад, стримуванням імпорту висококонкурентної іноземної продукції або стимулюванням експорту вітчизняної продукції. Сьогодні більшість держав проводять гнучку зовнішньоторговельну політику, яка поєднує у собі елементи як протекціонізму, так і фритредерства. Утім, загальним курсом тут є лібералізація зовнішньоторговельних відносин.

До міжнародних регуляторів також слід відносити ІНКОТЕРМС - міжнародні комерційні умови, комплект міжнародних правил з тлумачення найбільш широко використовуваних торговельних термінів (умов) в галузі міжнародної торгівлі. Умови ІНКОТЕРМС є стандартизованими. Ці умови регламентують момент передачі права власності на товар і всі пов'язані із цим ризики [2].

Україна регулює свою зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД) на рівні законодавства, а саме Законів України та актів митного та не митного регулювання, які передбачені цими законами. Також регуляція відбувається за допомогою економічних методів оперативного регулювання у межах внутрішнього законодавства. Також сюди

можна віднести всі рішення недержавних органів управління ЗЕД, яку працюють у правовому полі України, всі договори, які уклалися між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, які оформлені згідно чинного законодавства.

Кожне підприємство контролює свою зовнішньоекономічну діяльність. Система управління ЗЕД поділяється на керуючу та керовану системи[3]. Головна, керуюча система являє собою управлінців, менеджерів або спеціалізовані органи управління ЗЕД, які на пряму розробляють і реалізують управлінські рішення з метою найкращого застосування всього потенціалу підприємства для досягнення поставленої мети. В цей час керована ланка є елементом системи, що сприяє керований вплив з боку керуючої ланки. При здійсненні управління зовнішньоекономічної діяльності суб'єкти та об'єкти господарської діяльності керуються основними принципами: юридична рівність, суверенітет, верховенство закону, свободи зовнішньоекономічного підприємництва, захист інтересів суб'єктів та об'єктів зовнішньоекономічної діяльності [4].

Основні завдання регулювання зовнішньоекономічної діяльності наступні:

1. захист економічних інтересів України та законних інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності;
2. забезпечення найсприятливіших умов для інтеграції української економіки та системи міжнародного поділу праці;
3. створення рівних можливостей для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності розвивати всі види підприємницької діяльності незалежно від форм власності та всі напрями використання доходів і здійснення інвестицій;
4. заохочення конкуренції та ліквідацію монополізму у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

ПАТ "Дружківський завод металевих виробів" є найбільшим і практично єдиним підприємством на території України з виробництва залізничного кріплення в промислових обсягах і повному асортименті. Він має сертифікати відповідності. Система управління якості сертифікована відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001-2009, що гарантує якість продукції, що випускається. Основними ринками збуту продукції на зовнішньому ринку були Росія, Казахстан, Латвія, Литва, Естонія, Молдова, Туркменістан, Узбекистан, Польща, Німеччина, Словаччина. В останньому році підприємству довелося працювати в складних геополітичних умовах, обтяжених проведенням бойових дій в регіоні, значним падінням курсу гривні по відношенню до твердих валют, відсутністю спланованої економічної політики і непопулярними, для ведення бізнесу, рішеннями уряду України.

Це все призвело до погіршення становища підприємства на міжнародному ринку, яке знизило загальний прибуток як для підприємства так і валовий дохід країни через зменшення обсягу податків.

#### Перелік посилань

1. Зовнішньоторговельна політика держави: протекціонізм чи вільна торгівля? [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://pidruchniki.com/1130030662943/politekonomiya/zovnishnotorgovelnna\\_politika\\_derzhavi\\_protteksionizm\\_vilna\\_torgivlya](http://pidruchniki.com/1130030662943/politekonomiya/zovnishnotorgovelnna_politika_derzhavi_protteksionizm_vilna_torgivlya)
2. Інкотермс. Офіційні правила тлумачення торговельних термінів Міжнародної торгової палати [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/988\\_007](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/988_007)
3. Організація управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємства [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://pidruchniki.com/1842010741016/ekonomika/organizatsiya\\_upravlinnya\\_zovnishnoekonomichnoyu\\_diyalnistyuu\\_rivni\\_pidpriyemstva](http://pidruchniki.com/1842010741016/ekonomika/organizatsiya_upravlinnya_zovnishnoekonomichnoyu_diyalnistyuu_rivni_pidpriyemstva)

УДК 338.242

**Папіж Ю.С., к.е.н., доцент, доцент, кафедри менеджменту виробничої сфери,  
Алексюнас С.О., студент гр. МЗ-15м**  
(Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», м. Дніпро, Україна)

## **УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ**

На сучасному етапі розвитку зовнішньоекономічних зв'язків України важливу роль у зміцненні конкурентоспроможності вітчизняної економіки, її інноваційному відновленні, утвердженні сприятливого інвестиційного й підприємницького клімату має відігравати політика державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), інституційною основою якої виступають система нормативно-правових джерел і сукупність органів, що виконують функції зі створення, реалізації та контролю виконання нормативно-правових актів.

Особливої значущості розвиток правової основи державного регулювання ЗЕД набуває з огляду на основні напрямки зовнішньоекономічної і політичної стратегії України, які передбачають інтеграцію до ЄС та ЄСП, поступове отримання членства СОТ, а отже й лібералізацію відносин національних суб'єктів господарювання з їхніми іноземними контрагентами. Це обумовлюється, по-перше, необхідністю змін у принципах функціонування системи державного регулювання ЗЕД в Україні, а по-друге, вимогою узгодження вітчизняної законодавчої бази ЗЕД з відповідними нормами законодавств інших країн. До проблем, які можна визначити у зв'язку з цим, слід також віднести відсутність в країні належного нормативного підґрунтя для здійснення низки видів ЗЕД, зокрема в сфері руху капіталів, торгівлі об'єктами інтелектуальної власності та ін.

Правовим питанням регулювання ЗЕД в Україні присвячено досить багато досліджень. Так, основні інструменти державного регулювання ЗЕД детально проаналізовані О. Вишняковим, правові основи здійснення господарських операцій з іноземними контрагентами та підстави відповідальності перед державою за порушення законодавства визначені такими вченими як Н. Георгіаді, А. Мазаракі. Аналіз літературних джерел показав, що більшістю авторів проблема правового забезпечення функціонування системи державного регулювання ЗЕД або не розглядається, або її аналіз носить поверховий характер, внаслідок чого питання про підстави діяльності, компетенцію, повноваження органів державного регулювання ЗЕД залишається не зовсім з'ясованим.

Виходячи на міжнародні ринки, кожному підприємству необхідно насамперед вибрати найбільш придатний вид зовнішньоекономічної діяльності.

Існують різноманітні класифікації видів зовнішньоекономічної діяльності, оскільки в різних випадках можуть використовуватися різноманітні критерії. Так, зовнішня торгівля може розглядатися з позицій напрямку ЗЕД (імпорт і експорт), а також із позицій предмета (товари, послуги) або ж регіональних особливостей (прикордонна торгівля) та засобу розрахунків (бартерні операції) та ін.

У число основних форм ЗЕД можна включити:

- міжнародну торгівлю;
- міжнародний лізинг;
- використання активів з-за кордону;
- контрактні форми ЗЕД;

- міжнародні інвестиції.

При проведенні міжнародного бізнесу компанії мають вибирати одну з різноманітних форм господарських операцій. Вибираючи, варто уважно розглянути власні цілі та оцінити ресурси, а також умови здійснення своєї діяльності.

Серед наведених форм зовнішньоекономічної діяльності історично першою та переважаючою є зовнішньоекономічна торгівля, тобто міжнародний обмін продуктами і послугами - результатами національної праці.

Отже, залежно від предмета і характеру здійснення зовнішньоторговельних операцій існують різноманітні форми торгівлі.

1. Торгівля готовою продукцією, тобто призначеною та придатною для безпосереднього кінцевого споживання. Вона здійснюється або за світовими, або за договірними цінами безпосередньо виробником чи через різних посередників.

2. Торгівля продукцією в розібраному вигляді, її імпорт, як правило, оподатковується митом за зниженими тарифами, що дозволяє «обходити» високі митні ставки на ввезення готової продукції.

3. Зустрічні поставки експортно-імпорتنі операції, при яких експортери зобов'язуються придбати в імпортерів товари на частину або повну вартість експортованої продукції, їхні найважливіші різновиди:

- бартерні операції передбачають безвалютний, збалансований, заснований на вартісній оцінці обмін товарами за договірними або світовими цінами, їх причиною є відсутність у партнерів конвертованої валюти;
- викуп застарілої продукції при збуті більш сучасних моделей і модифікацій. При цьому в ціну нової продукції зараховується залишкова вартість виробів, що повертаються;
- операції з давальницькою сировиною передбачають переробку закордонної сировини чи відходів із наступними розрахунками продуктами їхньої переробки. Вони виправдані тоді, коли є величезні запаси сировини, відходів, а потужності для їх переробки відсутні або недостатні.

4. Постачання комплектного устаткування. Поставляються технологічні комплекси з повним комплектом послуг з їхнього проектування, спорудження, налагодження, підготовки до експлуатації в місцевих умовах.

5. Торгівля ліцензіями. Мова йде про надання на певних умовах якомусь суб'єкту прав на використання винаходів, «ноу-хау» тощо протягом визначеного терміну за відповідну винагороду. Якщо технічні нововведення не захищені патентом, то мова йде про безпатентну ліцензію. Найбільш поширеними стали ліцензійні угоди, що передбачають комплексний міжнародний технологічний обмін з наданням «ноу-хау», інших послуг.

6. Подорожі, туризм і транспорт. Надходження від транспортування товарів і туризму можуть стати важливим джерелом прибутку для міжнародних агентств повітряних сполучень, компаній морських перевезень, агентств з попереднього бронювання квитків і місць, а також готелів.

### Перелік посилань

1. Вишняков А.К. Регулирование внешнеэкономической деятельности в Украине / А.К. Вишняков. — Харьков : ООО «Одиссей», 2005. — 256 с.
2. Георгіаді Н. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності / Н. Георгіаді, С. Князь. — Львів : Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2004. — 196 с.



УДК 338.242

Папіж Ю.С., к.е.н., доцент, доцент, кафедри менеджменту виробничої сфери,  
 Аллахвердієв Ількін Ільхамі огли, студент гр. МЗ-15м  
 (Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», м. Дніпро, Україна)

### ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІ ЗВ'ЯЗКИ: ОСНОВНІ ОЗНАКИ КЛАСИФІКАЦІЇ

Вид зовнішньоекономічних зв'язків – це сукупність зв'язків, об'єднаних однією ознакою, наприклад, напрямком товарного потоку і структурною ознакою. Класифікаційна ознака, пов'язана з напрямком товарного потоку, визначає рух товару (послуги, роботи) з однієї країни в іншу. За цією ознакою зовнішньоекономічні зв'язки поділяються на:

- експортні;
- імпортні.

Структурна ознака класифікації зовнішньоекономічних зв'язків (рис. 1) визначає їх груповий склад, який відтворює сферу економічних інтересів і основну мету зовнішньоекономічної діяльності як господарюючих одиниць, так і держави в цілому [1].

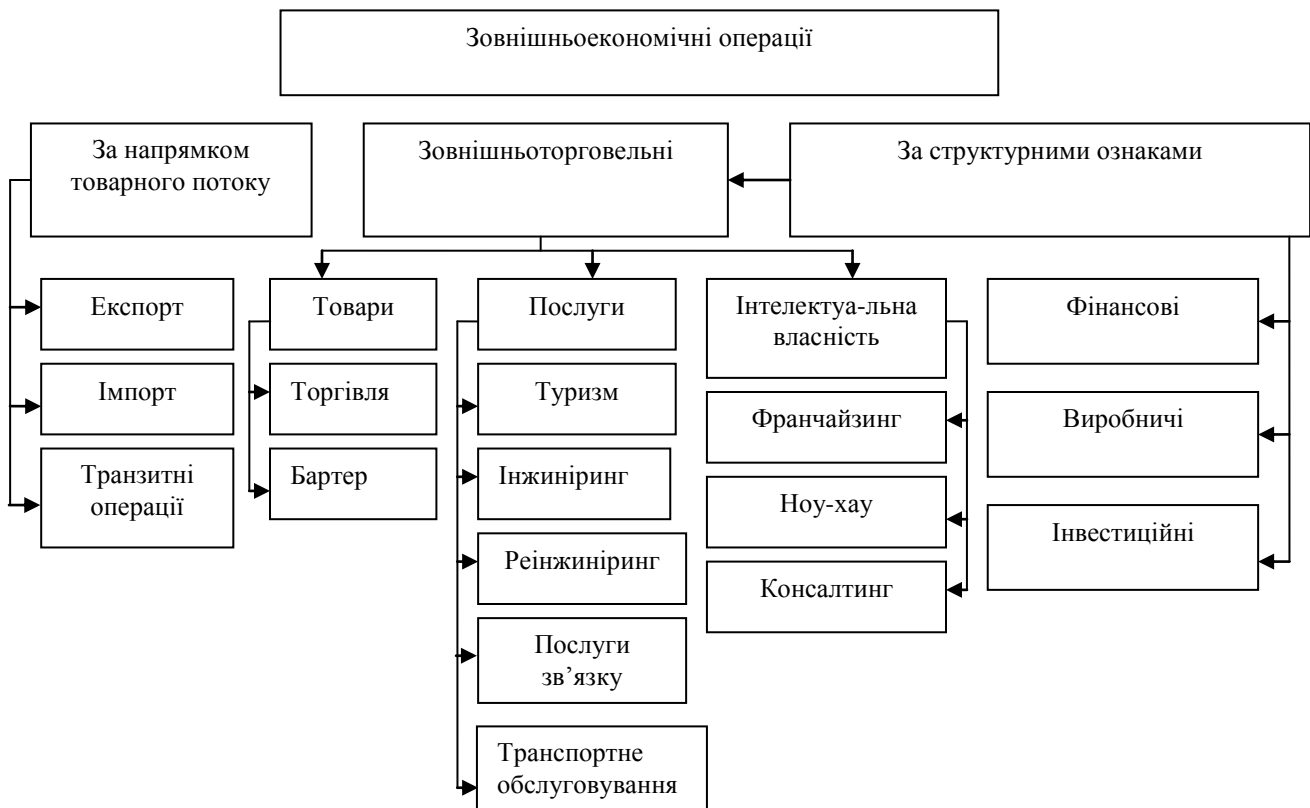


Рисунок 1 - Структурні ознаки класифікації зовнішньоекономічних зв'язків

Значне місце в зовнішньоекономічній діяльності посідають зовнішньоторговельні операції, які характеризуються великим розмаїттям, оскільки вони здійснюються за трьома абсолютно різними напрямками: товарним, наданням послуг та обміном продуктами інтелектуальної власності. Це дає підстави зазначити, що саме цей вид здійснення зовнішньоекономічної діяльності є найбільш перспективним для подальшого розвитку.

Зовнішньоекономічна діяльність багатомножинна: вона об'єднує, здавалося б, на перший погляд, несумісні операції, які можна здійснювати і на локальному рівні, не виходячи за межі національних відносин усіх суб'єктів господарювання. Так, консалтингові, туристичні послуги, інжинірингові, реінжинірингові, транспортні операції цілком можливо здійснювати в межах конкретного підприємства. Але поширення їх і на зовнішньоекономічну сферу дозволяє підвищити загальну ефективність функціонування вітчизняних підприємств в умовах трансформації економіки України в ринкову.

Під зовнішньоекономічною політикою розуміють політичне оформлення міжнародних економічних зв'язків країни. При цьому міжнародні економічні відносини охоплюють всі економічні операції, які здійснюються між господарськими суб'єктами країни та їх іноземними партнерами (зокрема імпортом та експортом товарів, капіталу, послуг, а також трансграничний рух робочої сили та грошей).

Основою зовнішньоекономічної політики є теорія міжнародної економіки, яка займається визначенням основ зовнішньоекономічних операцій та досліджує їх вплив на господарські події в країні і за кордоном. Одержані при цьому знання є основою для формулювання цілей та прийняття рішень для ефективної зовнішньоекономічної політики.

Організація зовнішньоекономічної діяльності – це дуже складна і клопітка робота. Вона вимагає уважного опрацювання таких питань як кон'юнктура ринку, потенціальні покупці і продавці, встановлення ділових контактів з ними, проведені переговори, підписання угод тощо [2].

Тому, для ефективного управління ЗЕД на рівні підприємства, необхідна адекватна до умов його роботи структура управління.

### Перелік посилань

1. Балабанов І.Т. Зовнішньоекономічні зв'язки: Учеб. Посібник / І.Т. Балабанов, А.І. Балабанов. - М.: Фінанси і статистика, 2000. - 512с.
2. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 3 / [редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред) та ін.] – Київ: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.

УДК 338.242

**Ахмедова С.М. , студентка групи МН-13-4****Науковий керівник: Барабан О.А., к.т.н., доцент кафедри менеджменту виробничої сфери***(Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», м. Дніпро, Україна)*

### **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Актуальність даної теми визначається тим, що категорія «ефективність» займає ключове місце практично у всіх без винятку галузях знань і сферах діяльності людини. Але головна її роль позначена саме в економічній науці. При цьому варто відзначити той факт, що на відміну від інших категорій, які досліджуються економістами, дане поняття як в теоретичному визначенні, так і в практичному аспекті не втрачає свою життєдіяльність. Це обумовлено тим, що обмеженість ресурсів і їх поступове невідновлюване зменшення при одночасному зростанні і посиленні як обсягу, так і спектру потреб людини автоматично формує для теорії ефективності нові завдання і ставить перед нею.

Таким чином, ефективність роботи організації є однією з базових економічних категорій. Питання визначення та підвищення ефективності діяльності підприємства займає життєвий простір серед економічних проблем. Зацікавленість цією проблемою властива представникам усіх ланок управління - від приватних підприємців до власників великих міжнародних корпорацій. Ефективність діяльності підприємства в загальному вигляді являє собою узагальнене і повне відображення кінцевих результатів використання засобів, предметів праці і робочої сили на підприємстві за певний проміжок часу.

Еволюція становлення і розвитку теорії ефективності налічує багатовікову історію. Вперше цю проблему підняв видатний діяч економічної теорії Томас Манн. У своїй роботі «Багатство Англії у зовнішній торгівлі» він торкнувся проблеми ефективності державного управління, визначивши її через такий його критерій як прибутковість зовнішньої торгівлі. Чіткіше визначення ефективності простежується в дослідженнях А. Маршалла. Так в своїй роботі «Принципи економічної науки» він виводить її як загальний потік доходів і витрат виробництва. Особливий інтерес в будь-якій економічній ситуації викликає співвідношення між витратами і результатами діяльності організації. Об'єктивна необхідність всілякої економії суспільної праці визначається значною мірою тим, що суспільні потреби в кожен даний відрізок часу перевищують наявні в розпорядженні суспільства ресурси - матеріальні, трудові, фінансові. Звідси і випливає сутність економічної ефективності, яка полягає в необхідності при даних ресурсах, шляхом їх всілякої економії забезпечувати найбільшою мірою збільшуються суспільні потреби [1].

Шляхи підвищення ефективності виробництва - комплекс конкретних заходів щодо зростання ефективності виробництва в заданих напрямках. Основні шляхи підвищення ефективності виробництва: зниження трудомісткості і підвищення продуктивності праці, зниження матеріаломісткості продукції та раціональне використання природних ресурсів, зниження фондомісткості продукції та активізація інвестиційної діяльності підприємств.

Під резервами підвищення економічної ефективності виробництва розуміють невикористані можливості збільшення випуску продукції в розрахунку на одиницю сукупних витрат завдяки більш раціональному використанню всіх видів ресурсів підприємства. Фактори ефективності - це вся сукупність рушійних сил і причин, які впливають на зміну її показників.

Доцільно такий поділ їх на групи:

- 1) Зміни технології і технічного рівня виробництва;
- 2) Управління, мотивація, організація виробництва і праці;
- 3) Обсяги і структура виробництва;
- 4) Інші фактори.

Важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства є науково-технічний прогрес. У сучасних умовах потрібні революційні, якісні зміни, перехід до принципово нових технологій, до техніки наступних поколінь, докорінне переозброєння всіх галузей народного господарства на основі новітніх досягнень науки і техніки. Коренне перетворення в техніці і технології, мобілізація всіх, не тільки технічних, але і організаційних, економічних і соціальних факторів створять передумови для значного підвищення продуктивності праці. Має бути забезпечувати впровадження новітньої техніки і технології, широко застосовувати на виробництві прогресивні форми наукової організації праці, удосконалювати його нормування, домагатися зростання культури виробництва, зміцнення порядку і дисципліни. Одним з важливих чинників інтенсифікації і підвищення ефективності виробництва підприємств є режим економії. Необхідно інтенсивніше використовувати створений виробничий потенціал, домагатися ритмічності виробництва, максимального завантаження устаткування, істотно підвищувати змінність його роботи і на цій основі збільшувати знімання продукції з кожної одиниці обладнання, з кожного квадратного метра виробничої площі. Результатом організації інтенсивного використання виробничих потужностей є прискорення темпів приросту продукції без додаткових капітальних вкладень[2].

Важливе місце в підвищенні ефективності виробництва займають організаційно-економічні фактори. Особливо зростає їх роль з ростом масштабів суспільного виробництва з ускладненням господарських зв'язків. Потребує подальшого розвитку і вдосконалення виробничо соціальна інфраструктура, що робить істотний вплив на рівень ефективності виробництва. Це вдосконалення самих форм і методів управління, планування, економічного стимулювання всього господарського механізму. У цій же групі факторів широко застосовуються різноманітні важелі господарського розрахунку і матеріального заохочення, матеріальної відповідальності та інших госпрозрахункових економічних стимулів.

На всіх етапах розвитку економіки основною ланкою господарської системи будь-якої держави є підприємство. Саме на підприємстві здійснюється виробництво продукції, виявляються різного роду послуги, відбувається безпосередній зв'язок працівника з засобами виробництва. Підприємство самостійно здійснює свою діяльність, розпоряджається продукцією, яку випускає, отриманим прибутком, що залишився в його розпорядженні після сплати податків та інших обов'язкових платежів. Запорукою успішного функціонування підприємств є підвищення ефективності їх діяльності. Ефективність виробництва - складна економічна категорія, в якій відбивається дію багатьох об'єктивних економічних законів і показана одна з найважливіших сторін суспільного виробництва - його результативність. Підвищення ефективності виробництва є однією з найактуальніших проблем, і успішне її рішення дає великі можливості для подальшого розвитку економіки країни і підвищення рівня життя населення [3].

### Перелік посилань

1. Астахов В. П. Аналіз фінансової стійкості фірми і процедури, пов'язані з банкрутством. - М.: Изд-во "Ось-89", 2003. - 80 с. - [Електронний ресурс]. – Режим

доступу : <http://xreferat.com/113/1994-1-puti-povysheniya-effektivnosti-proizvodstvenno-hozyaiystvennoiy-deyatel-nosti-predpriyatiya.html>

2. Бернстайн, Л. А. Аналіз фінансової звітності: теорія, практика та інтерпретація / Л.А. Бернстайн. Пер. з англ. - М .: Фінанси і статистика, 2003.
3. Балабанов, І.Т. Основи фінансового менеджменту: Підручник / І.Т. Балабанов. - М .: "Фінанси і статистика", 2002. - 208 с.

УДК 339.926

**Баранець Г.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту виробничої сфери**  
(Державний ВНЗ "Національний гірничий університет", м. Дніпропетровськ, Україна)

## **ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ СВІТОВОГО БАНКУ В ОЦІНЦІ ЛОГІСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КРАЇНИ**

Логістика є рухомою силою економіки не тільки на рівні суб'єктів господарювання, а й на макрорівні. В цьому зв'язку оцінка логістичного потенціалу має проводитись послідовно, починаючи з визначення чинників загального та специфічного макросередовища, та завершуючи розглядом точки кінцевого прикладення зусиль – підприємством.

Для оцінки логістичного потенціалу на макрорівні може бути використаний інтегральний показник (індикатор) логістичної ефективності (LPI), який визначається Світовим банком для групи країн та публікується кожні два роки у звіті «Connecting to Compete. Trade Logistics in the Global Economy» [1].

Заснований на опитуванні глобальних транспортно-експедиторських компаній та експрес-перевізників показник ефективності логістики є інструментом порівняльного аналізу, який вимірює ефективність вздовж всього ланцюжка поставок, організованих у різних країнах. Формуючи базу для порівняння країн світу, індекс допомагає визначити проблеми та можливості логістики, а також підвищити її ефективність.

Для побудови інтегрального показника логістичної ефективності Світовий банк аналізує країни за шістьма складовими (критеріями):

- ефективність митного контролю та управління кордонами;
- якість торгової та транспортної інфраструктури;
- організація поставок за конкурентними цінами, простота та зручність їх здійснення;
- компетентність та якість логістичних послуг;
- можливість відстеження і контролю вантажів;
- частота, з якою поставки досягають вантажоодержувачів в рамках запланованих або очікуваних термінів поставок.

Перші три складові визначаються як вхідні умови, останні три – як результати. Наведені складові були обрані на основі теоретичних, емпіричних досліджень і досвіду логістів-практиків, які беруть участь в організації міжнародних перевезень.

Розрахунок інтегрального показника LPI передбачає проведення декількох етапів. На першому отримують вихідні дані для проведення аналізу. Для цього обирають в кожній країні вісім зарубіжних ринків, які оцінюються за шістьма описаними критеріями. У поле дослідження потрапляють найбільш важливі експортні та імпортні ринки. Для країн, які не мають виходу до моря, на вибір впливає, наприклад, наявність сусідніх транзитних країн, які мають морські, річкові порти і тим самим забезпечують проникнення на міжнародні ринки.

Респонденти беруть участь в опитуванні онлайн. Так, для формування звіту у 2016 р. опитування проводилося в два етапи: в жовтні-грудні 2015 і в березні-квітні 2016.

На другому етапі проводять оцінку з використанням стандартних статистичних методів для об'єднання даних в єдиний показник. Методика заснована на визначенні нормалізованих оцінок для кожного з шести показників, множення їх на вагові коефіцієнти, а потім додавання. Оскільки вага всіх показників однакова, то визначення LPI зводиться до розрахунку середньої арифметичної.

Як видно з табл. 1, у рейтингу 160 країн за показником LPI Україна за вісім років перемістилася з 73 на 80 місце із загальною експертною оцінкою в 2016 році - 2,74 бали. Як відомо, кризовий 2009 рік характеризувався погіршенням рейтингу нашої країни за всіма економічними показниками. Як видно з табл. 1, не стали виключенням і показники логістичної ефективності. Особливо помітним було погіршення якості митних процедур, відстеження вантажів, а також зростання кількості поставок, виконаних з порушенням встановлених строків. В цілому за період 2008-2014 рр. спостерігалось підвищення інтегрального індексу, що виявилось наслідком зростання значень всіх оціночних показників. Найбільш суттєві зрушення спостерігалися за критеріями «якість митних процедур» і «відстеження вантажу». Практично на незмінному низькому рівні залишався розвиток інфраструктури (транспортної, складської, митної, інформаційної, тощо).

Таблиця 1

Рейтинг Світового банку, складений за індексом логістичної ефективності (LPI) та його складовими для України

Показники	2008 (місце/бали)	2010 (місце/бали)	2012 (місце/бали)	2014 (місце/бали)	2016 (місце/бали)
Інтегральний індекс	73 / 2.55	102 / 2.57	66 / 2.85	61 / 2.98	80/2.74
Якість митних процедур	97 / 2.22	135 / 2.02	88 / 2.41	69 / 2.69	116/2.30
Інфраструктура	74 / 2.35	79 / 2.44	70 / 2.69	71 / 2.65	84/2.49
Міжнародні поставки	83 / 2.53	84 / 2.79	83 / 2.72	67 / 2.95	95/2.59
Компетентність	90 / 2.41	77 / 2.59	61 / 2.85	72 / 2.84	95/2.55
Відстежування вантажу	81 / 2.53	112 / 2.49	50 / 3.15	45 / 3.20	61/2.96
Своєчасність	55 / 3.31	114 / 3.06	68 / 3.31	52 / 3.51	54/3.51

Погіршення ситуації відбулося впродовж 2015-2016 рр., що знизило оцінки нашої країни в світовому рейтингу з 61 до 80 місця і фактично повернуло її позиції до рівня 2009 р. При цьому катастрофічне зниження спостерігалось по таких показниках, як якість митних процедур, інфраструктура, організація міжнародних поставок, якість логістичних послуг. В той же час зафіксовані більш високі рейтингові значення двох останніх показників таблиці, що свідчить про удосконалення технологій, які реалізують можливість відстеження і контролю вантажів, забезпечують своєчасність їх доставки.

Заслугує на увагу і міжнародна практика формування динамічного інтегрального показника логістичної ефективності певної країни. Так, в оцінці показника за 2010-2016 рр. були використані розрахункові результати за шістьма складовими по шкалі від 1 до 5, щоб отримати загальну картину ефективності логістики країн більш точно. Оцінкам за кожен рік по кожному компоненту були присвоєні такі ваги: 6,7% в 2010 р., 13,3% в 2012 р., 26,7% в 2014 р. і 53,3% в 2016 р. Тобто даним за останні роки присвоюються найбільші ваги (значущості). Такий підхід дозволив зменшити випадкові варіації і створити в 2016 р. базу для порівняння 167 країн. В цьому списку Україна займає 74 місце із загальною сумою балів 2,81.

Підвищена увага світової спільноти до забезпечення ефективності національних та міжнародних ринків логістичних послуг свідчить про усвідомлення зростання потенціалу логістики та потребує прийняття зважених рішень як в сферах державної економічної, енергетичної, інформаційної політики держав, так і суб'єктів господарювання, які на базовому рівні реалізують виробничі та сервісні функції логістики.

#### **Перелік посилань**

1. Офіційний сайт Світового банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.worldbank.org/>.



УДК 339.94

**Бесклубий В.О., студент гр. МЗ-15м****Науковий керівник: Усатенко О.В., к.т.н., доцент кафедри менеджменту виробничої сфери***(Державний ВНЗ "Національний гірничий університет", м. Дніпропетровськ, Україна)*

### **СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОСИЛЕННЯ ПРИСУТНОСТІ ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ» НА РИНКУ ТРУБ СПОЛУЧЕНИХ ШТАТІВ АМЕРИКИ**

В сучасних умовах посилення конкурентного тиску на міжнародному ринку труб, важливим завданням постає формування ефективної зовнішньоекономічної політики підприємств трубної промисловості металургійного комплексу. Тому для збільшення обсягу продажів продукції та більш ефективного використання виробничих потужностей, необхідно розробляти стратегії позиціонування таких підприємств. Унаслідок чого, виникає об'єктивна необхідність у дослідженні зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на вибір цільової стратегії позиціонування підприємства на зовнішніх ринках.

Публічне Акціонерне Товариство «Інтерпайп Нижньодніпровський Трубопрокатний Завод» - багатопрофільне підприємство, що спеціалізується на виробництві та реалізації на зовнішньому і внутрішньому ринку безшовних труб для видобутку і транспортування продуктів в нафтогазовидобувній галузі, труб спеціального призначення для машинобудування та енергетичної промисловості, труб загального призначення для застосування в інших промислових галузях, а також коліс і бандажів для залізничного транспорту.

Підприємство - експортно орієнтоване. Найбільша доля ринку: Україна – 22,8 %, Російська Федерація (РФ) – 21,4%, Європейський Союз (ЄС) та Сполучені Штати Америки (США) – 42,0%. Обсяг експорту щорічно в середньому збільшувався на 306540 тис.грн (9,25%). Частка експорту в загальному обсязі продажів склала: 2013р. - 54,1%, 2014р. - 77,9%, 2015р. -67,2% [1].

У 2014р. обсяг відвантаження готової продукції зменшився порівняно з 2013 роком до 417,5 тис. т з 530,2 тис. т (23%). Основне зменшення відбулося за рахунок ринків СНД та України. З липня 2015 р. постачання труб у РФ не здійснюються. Серед причин падіння поставок - введення мита на українські труби, девальвація російського рубля, політична криза у відносинах між країнами. Також нарощування обсягу поставок на європейський ринок безшовних труб ускладнено через жорсткі вимоги по термінах поставок, мито у розмірі 13,8% і конкуренція з боку локальних виробників. Крім того, економіка країн Європи перебуває в рецесії, а також на європейських ринках посилюється конкуренція з китайськими виробниками. Країни Близького Сходу та Північної Африки охоплені війнами і тому ситуація з ринком збуту у цей регіон ускладнилася.

Загальний експорт продукції до США має тенденцію до збільшення. Дана тенденція є нестійкою, тому її необхідно підтримувати, заохочувати до подальшого росту. Тенденції на американському ринку труб не відстають від світових - це зниження цін на світовому ринку металу. Падіння цін на руду, нафту, подальше скорочення попиту на металопродукцію в КНР, сезонне послаблення ділової активності споживачів - все це призвело до «просідання» цін на лист приблизно на 100 \$/т у 2015р. Аналогічним чином змінилися і експортні котирування українських виробників плоского прокату. Зараз основна проблема в тому, що через зниження світових цін на нафту, обсяги буріння в США скоротилися на 40% і тому трубний ринок Америки сильно скоротився. За 2015 рік

він скоротився на 17%, до 10,1 млн. т. При цьому споживання нарізних труб нафтового сортаменту знизилось на 49%, до 3,2 млн. т. Тому зараз дистриб'ютори продають труби тільки зі складів, скорочуючи залишки [2].

Тому, обвал світових цін на нафту обумовлює проникнення на «ненафтову» нішу трубного ринку США. Тобто трубна продукція підприємства може мати своє застосування у багатьох галузях промисловості.

Для захисту свого ринку, США встановлює антидемпінгові мита (для України – 6,73%). Одночасно з оголошенням мит, Міністерство торгівлі США оголосило підписання договору про припинення стягування мита при ввезенні українських нарізних труб. Договір буде діяти до липня 2017 року. Таким чином, Міністерство торгівлі США визначатиме мінімальну ціну продажу нарізних труб і для Інтерпайпу на ринку США. продукції на американський ринок [3]. При цьому наявність міжнародних сертифікатів якості та відповідності, велика ємність американського ринку труб є важливим чинником посилення присутності підприємства на американському ринку.

### Перелік посилань

1. Статистичні та фінансові показники діяльності ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»[Електр. ресурс]. – Режим доступу:[http://ntrp.interpipe.biz/investors/reportingissuer/richna\\_fin\\_zvitnist/](http://ntrp.interpipe.biz/investors/reportingissuer/richna_fin_zvitnist/)
2. MetalGroup [Електр.ресурс]. – Режим доступу: <https://metalexpert-group.com/>
3. Інтерпайп. Офіційний сайт[Електр. ресурс]. – Режим доступу: <http://interpipe.biz/>

УДК 005.93

**Ваніна І.О., ст.гр. М-МО-15****Науковий керівник: Бойченко М.В., доцент кафедри менеджменту виробничої сфери (Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», м.Дніпро, Україна)****ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИРОБІВ ПІДПРИЄМТВА**

Основна ідея дослідження конкурентоспроможності продукції полягає: в аналізі основних фірм-конкурентів, виявлення сильних та слабких сторін підприємства, в методах підвищення та розробці нових ідей для підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому.

Термін «конкурентоспроможність» у перекладі з латині означає «зштовхування», тому і об'єктивним відображенням цього терміну є боротьба різноманітних суб'єктів господарювання за обмежені економічні ресурси в межах єдиної економічної системи. Сучасні спеціалісти в сфері управління пояснюють це як процес взаємозв'язку і боротьби між існуючими на ринку підприємствами в цілях забезпечення кращих можливостей збуту власної продукції, що задовольняє різноманітні потреби споживачів [3].

Конкурентоспроможність товару відображає його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, з іншого боку - цінами, установлюваними продавцями товарів. Крім того, на конкурентоспроможність впливають переваги в гарантійному й післягарантійному сервісі, рекламі, іміджі виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту. Високий рівень конкурентоспроможності товару свідчить про доцільність його виробництва й можливості вигідного продажу[2].

Конкурентоспроможність продукції й конкурентоспроможність фірми виробника співвідносяться між собою як частина й ціле. Можливість компаній конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару, а також сукупності економічних методів управління діяльністю фірми, що роблять вплив на результати конкурентної боротьби [4, с 10-15].

Безпосередньо, конкурентоспроможність будь-якої продукції залежить від того, який вона має життєвий цикл. Керуючись науковими розробками закордонних вчених, спочатку визначають попит на той чи інший продукт, а вже потім починають його виробництво. Оскільки життєвий цикл товару має обмежений час перебування на ринку, то в такому випадку, сервіс призначений продовжити стадію зрілості і таким чином утримати позиції перед аналогічними товарами-конкурентами.

Основні фактори оцінки товару:

1. Економічний потенціал і темпи росту економіки;
2. Рівень розвитку науки і техніки;
3. Участь у міжнародному поділі праці;
4. Динамічність та ємність внутрішнього ринку;
5. Соціально-економічну й внутрішньополітичну ситуацію;
6. Гнучкість фінансової системи;
7. Державне регулювання економіки;
8. Забезпеченість трудовими й матеріальними ресурсами та рівень кваліфікації трудових ресурсів [5].

Таким чином, параметри оцінки товару характеризують здатність продукції отримати конкурентні переваги у тієї чи іншої групи споживачів.

Параметри конкурентоспроможності – це характеристики властивостей продукції, що визначають галузеві особливості оцінки її конкурентоспроможності, до них відносять[7]:

- Економічні (ціна, собівартість, витрати на експлуатацію);
- класифікаційні (ознаки належності до відповідного класу);
- нормативно-правові (юридичні підстави випуску продукції, правовий захист продукції);
- технічні (конструкція, стандарти, надійність, довговічність, призначення);
- ергономічні (гігієнічні, антропологічні, психофізичні);
- естетичні (дизайн, колір, форма);
- організаційні (умови платежів, умови поставки товарів, гарантія, сервіс);
- нецінові (маркетинг, ексклюзив, репутація, бізнес-зв'язки).

Для оцінки конкурентного положення підприємства на ринку існує досить велика кількість методів дослідження конкурентоспроможності, а саме: модель Бостонської консультативної групи; метод «Мак-Кінзі»; модель Shell/DPM; ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз); метод експертного оцінювання; метод різниць; SPACE-аналіз. Усі ці методи пропонується розглянути більш детально [2, с.12].

Процедура проведення SWOT-аналізу зводиться до заповнення матриці, в якій відображаються, а потім і зіставляються сильні та слабкі риси з однієї сторони та можливості і загрози з іншої [5, с.74]. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за такими групами критеріїв:

- Фінансова сила (ФС);
- конкурентоспроможність організації (КО);
- привабливість бізнесу (ПБ);
- стабільність бізнесу (СБ).

З наведеного вище можна зробити висновок, що конкурентоспроможність товару є однією з найвагоміших складових конкурентоспроможності підприємства. Вона вимагає особливого підходу до свого визначення. Розрахунок конкурентоспроможності продукції здійснюється за допомогою загального показника конкурентоспроможності, що розраховується подібно коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства. Будь-яке підприємство молочної галузі має всі шанси стати лідером у своїй сфері, для цього потрібно приділити більше уваги аспектам, які впливають на рівень конкурентоспроможності продукції, а в подальшому і на конкурентоспроможність підприємства в цілому. Маркетингова стратегія, орієнтованість на споживача, розширення асортименту, введення інноваційної продукції, покращення якості виробів, сприятливі умови праці робітників все це невід'ємні складові підвищення конкурентоспроможності продукції.

### Перелік посилань

1. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посібн. — К.: Т-во “Знання”, КОО, 2000. — 378 с.
2. Конкурентоспроможність торговельних підприємств різних форм власності. О.П. Шеляков, В.В. Дворніченко, Ю.В. Ніколенко, Г.В. Боярчук, Н.В. Карпенко, П.Ю. Балабан, В.І. Беляєва . – Полтава : Полт. кооп. ін-т, 1999. – 308 с.
3. Кинг К. Стратегическое планирование хозяйственной деятельности. -М: Прогресс, 1999.-231 с.
4. Пересада А.А., Коваленко Ю.М. Інвестиційний аналіз: Підручник. – К.: КНЕУ, 2003. – 485 с.;
5. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: навч. пос. Для студентів вищих навчальних закладів. – Київ, центр навчальної літератури, 2007.– 307 с.;
6. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2007. – 800с.
7. Михайлик Г.В. Конкурентні переваги та шляхи їх формування на машинобудівних підприємствах України // Актуальні проблеми економіки. – 2008. - № 11 . – С. 130-136.
8. Перерва П. Г. Синергетичний ефект бенчмаркетингу конкурентних переваг: наукова стаття // П. Г. Перерва – Маркетинг і менеджмент інновацій, № 4, – 2011,– с 55-65
9. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: Економічна думка. – 2006.

УДК 005.93

**Варяниця Б.С** студентка гр. 051-16-1**Науковий керівник: Донець Н.І** ас. кафедри прикладної економіки  
(Державний ВНЗ «Національний гірничий Університет», м Дніпро, Україна)**АНАЛІЗ НАПОВНЕНОСТІ ДЕРЖБЮДЖЕТУ ЗА РАХУНОК ЗБОРІВ ЗА СПЕЦІАЛЬНЕ ВИКОРИСТАННЯ ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ**

Платність виступає одним з основних принципів природокористування. Вона реалізується шляхом встановлення зборів у сфері природокористування і тісно пов'язана з включенням певної частини природних ресурсів у ринковий товарообіг. Велику частину наповненості Державного бюджету України становлять збори за використання природних ресурсів. Динаміка наповненості бюджету зборами за використання природних ресурсів наведена на рис. 1.

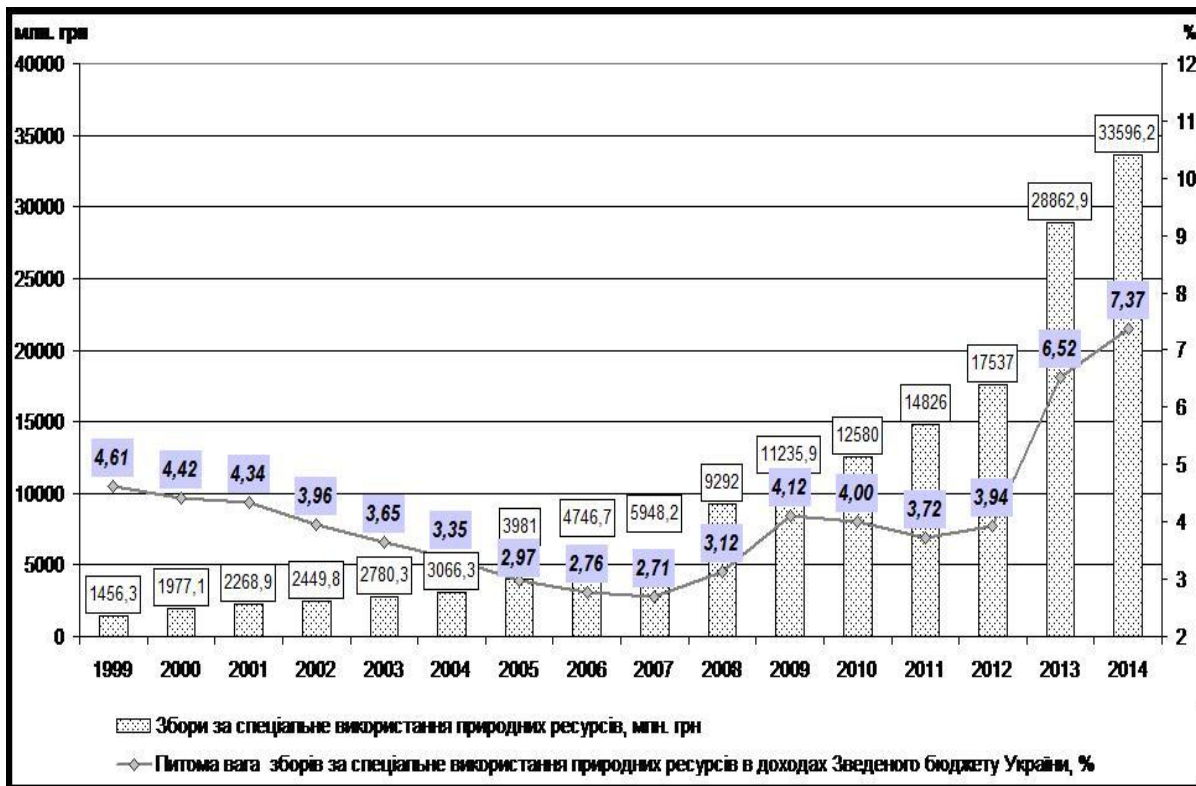


Рисунок 1 - Збори за спеціальне використання природних ресурсів та їх питома вага в загальній величині доходів Зведеного бюджету України

Як бачимо наочно за період 2010 по 2014 рік за винятком 2011 року питома вага надходжень зборів за спеціальне використання природних ресурсів до бюджету України збільшилась (з 4,0 % до 7,37 %). Так зростання частини природно-ресурсних платежів зумовлено подальшим спаданням національної економіки та різким збільшенням абсолютної величини зборів за спеціальне використання природних ресурсів у зв'язку з віднесенням до їх складу рентної плати за нафту, природний газ і газовий конденсат, що видобувається в Україні

Збір за спеціальне використання природних ресурсів встановлюється на основі нормативів зборів і лімітів їх використання. Нормативи збору за використання природних ресурсів визначаються з урахуванням їх розповсюдженості, якості, можливості відтворення, доступності, комплексності, продуктивності, місцезнаходження, можливості переробки знешкодження і утилізації відходів та інших факторів, це зазначено в Законі України ( Частина друга статті 43 із змінами, внесеними згідно із Законом N 1288-XIV ( 1288-14 ) від 14.12.99 ). Велика частина платежів з даних зборів припадає на платежі у загальній величині доходів сільських бюджетів. Можна зазначити, що соціально-економічне покращення сільськогосподарської промисловості дасть змогу покращити економічне становище України в цілому, за рахунок зборів і не тільки [1].

Суб'єкти господарювання, які здійснюють видобуток сировини, корисних копалин зобов'язані справляти плату на основі встановлених нормативів. Дані про основні з них наведені у таблиці 1 [2].

Таблиця 1

Базові нормативи плати за користування надрами для видобування корисних копалин

Корисні копалини	Одиниця виміру	Плата за одиницю ресурсу, грн	Плата у % до вартості видобутих корисних копалин
<b>Горючі корисні копалини</b>			
Нафта	тонна	13,0	
Конденсат	тонна	13,0	
Газ природний	тис. куб. м	3,21	
Антрациті коксівне вугілля	тонна	0,75	
<b>Енергетичне вугілля</b>			
Енергетичне вугілля	тонна	0,39	
Буре вугілля	тонна	0,39	
<b>Металеві корисні копалини</b>			
Залізна руда	тонна	0,9—4,5	
Марганцева руда	тонна	7,6	
Титанова руда	тонна	0,64	
Уранова руда			3
Золоторудна сировина			5
<b>Гірничо-хімічна сировина</b>			
Сірчана руда	тонна	1,2	
Калійно-магнієва сіль	тонна	1,0	

Як бачимо з наведеної таблиці, плата за одиницю ресурсу є досить незначною і довгий час є незмінною судячи з цін які підприємства пропонують для використання населенню на сьогоднішній день.

За останніми даними Держкомстату, в першому півріччі 2016 р частка аграрної продукції в структурі українського експорту досягла 34,4%. Іншими словами, кожен третій долар валютної виручки дає АПК.

Аграрними підприємствами в 2015 р сплачено 14,393 млрд грн податків, а в першому півріччі 2016 року - 12,046 млрд грн, що на 8% більше порівняно з добувною промисловістю .

Виробництва України повинні розвиватися для поліпшення економіки країни, так як в Україні є велика кількість територій придатних до сільськогосподарської діяльності, держава повинна стимулювати розвиток цієї діяльності. На сьогоднішній день в Україні спостерігається підвищення урбанізації і занепад сіл. Це пов'язано з низьким рівнем заробітної плати та відсутністю робочих місць. Незважаючи на занепад цієї галузі ця сфера дає великий внесок до державного бюджету

Судячи з перспективи розвитку та можливості використання земель під виробництво, агропромисловість може надавати більший прибуток так як ресурси є більш відновлювальними та угіддя для сільськогосподарської діяльності можна з часом використовувати для інших галузей та має менш шкідливий вплив на навколишнє середовище.

### Перелік посилань

1. Екологічне право України [Електронний ресурс].- Режим доступу: [http://www.ebk.net.ua/Book/law/getman\\_ekoru/part8/802.htm](http://www.ebk.net.ua/Book/law/getman_ekoru/part8/802.htm)
2. Регіональна економіка [Електронний ресурс].- Режим доступу: [http://pidruchniki.com/1002032038673/rps/platezhi\\_zbori\\_vikoristannya\\_prirodnih\\_resursiv\\_zabrudnennya\\_navkolishnogo\\_prirodnogo\\_seredovischa\\_inshi\\_sh](http://pidruchniki.com/1002032038673/rps/platezhi_zbori_vikoristannya_prirodnih_resursiv_zabrudnennya_navkolishnogo_prirodnogo_seredovischa_inshi_sh)



УДК 658.009.12

**Верещагіна К. В., студентка гр. МН-13-1****Науковий керівний: Усатенко О.В., к.т.н., доцент кафедри менеджменту виробничої сфери***(Державний ВНЗ «Національний гірничий університет, м. Дніпропетровськ, Україна)***КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Конкурентоспроможність продукції- це такий рівень його економічних, технічних і експлуатаційних параметрів, який дозволяє витримати суперництво (конкуренцію) з іншими аналогічними товарами на ринку. Крім того, конкурентоспроможність - порівняльна характеристика товару, що містить комплексну оцінку всієї сукупності виробничих, комерційних, організаційних і економічних показників щодо виявлених вимог ринку (або його певного сегмента) і щодо властивостей іншого товару. Розглянемо окремо всі складові показники конкурентоспроможності товару.

Технічні показники товару визначаються оцінкою відповідності його технічного рівня, якості і надійності сучасним вимогам, які висуваються споживачами на ринку. Ці вимоги найбільш повно відбивають їхня суспільна й індивідуальна потреби при досягнутому (прогнозованому) рівні соціально-економічного розвитку та науково-технічного прогресу як у нас в країні, так і за кордоном.

Конкурентоспроможність - більш висока в порівнянні з товарами-замінниками співвідношення сукупності якісних характеристик товару і витрат на його придбання і споживання при їх відповідності вимогам ринку або його певного сегмента. Інакше: конкурентоспроможним вважається товар, у якого сукупний корисний ефект на одиницю витрат вище, ніж у інших, і при цьому величина жодного з критеріїв не є неприйнятною для споживача.

Товар з низькою якістю може бути конкурентоспроможний при відповідній ціні, але за відсутності якої-небудь властивості він втратить привабливість взагалі. У кожній країні існує своя система стандартизації товарів, що відповідає рівню розвитку національної економіки, науки, техніки і технології. Разом з тим у міру поглиблення інтеграції національної економіки у світову економіку і розширення зовнішньоекономічного співробітництва товаровиробників усе більшого значення набувають розвиток міжнародної стандартизації товарів і досягнення відповідності національних стандартів міжнародним вимогам якості товарів.

Міжнародні стандарти усувають обмеженість, різноманітність, суперечливість національних норм і правил різних країн[1]. У цих цілях функціонує спеціально створена Міжнародна організація стандартизації (ISO - International Organisation for Standardisation). Міжнародний координаційний центр по стандартизації - постійно діюча Рада урядових посадових осіб при Європейській Економічній Комісії ООН. Рада розробляє рекомендації урядам країн-членів щодо стандартизації товарів, найбільш важливих для міжнародної торгівлі.

Якість товару - це ступінь досягнення встановленого технічного рівня при виробництві кожної одиниці товарної продукції. Воно визначається або органолептичним методом (за допомогою органів почуттів), або лабораторними дослідженнями з використанням приладів, апаратів, реактивів і інших технічних засобів.

Технічна конкурентоспроможність товарів - показник дуже гнучкий і динамічний. Він перманентно міняється відповідно до темпів науково-технічного прогресу, що відбувається як усередині країни, так і у провідних світових виробників тієї чи іншої продукції. Розрахунок конкурентоспроможності - це порівняльна характеристика товару, що містить комплексну оцінку його якісних і економічних властивостей щодо виявлених вимог ринку або іншого товару. У теорії використовують до 400 показників, у реальності в зв'язку з проблемами до доступу інформації, зазвичай до 20 показників. Узагальнений критерій конкурентоспроможності - це коефіцієнт «відношення суми корисного ефекту до повних витрат на придбання і використання товару» [2]. За своєю сутністю товар (робота, послуги) є єдиним засобом отримання прибутку і тим самим основним знаряддям конкурентної боротьби, її матеріальною основою. Скрізь, де розгортається суперництво за підвищення якості продукції і максимізацію прибутку, зниження витрат виробництва, важливого значення набуває комплексна оцінка конкурентоспроможності товару [3]. При визначенні набору параметрів вибираються параметри, що характеризують споживчі властивості товару, і параметри, що виражають його економічні властивості [4]. Споживчі властивості товару, з яких складається його корисний ефект, визначаються набором "твердих" і "м'яких" споживчих параметрів. Зазвичай здійснюється розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару. Цей розрахунок заснований на порівнянні параметрів даного товару з параметрами існуючого чи розроблювального товару, найбільш повно відображає потреби покупців [4].

Зразок для порівняльного аналізу вибирається на основі інформація, отриманої в результаті ринкових досліджень про характер вимог покупців, як прямої - у результаті цілеспрямованого збору зведень, так і непрямой - з урахуванням даних про розміри збуту і часткою на ринку найбільш конкурентоспроможних товарів. Для оцінки співвідношення параметрів розглянутого виробу і параметрів зразка знаходять процентне відношення ступеня відповідності даного виробу параметрам еталона. ПАТ "Бель Шостка Україна" (Шосткинський міськмолкомбінат) успішно працює на ринку України з 1981 року. Випускаючи понад 100 найменувань молочної продукції, підприємство здатне переробляти до 500 т молока на добу.

Комбінат володіє двома торговими марками: асортимент ТМ "Шостка" включає тверді, напівтверді, м'які сири, а ТМ "Білі береги" включає цельномолочну продукцію, сироватку суху, 25 видів морозива, маргарини, 3 види вершкового масла, плавлені сири.

Близько 50% сирів реалізується на експорт. У 1992-1993 роках комбінат одним з перших вийшов на ринок Росії. Шосткинський сир купують також Молдова, Казахстан, Ізраїль. Підприємство входить до п'ятірки лідерів сироваріння України та займає 13,6% ринку.

Було вивчено ринок сирів України і запропанованні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності товару підприємства.

### Перелік посилань

1. Багієв Г.Л. та ін Маркетинг: Підручник для вузів / Г.Л. Багієв, В.М. Тарасевич., Х. Анн; За заг. ред. Г.Л. Багієва. - М.: ВАТ "Видавництво" Економіка ", 1999. Баранчєєв В. Стрижов С. Аналіз і оцінка маркетингового потенціалу підприємств / Маркетинг, № 5, 2000, С. 41-50.
2. Бухалков М.І. Внутрішньофірмове планування: Підручник / М.І. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2000.

3. Виханский О.С. Стратегічне управління: Підручник. - 2-е вид., Перераб. і доп. / О.С. Виханський. - М.: Гардаріки, 2002.
4. Все про маркетинг: Збірник матеріалів для керівників підприємств, економічних і комерційних служб. - М.: "Азимут-центр", 2002.

УДК 338.583

**Вінниченко Г.С., студент гр. М-МО-15****Науковий керівник: Швець В.Я., д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту виробничої сфери, директор Інституту економіки***(Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», м. Дніпропетровськ, Україна)***ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ З УРАХУВАННЯМ ДИНАМІЗМУ  
ВИТРАТ**

Ефективне управління витратами – запорука результативної діяльності підприємства. Для суб'єктів господарювання актуальним є як зниження рівня витрат, економія ресурсів, так і оптимізація витрат, яка передбачає необхідний баланс структури витрат для ефективної діяльності підприємства. Для підвищення прибутковості діяльності підприємства в ринкових умовах господарювання управління витратами має забезпечувати такий рівень витрат, який дає змогу підприємству отримати певні конкурентні переваги на ринку збуту, впроваджувати необхідну цінову політику. Але зниження витрат не повинно супроводжуватися зниженням якості продукції.

Управління витратами є важливою складовою процесу управління підприємством. Елементами управління витратами підприємства є: облік витрат, аналіз витрат, прийняття рішень у сфері витрат, планування, організація витрат, мотивація у здійсненні витрат, контроль за витратами. Система управління витратами має три аспекти: організаційний (встановлення місць формування витрат і центрів відповідальності за їх дотриманням), мотиваційний (спонукання працівників до пошуку шляхів зниження витрат), економічно-функціональний (матеріально-технічне постачання, виробництво, збут, дослідження, розробки).

На думку Колісника Г.М. управляти витратами означає:

- 1) організувати облік витрат у підрозділах підприємства;
- 2) здійснювати аналіз структуру витрат;
- 3) приймати обґрунтовані управлінські рішення у сфері витрат;
- 4) планувати рівень витрат та рівень прибутку з урахуванням обсягів здійснюваних витрат та змін у ринковому середовищі;
- 6) формувати дієву систему мотивації працівників щодо контролю та зменшення витрат;
- 7) контролювати рівень витрат та вживати заходи для їх зменшення [1]. Остапенко Т.М. вважаємо необхідним виділити такі найбільш важливі аспекти трактування поняття «управління витратами»:

- 1) направленість на витрати як об'єкт управління;
- 2) управління витратами – це управлінські дії із зниження витрат, або контроль їх рівня;
- 3) управління витратами – це система управління процесами формування витрат в межах якої реалізуються функції управління;
- 4) мета управління витратами – досягнення підприємством високого економічного результату.

Автор доходить висновку, що зниження витрат має відбуватися не лише за рахунок цілеспрямованого впливу на виникнення витрат в місцях їх формування, а й завдяки врахуванню інших виявлених резервів забезпечення зони прибутковості підприємства [2].

Досліджуючи ієрархію заходів щодо скорочення витрат на промисловому підприємстві залежно від складності реалізації цих заходів Адирова Т.І. вважає доцільним здійснення розробки плану реалізації цих заходів у певній послідовності, коли спочатку обґрунтовується доцільність реалізації тих заходів, які потребують найменших обсягів фінансових та інших ресурсів для їх проведення, а також вимагають меншого проміжку часу для їх здійснення [3].

Вчені дійшли висновку, що у сучасному ринковому середовищі у забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств важливу роль відіграє стратегічне управління витратами. Знаходження оптимального рівня витрат і врахування впливу низки витрато-формульних факторів сприяє створенню конкурентних переваг підприємства. Стратегічне управління витратами спрямовано на прийняття управлінських рішень, доцільних в стратегічній перспективі та які відповідають конкурентній стратегії підприємства [4].

Жукевич С.М., розглядаючи управління витратами в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства, зазначає, що витрати підприємства визначають його цінову конкурентоспроможність, можливість отримання цінових конкурентних переваг у разі досягнення лідерства у витратах, можливість залишатися на рівні прибуткового господарювання на випадок зменшення цін на продукцію. Концентрація зусиль на одному з стратегічних напрямків, зокрема, на витратах, здатна забезпечити підприємству лідерство у витратах на визначальному сегменті ринку, де цей чинник має вирішальне значення. [5].

На наш погляд, для ефективного управління витратами необхідно враховувати мінливість конкурентного зовнішнього середовища і, відповідно, динамізм витрат в ринкових умовах господарювання, який зумовлює у підготовці управлінських рішень в області використання ресурсів та оптимізації витрат забезпечення варіативності підходів до розробки окремих управлінських рішень, вивчення можливостей та особливостей їх впровадження на майбутніх етапах господарської діяльності, врахування альтернативних варіантів планування та розвитку подій. При цьому вибрані найбільш ефективні проектні рішення щодо оптимізації витрат повинні бути погоджені з головними цілями діяльності підприємства, стратегічними напрямками його розвитку та враховувати прогнозовані зміни у зовнішньому середовищі і відповідно забезпечувати та підтримувати довгострокові конкурентні переваги, підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

### Перелік посилань

1. Колісник Г.М. Складові системи управління витратами підприємницьких структур [Текст] / Г.М. Колісник // Економічний вісник ЗДУ. – 2011. – № 17(2). – 66-69.
2. Остапенко Т.М. Економічна сутність управління витратами [Текст] / Т.М. Остапенко // Вісник Сумського державного університету. – 2013. – № 2. – С. 85-91.
3. Адирова Т.І. Механізм управління витратами промислових підприємств [Текст] / Т.І. Адирова // Агросвіт. – 2012. – № 19. – С. 16-18.
4. Колісник Г.М. Сутність системи стратегічного управління витратами підприємницьких структур в умовах конкуренції [Текст] / Г.М. Колісник // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.16. – С. 227-239.
5. Жукевич С.М. Управління витратами діяльності в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / С.М. Жукевич, Р.В. Фроленко // Інноваційна економіка. – 2015. – № 1. – С. 70-74

УДК 338.02

**Войцеховська А. В.** студентка гр. М-ІД-15**Науковий керівник: Тимошенко Л.В.,** к.е.н., доцент кафедри прикладної економіки*(Державний ВНЗ "Національний гірничий університет", м. Дніпропетровськ, Україна)*

### **УПРАВЛІННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ В КРИЗОВИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ**

В сучасних умовах нематеріальні активи (НМА) набувають все більшого значення для забезпечення ефективного функціонування будь-якого підприємства. Саме нематеріальні активи дозволяють підприємству не тільки ефективно функціонувати, а й розвиватися, виступаючи формою реалізації знань. Роль нематеріальних активів у процесі створення вартості підприємства зростає саме в умовах інноваційної економіки.

Виступаючи специфічним об'єктом управління, НМА створюють умови, необхідні для забезпечення і підвищення ефективності діяльності підприємства. Розвиток науки, техніки та технологій, зростання ролі інформації в діяльності суб'єктів господарювання на фоні нестабільності політичної та економічної ситуації як в Україні, так і світі, визначають актуальність дослідження особливостей управління ними в кризових умовах господарювання.

Насамперед, необхідно визначити категоріальну сутність НМА. За визначенням А.М. Ревви [1], НМА - це довгострокові активи, не пов'язані з будь-яким відчутним матеріальним об'єктом та відповідають таким ознакам, як ідентифікованість; негрошова, нефізична сутність; можливість використання в господарській діяльності. С.М. Пилипенко [2] сутність НМА запропоновано розглядати як сукупність усіх наявних у підприємства прав на різні види власності, які мають певну цінність для суб'єкта господарювання і забезпечують йому можливість отримання вигоди чи доходу. І.В. Стояненко [3] акцентує увагу на тому, що з економічної точки зору нематеріальні активи підприємства як складова його майнового потенціалу, представляють собою кінцевий результат творчої праці чи певне право економічного суб'єкта, що, як правило, не має матеріальної форми, та здатна приносити, за умови ефективного використання, економічні та соціальні вигоди їх власникам на протязі тривалого періоду.

Для більш широкого розкриття сутності поняття «нематеріальні активи» охарактеризуємо його загальні признаки [4]:

- 1) утримуються на підприємстві для використання, а не в якості інвестицій;
- 2) термін використання - понад одного року;
- 3) оцінюються залежно від здатності генерувати дохід для їхніх власників;
- 4) поступово втрачають свою вартість і списуються у витрати шляхом амортизації;
- 5) наявність великого ступеня невизначеності з приводу майбутніх вигод, що можуть походити з факту використання нематеріального активу;
- 6) можуть мати цінність тільки для одного підприємства.

В кризових умовах господарювання використання унікальних за своєю природою ресурсів нематеріального характеру здатне стати для підприємств (організацій) засобом сталого розвитку, забезпечити їх високу конкурентоспроможність на ринку та зростання ринкової вартості. Управління нематеріальними активами підприємства І.В. Стояненко [3] визначає як одну з складових економічного управління підприємством, що представляє собою сукупність заходів щодо оцінки обсягів наявних нематеріальних активів підприємства, аналізу та контролю ефективності їх використання у поточному періоді, виявлення потенційних джерел їх формування у перспективі і забезпечення умов

подальшого розвитку та корисного використання відповідно до фактичного стану та можливих змін зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування господарюючого суб'єкта, з метою зростання соціально-економічної цінності останнього та набуття ним стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Особливої уваги в умовах кризи потребує вирішення проблем оцінки об'єктів нематеріальних активів, створених власними силами, адже такі активи надзвичайно важко ідентифікувати та оцінити. По цій причині їх взагалі не відображають в обліку, а всі витрати на їх створення відносять до поточних витрат звітного періоду [5].

З метою проведення економічно грамотної політики діяльності в кризових умовах необхідно безперервно контролювати процеси визнання, оцінки та обліку нематеріальних активів. Саме тому контроль нематеріальних активів сьогодні відіграє надзвичайно важливу роль на підприємстві [6]. Ефективність є лише одним із результативних показників, що якісно та кількісно характеризують раціональне використання нематеріальних активів. Контроль ефективності визначає, чи відповідають за обсягами отримані результати від використання нематеріальних активів понесеним на них витратам. Метою контролю ефективності є оцінка повноти досягнення запланованих цілей, виявлення проблем у використанні нематеріальних активів та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності використання даних ресурсів.

Отже, в кризових умовах господарювання лідируючі позиції в підприємницькій діяльності займають підприємства, які в своїй практичній діяльності значну увагу приділяють формуванню та використанню нематеріальних активів. Недооцінка цього ресурсного потенціалу для стратегічного розвитку підприємства вітчизняним менеджментом та внутрішні (відсутність ефективного механізму управління нематеріальними активами на рівні підприємств) і зовнішні (недостатнє нормативно-правове забезпечення цієї сфери на рівні держави) чинники стали причинами того, що поступово знижується інвестиційна привабливість українських підприємств на ринку та зникають їх конкурентні переваги.

### Перелік посилань

1. Ревва А.М. Роль нематеріальних активів у стратегії розвитку промислових підприємств / А.М. Ревва. – К., 2012. – 210 с.
2. Пилипенко С.М. Управління нематеріальними активами: проблеми та основні шляхи їх вирішення / С.М. Пилипенко // Глобальні та національні проблеми економіки – Випуск 9. – 2016. – С. 386-391
3. Стояненко І.В. Управління нематеріальними активами підприємства: сучасні реалії та перспективи розвитку / І.В. Стояненко // Ефективна економіка. 2013. – № 7.
4. Ідентифікація та класифікація нематеріальних активів та проблеми їх визначення [Електронний ресурс] / О.В. Побережець, К.В. Іванова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 2 (3). – С. 98-104. – Режим доступу: <http://www.economics.opu.ua/n3.html>
5. Сирош Ю.В. Нематеріальні активи у структурі активів вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / Ю.В. Сирош. – Режим доступу: <http://www.saleprice.com.ua/ua/pub/591.html>.
6. Кантаєва О.В. Контроль ефективності використання нематеріальних активів для прийняття управлінських рішень / О.В. Кантаєва, М.І. Бабіч – Режим доступу: <http://search.ukr.net/?go=http%3A%2F%2Fpbo.ztu.edu.ua%2Farticle%2Fdownload%2F45734%2F42258>

УДК 338.242

**Папіж Ю.С., к.е.н., доцент, доцент, кафедри менеджменту виробничої сфери,  
Воронова Я.І., студент гр. МЛ-15м**  
(Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», м. Дніпро, Україна)

## **ТРАНСПОРТНА ЛОГІСТИКА ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ**

Транспортна логістика - це вид логістики, що керує комплексом операцій, які забезпечують фізичне переміщення товарно-матеріальних цінностей між учасниками ланцюга поставок з мінімальними витратами [1].

Мета транспортної логістики - максимальне задоволення потреб в транспортних послугах і виконання правил логістики - потрібний вантаж, у потрібнім місці, у потрібний час, у необхідній кількості, необхідної якості, з мінімальними витратами, потрібному споживачу, конкретного замовлення [2]. Для досягнення вказаної мети необхідно, щоб потокові процеси були об'єднані на основі інтеграції постачання, виробництва, транспорту, збуту, споживання та інформаційного середовища.

До завдань транспортної логістики відносить забезпечення технічної і технологічної сполученості учасників транспортного процесу, узгодження їхніх економічних інтересів, а також використання єдиних систем планування. Коротко охарактеризуємо ці завдання [3].

Технічна сполученість у транспортному комплексі означає погодженість параметрів транспортних засобів як усередині окремих видів, так і в міжвидовому розрізі. Ця погодженість дозволяє застосовувати модальні перевезення, працювати з контейнерами і вантажними пакетами. Технологічна сполученість припускає застосування єдиної технології транспортування, прямих перевантаження, безперевантажувальне повідомлення. Економічна сполученість - це загальна методологія дослідження кон'юнктури ринку і побудови тарифної системи. Спільне планування означає розробку і застосування єдиних планів, графіків.

На сьогодні виділяють також нові, більш сучасні завдання транспортної логістики:

- Ініціалізація логістичного циклу (організація постачань починається з одержання логістичних даних, необхідних для управління процесом транспортування. Такі дані при продажі товарів збираються з замовлень, що повинні бути виконані (тобто в «кінці» каналу збуту), а при покупці товарів - із замовлень, уже готових до виконання постачальниками (тобто в «кінці» каналу постачання). Під логістичними даними розуміються будь-які дані, що дозволяють визначити можливі схеми транспортування, зробити попередній розрахунок вартостей послуг, визначити профілі контролю за транспортуванням і т.д. У якості прикладів таких даних можна привести дані про наявність товарів на складі готової продукції, характері товарів, типі упакування, виді основного транспорту, змушених місцях перевантаження і багато чого іншого).

- Визначення одиниці вантажу, що транспортується, консолідація вантажів у пункті відправлення. На підставі отриманих логістичних даних визначаються одиниці вантажу, що транспортується, з цього моменту починається процес управління. На цій стадії логістичного циклу виконується процедура об'єднання (консолідації) першого рівня. Ця процедура полягає в тому, щоб згрупувати в пункті відправлення, для першого плеча або на весь період транспортування, одиниці вантажу, що транспортується, і які мають подібні



характеристики.

- Вибір схеми транспортування. Для кожної одиниці вантажу, що транспортується, необхідно підібрати відповідну схему транспортування. Під схемою транспортування розуміється послідовність етапів, кожний із яких являє собою фізичне переміщення вантажу або виконання визначеного завдання у визначеному місці. Для кожного етапу підшукується виконавець відповідно до комерційних умов, що надалі дозволить зробити попередній розрахунок транспортних витрат.

- Консолідація по шляху проходження. Фіксування схеми транспортування для кожної одиниці вантажу, що транспортується, дозволяє виконати процедуру об'єднання вантажів по шляху проходження, інакше кажучи, консолідацію другого рівня. Об'єднання вантажів по шляху проходження відбувається шляхом порівняння схем транспортування для декількох одиниць вантажів, що транспортуються. Порівняння схем робиться щодо місць перевантажень, що є розміткою схеми транспортування. Після виконання процедури консолідації другого рівня в наявності є вся необхідна інформація для здійснення попереднього розрахунку вартості наданих послуг (укладання попереднього рахунку-фактури, визначення суми платежу і т.д.), укладання досьє інструкцій і визначення профілів фізичних і адміністративних подій, що відповідають обраній схемі, що використовуються для контролю процесу доставки).

- Розрахунок рахунків-фактур, одержуваних від зовнішніх виконавців (знання схеми транспортування для кожної одиниці вантажу, що транспортується, і об'єднань вантажів на окремих етапах дозволяє розрахувати вартість послуг кожного зовнішнього виконавця). Це у свою чергу забезпечує можливість:

- визначити загальну вартість транспортних послуг для кожної ОТВ;
- організувати необхідне фінансове забезпечення;
- зіставити надалі зобов'язання кожного виконавця і подані ним рахунки -

фактури.

- Укладання досьє інструкцій для виконавців (використовуючи дані про одиниці вантажу, що транспортується (вага, об'єм, характер вантажу, упакування тощо.), і додаткову інформацію про обрану схему транспортування, складається досьє інструкцій для виконавців, що діють на окремих етапах. Ці досьє направляються за призначенням будь-яким із задалегідь передбачених способів: факс, EDI- засоби).

- Визначення профілів подій для контролю процесу доставки. Фіксування схеми транспортування дозволяє визначити профіль фізичних подій і профіль адміністративних подій для контролю процесу доставки вантажу. Профіль являє собою упорядкований список подій, що повинні послідовно здійснитися при нормальному виконанні транспортування вантажу. Для кожної події, зокрема, задається планована дата його здійснення.

Отже, ефективність процесу транспортування вантажів залежить від правильності прийнятих логістичних рішень, які мають включати вибір форми перевезення, вибір виду транспорту, вибір перевізника тощо.

#### Перелік посилань

1. Єремєєва Л.Е. Транспортная логистика: навч. посібник. / Л.Е. Єремєєва. — Сыктывкар: СЛП, 2013. — 260 с.
2. Голиков Є.А. Маркетинг и логистика: навч. посібник / Є.А. Голиков. - М., 2001. — 410 с.
3. Лубенцова В.С. Математические модели и методы в логистике: учебн. пособ. / под ред. В.П. Радченко. – Самара. СМГТУ, 2008. – 157 с.

УДК 338.242

**Галаган П.О, студентка групи МН-13-2****Науковий керівник: Барабан О.А., к.т.н., доцент кафедри менеджменту виробничої сфери***(Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», м. Дніпро, Україна)***АНАЛІЗ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ЦУКЕРОК**

Цукерки - цукрові і шоколадні вироби, зацукровані фрукти, вживаються як десерт, перекусу. Як мінімум на 60 відсотків складаються з цукру. Цукерки бувають глазуровані, неглазуровані і шоколадні. Вважаються відмінним подарунком для малознайомих людей. Солодощі привозять в якості сувенірів з поїздок, вони є частиною свят.

Основні види цукерок:

- карамель - складається з підігрітого цукру, крохмалю / патоки і інертного сиропу, буває льодяниковою, з начинкою, вітамінізованою, м'якою;
- ірис - готується шляхом уварювання згущеного молока з цукром, патокою, і жиром (вершковим або рослинним маслом / маргарином);
- шоколадні цукерки - на основі какао-масла і цукру, в залежності від кількості останнього бувають темними, молочними або білими;
- трюфелі - цукерка круглої форми з кремовою начинкою з шоколаду, свіжих вершків і вершкового масла;
- фруктові - цукерки на основі фруктів (полуниця, курага, родзинки, чорнослив);

2015 рік був важким для харчових виробників України. Купівельна спроможність населення падає, і споживачі обмежують покупку необов'язкових продуктів, більше економлять, розважливіша підходять до вибору товарів. Вагові шоколадні цукерки займають третє місце по продажах серед всіх кондитерських виробів. Відмовлятися від солодкого люди не схильні, але товари преміум сегменту купуються рідше. Для ніші цукерок це означає, що люди переключаються на желейні, мармеладні, помадкові, карамельні солодощі, вибирають великі економні упаковки. Знизити собівартість виробництва складно, адже основна сировина для шоколадних цукерок - какао-боби, вони ростуть в Африці, в країнах з погано розвиненими технологіями. Засуха або тривалий сезон дощів автоматично означає подорожчання сировини, що, в свою чергу, призводить до підвищення цін. Деякі компанії жертвують якістю в спробі зробити продукт більш дешевим, але і попит на такий товар буде менше, як тільки клієнт помітить зміни. Довіра ж клієнта повернути буде складно. У 2014 році обсяг виробництва кондитерських виробів зменшився на 8,7% і склав 230 тис. Т. У 2015 році компанії не втрачали прибуток за рахунок підвищення цін, шоколадні вироби подорожчали на третину. Якщо до кризи 2014 року преміум сегмент давав 21-25% прибутку, і компані навіть відмовлялися від випуску дешевших марок на користь дорогих, то зараз ситуація змінилася. Більш низька вартість желе, зефіру, вафельних цукерок, мармеладу, цукатів і ірисок зіграла в плюс. Клієнт шукає баланс якості та ціни, і зупиняє

свій вибір саме на цих недорогих солодощах.

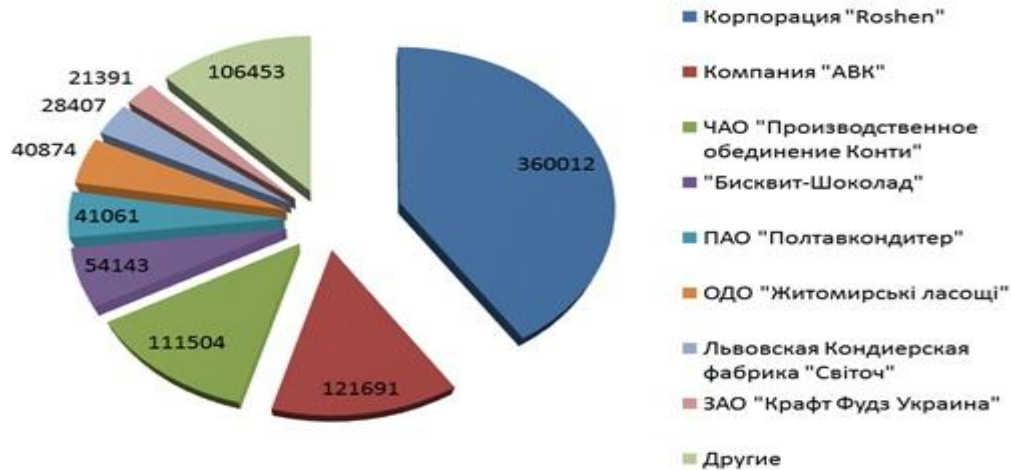


Рисунок 1 – Обсяги виробництва кондитерських виробів у 2016 році

Статистичні дані говорять, що в Україні покупками продуктів займаються жінки. Тому на них і повинна бути спрямована реклама продуктів харчування. Вік може бути найрізноманітнішим, і реклама для нього відповідно теж. Залежно від того, цукерки це преміум сегменту, або економ, виробники вибирають різні стратегії. Молода мама вибирає солодощі з позначками про вітаміни і корисність, Люди, що ведуть активний спосіб життя - снеки і батончики які обіцяють зарядити енергією. Вагові цукерки частіше купують пенсіонери, студенти, працівники бюджетного сектора. Вважається, що дорогі цукерки в коробках купують для подарунків, або у важливій нагоді. Бум покупок таких цукерок - це День Святого Валентина, 8 Березня, новорічні свята. До зимових свят торгові марки випускають яскраві картонні коробки з солодкими подарунками для дітей.

Боротьба за споживача цукерок відбувається між марками постійно, так як саме ця група товару з величезними варіантами для вибору. Дві третини всього ринку і три чверті експорту контролюють: «Roshen», «АВК», «Конти», «Світоч» (Nestle), «Монделіс Україна», «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі», «Полтавакондитер». Регулярно проводяться опитування про переваги споживачів. Улюбленцями серед цукерок є горіхові. Арахіс, фундук, кешью, волоський горіх - лідери начинки. Серед батончиків на першому місці Snickers. За ним йдуть «KitKat», «Bounty», «Nuts», «Mars» и «Twix», «Lion» і «Aero». Популярністю користується і серія батончиків Roshen «Батон».

#### Перелік посилань

1. Д. А. Стрельникова. Оцінка розвитку ринку кондитерських виробів в Україні – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.stationline.org.ua>
2. Сайт з розробки реклами та бізнес-планування. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kologo.ua/>
3. Заїнчковський О.О. Тенденції розвитку кондитерського ринку України. [Електронний ресурс]. / Заїнчковський О.О. – Режим доступу: [irbis-nbuv.gov.ua](http://irbis-nbuv.gov.ua)

УДК 65.01

**Головченко Є.Ю.** студентка гр. ОА-15-1п**Науковий керівник: Кононова О.Є.,** к.е.н., доцент кафедри обліку, економіки і управління персоналом підприємства*(Державний ВНЗ "Придніпровська державна академія будівництва та архітектури", м. Дніпро, Україна)***ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Під впливом подій економічного життя України у 1990-х рр. і на початку XXI століття одним з найбільш актуальних завдань сучасного розвитку економіки стало створення умов ефективного і динамічного переходу до ринкових відносин. При цьому дуже важливим є удосконалення організаційних і структурних відносин, перегляд застарілих командних економічних зв'язків і методів управління.

Кожне підприємство, працюючи в умовах жорстокої конкуренції і швидко змінних ситуацій, повинно не тільки концентрувати увагу на своєму внутрішньому середовищі, але і розробляти стратегію довгострокового виживання.

В основі розробки стратегії розвитку підприємства лежить теорія стратегічного управління. Економіст Олександр Бузгалін визначає стратегічне управління, як комплексну систему постановки та реалізації стратегічних цілей підприємства, засновану на прогнозуванні середовища та виробленні способів адаптації до її змін, а також впливу на неї[1]. Існує багато моделей процесу стратегічного управління, які відрізняються одна від одної кількістю і, відповідно, змістом послідовних кроків. Проте всі моделі мають єдиний логічний ланцюг і відмінності між ними не є принциповими.

В загальному вигляді технологія процесу стратегічного управління вміщує наступні п'ять стадій: визначення місії і цілей підприємства; стратегічний аналіз; вибір стратегії розвитку; реалізація стратегії; контроль і оцінка виконання стратегій.

Стадії процесу стратегічного управління, в свою чергу, вміщують наступні етапи. На першій стадії виконується усвідомлення проблем, які стоять перед підприємством; розробка стратегічного бачення і місії організації; встановлення оптимальної сукупності збалансованих цілей. На другій стадії технологія стратегічного аналізу вміщує в себе оцінку, аналіз потенціалу, позиції і конкурентної переваги підприємства та аналіз впливу факторів зовнішнього середовища. Третя стадія полягає в підготовці каталогу альтернативних і базових стратегій, а також у виборі кращої для даної ситуації стратегії. Четверта стадія передбачає координаційні міри з організації обраної стратегії: розробку проекту і плану, реструктуризацію, яка полягає у адаптації підприємства до стратегії. П'ята стадія - це контроль (моніторинг) за стратегічним процесом, а також оцінка виконання стратегії та внесення поправок.

Головна мета стратегічного управління - розвиток потенціалу, підтримка стратегічної спроможності підприємства до виживання та ефективного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У стратегічному управлінні диверсифікованої компанії виділяють чотири рівні стратегії: корпоративний, діловий, функціональний, операційний. На одногалузевому підприємстві ці рівні відсутні. Стратегії кожного рівня не тільки взаємопов'язані між собою, а й впливають на зміст стратегічних програм сусідніх рівнів, чим забезпечують їх

загальну збалансованість. Різноманітність стратегій, застосовуваних у стратегічному управлінні, ускладнює їх класифікацію.

Для вирішення завдання впровадження стратегічного управління підприємствами треба звернути увагу на важливі аспекти, врахування яких дозволяє оптимально використовувати існуючий потенціал і залишатися еластичною до зовнішніх вимог.

Людський аспект теорії стратегічного управління розглядається переважно теорією поведінки, пов'язаною з психологічними і соціальними дослідженнями. Найважливішими факторами успіху виступають:

- мотиваційний механізм стратегічного управління;
- особистісні характеристики керівників і персоналу;
- взаємодія персоналу при виконанні рольових функцій;
- вплив організаційної культури на стратегічні рішення через загальні цінності, норми і рівень знань;
- можливість організаційного розвитку та навчання [2].

Також важливим фактором успіху є людські ресурси організації, зокрема особистісні характеристики співробітників і їх рольові взаємодії. У теорії стратегічного управління акцент робиться на те, що для конкретних етапів і сфер діяльності організації потрібно персонал з певними особистісними якостями і знаннями.

Наступний ключовий аспект - культура організації, він є визначальним чинником, оскільки впливає на реалізацію стратегії шляхом впливу на персонал. Культура являє собою продукт внутрішніх соціальних сил, взаємопов'язану систему цінностей і норм поведінки, що переважають в організації. В умовах нестабільного зовнішнього середовища адаптивна культура стає оптимальною, оскільки сприяє застосуванню інновацій, експериментів, нової стратегії і ділової практики. Основна риса адаптивної культури полягає в тому, що керівництво велику увагу приділяє істинному капіталу організації: споживачам, працівникам компанії, акціонерам, постачальникам і громадськості, на території якої оперує компанія.

Нарешті, під аспектом «організаційний розвиток» розуміється концепція змін, зокрема методологія впровадження системи стратегічного управління, а також здійснення менш глибоких перетворень у відкритій організації, трансформація системи стратегічного управління в «саморегульовану». Для організаційного розвитку характерні такі риси: орієнтація на довгострокові перспективи, використання методів поведінкових наук, активне залучення персоналу в процес змін. Вибір необхідних заходів організаційного розвитку здійснюється в залежності від рівня аналізу.

Критерієм для оцінки ступеня впровадження системи стратегічного управління є те, в якій мірі організація стала «самонавчальною», тобто задовольняє таким умовам: стабільне зростання компетентності персоналу за допомогою безперервного процесу навчання, постійного акумулювання, обробки і використання досвіду роботи [3].

Таким чином, вищевказані аспекти теорії стратегічного управління характеризують різні напрямки досліджень, що охоплюють сукупність проблем. Концепції стратегічного управління доповнюють один одного, розглядаючи різні сторони механізму досягнення підприємством довгострокового успіху, і їх інтеграція дозволяє охопити весь спектр стратегічних проблем, що стоять перед організацією.

На сьогоднішній день стратегічне управління визнається: єдиним методом формального прогнозування майбутніх можливостей компанії і проблем, які з цим пов'язані; способом створення планових дій вищого керівництва компанії на тривалий термін; надійною підставою для прийняття оптимальних управлінських рішень; засобом зниження ризику приймати неправильні управлінські рішення; допоміжним способом

створення сприятливих умов для досягнення спільної мети компанії. Для більшості провідних компаній світу стратегічне управління - загальновизнане правило.

**Перелік посилань**

1. Бузгалин А.В. Региональная экономика: учебник / А.В. Бузгалин. М.: Юристъ, 2008.
2. Закс С. Стратегія і економіка// Проблеми теорії і практики управління. - 1996. - №4. - С. 110-115.
3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

УДК 005.8

**Гордєєва І. О., к. т. н., доцент, доцент кафедри «Управління проектами, будівлі та будівельні матеріали»**

*(Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна, г. Дніпропетровськ, Україна)*

## **ДЕ ЗНАЙТИ ГРОШІ НА РЕАЛІЗАЦІЮ МОЛОДІЖНИХ ІНІЦІАТИВ?**

На сьогоднішній день молодь, безперечно, є двигуном соціально-економічного прогресу суспільства і своєрідним каталізатором суспільних перетворень в Україні. Реалізація інтелектуального потенціалу молодого покоління є показником успішного державотворення. В останні роки спостерігається ріст молодіжних ініціатив: це і волонтерський рух, і рух припартійних молодіжних організацій, і активна участь у молодіжному самоврядуванні та ін.

Головною проблемою функціонування сучасних молодіжних організацій є відсутність фінансування їхньої діяльності, несерйозне ставлення до них громадських і державних структур. З цих та інших проблем молоді часто складно знайти фінансування, навіть під перспективні проекти. Молодому поколінню важко доказати спонсору або грантодавцю свою спроможність серйозно розпорядитися грошима.

Так з чого з почати пошук фінансування?

На сьогодні з'явилися та набувають популярності нові інструменти фінансування. Серед найбільш актуальних можна виділити наступні.

Краудфандинг (Crowd funding) або так зване народне фінансування. Краудфандинг визначається, як колективне співробітництво людей (донорів), які добровільно об'єднують свої гроші або інші ресурси разом, як правило через Інтернет, щоб підтримати зусилля інших людей або організацій (реципієнтів) [1]. Наприклад, виникла ідея розробити та опублікувати збірку дитячих казок по мотивам «Кобзаря» Т.Г. Шевченка з ілюстраціями, для цього потрібно описати свою ідею, запустити в мережу та вказати розрахунковий рахунок на який бажаючі можуть перераховувати кошти. Необхідно відмітити, що по цій схемі фінансування, ініціатор проекту не несе ніяких фінансових зобов'язань перед інвесторами. Збір коштів за схемою краудфандингу може служити різним цілям – допомоги постраждалим від стихійних лих, підтримки з боку уболівальників, підтримки політичних кампаній, фінансування стартап-компаній і малого підприємництва, створенню вільного програмного забезпечення, отримання прибутку від спільних інвестицій і багато чому іншому.

Особливої уваги для пошуку інвестицій під проекти заслуговує краудфандінгова платформа Kickstarter [2]. Kickstarter – це сайт для залучення грошових коштів. Той, хто хоче отримати фінансування, повинен зареєструватися і розмістити опис проекту на Kickstarter. Власник проекту повинен вказати термін і мінімальну кількість коштів, яку необхідно зібрати. Якщо проект не зібрав потрібну кількість коштів до певного терміну, то гроші повертаються спонсорам.

**Висновок.** До нових інструментів пошуку інвестування проекту, що заслуговують уваги, відносяться: модель народного фінансування краудфандинг і ресурс для збору інвестицій Kickstarter.

### **Список використаної літератури**

3. Краудфандинг [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D1%83%D0%B4%D1%84%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3> – Заголовок з екрану.
4. Kickstarter [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kickstarter.com/> – Заголовок з екрану.



УДК 65.01

**Тютченко С.М., старший викладач кафедри менеджменту виробничої сфери****Гречана М.С. студент групи МНм-14-2***(Державний ВНЗ "Національний гірничий університет", м. Дніпропетровськ, Україна)*

## ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ КРАЇНИ

Інвестиційним кліматом прийнято називати сукупність політичних, соціально-економічних, фінансових, організаційно-правових і географічних чинників, властивих тій або іншій країні, що приваблюють або відштовхують інвесторів. Ранжирування країн світової спільноти по індексу інвестиційного клімату і зворотному йому показнику - індексу ризику, служить критерієм для інвесторів при ухваленні ними інвестиційних рішень.

До основних параметрів, що визначають інвестиційний клімат в країні, відносяться політична і соціальна стабільність, фундаментальні основи правової системи, стан економіки, система прийому іноземного капіталу, режим оподаткування, величина митних зборів і акцизів, порядок реєстрації підприємств з іноземним капіталом.

Поняття "Інвестиційний клімат" відображає ступінь сприятливості ситуації, що складається в тій або іншій країні (регіоні, галузі) по відношенню до інвестицій, які можуть бути направлені в країну (регіон, галузь). Оцінка інвестиційного клімату ґрунтується на аналізі чинників, що визначають інвестиційний клімат, який сприяє економічному зростанню. Зазвичай для цього застосовуються вихідні параметри інвестиційного клімату в країні (притока і відплив капіталу, рівень інфляції і процентних ставок, частка заощаджень у ВВП), а також вхідні параметри, що характеризують потенціал по освоєнню інвестицій і ризик їх реалізації. До них відносяться [1]: природні ресурси і стан економіки, якість робочої сили, рівень розвитку і доступність об'єктів інфраструктури; політична стабільність і передбачуваність, макроекономічна стабільність, якість державного управління, регулювання економічного життя, рівень дотримання законності і правопорядку, захист прав власності; обов'язковість партнерів при виконання контрактів, якість податкової системи і рівень податкового тягаря, якість банківської системи, доступність кредитування, відвертість економіки, правила торгівлі із зарубіжними країнами, адміністративні, технічні, інформаційні і інші бар'єри виходу на ринок, рівень монополізму в економіці.

Крім політичної стабільності важливими є загальний стан економіки і державна політика економічного розвитку. Показовим є постійне зростання валового національного продукту та виробництва.

Іноземний інвестор робить перший висновок про державну економічну політику, коли він починає вивчення валютного регулювання і контролю, зокрема таких питань, як коливання національної валюти, умови репатріації капіталу та прибутків, імпордне регулювання. Його цікавить питання, наскільки реально гарантовані його можливості репатріації капіталу і перерахування дивідендів і відсотків. При цьому, кращою реальною гарантією вважається позитивний платіжний баланс в країні-реципієнтови капіталу.

Негативну дію на інвестиційний клімат спричиняє непрозорість, тобто відсутність ясних, чітких, легко зрозумілих і загальноприйнятих методів ведення діяльності на світових ринках капіталу і в національній економіці. Фахівці відомої аудиторської компанії Price Waterhouse Coopers (PWC) розробили методику оцінки прозорості економіки країни. У запропонованій методиці оцінка проводиться по п'яти критеріях:

рівень корупції, непрозорість законодавчої системи, економіки і фінансової політики, стандартів бухгалтерського обліку і відносин в бізнесі. По кожному з критеріїв країні привласнювалася певна кількість балів - від 0 до 150 (150 - абсолютна непрозорість). Після чого виводилося середнє арифметичне, назване власне індексом непрозорості (opacity index).

Дану оцінку можна інтерпретувати так: країна, що має намір стимулювати приток іноземних інвестицій, вимушена створювати на своїй території сприятливі умови для інвестора, зокрема знижувати податкове навантаження.

І якби в Україні були зроблені необхідні заходи для підвищення прозорості економіки до рівня Сінгапуру (0), то це дало б такий же ефект, як зниження податкового навантаження на інвестора на 43 відсотки. І для бюджету ці заходи були б більш корисними - адже реальне зниження податків замінилося б організаційними заходами [2].

Інвестиційний клімат будь-якої держави, особливо такий його фактор як ризик, є динамічним явищем, яке постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Зміна клімату призводить до перерозподілу інвестиційних потоків у глобальному середовищі й визначає активність інвесторів у різних державах. Тому, положення держави у світових рейтингах оцінювання інвестиційного клімату виступає як підґрунтя для інвестиційних процесів та визначає рівень іноземних інвестицій в економіку.

Інвестиційний клімат безпосередньо впливає на основні показники соціально-економічного розвитку країни. Сприятливий інвестиційний клімат уможливує вирішення соціальних проблем, забезпечує високий рівень зайнятості населення, дозволяє оновлювати виробництво, проводити модернізацію й впроваджувати новітні технології тощо.

Таким чином, сприяння поліпшенню інвестиційного клімату в країні повинно забезпечуватись через масштабні комплексні заходи щодо поліпшення умов діяльності інвесторів і розширення механізмів та інструментів здійснення інвестицій.

З метою збільшення обсягів залучених іноземних інвестицій та підвищення інвестиційного потенціалу країни, органи влади повинні цілеспрямовано реалізувати комплекс заходів щодо створення сприятливого інвестиційного клімату. Важливою умовою його формування є створення стабільного і сприятливого для економіки держави та іноземних інвесторів законодавства. При цьому, законодавство в залученні іноземних інвестицій зовсім не зводиться тільки до створення пільгових умов інвесторам, як це нерідко вважається. Головне завдання законодавства полягає у встановленні і гарантуванні інвесторам умов, можливостей, прав, обов'язків і відповідальності в процесі вкладення капіталу та його використання.

### Перелік посилань

1. Білецька Г.М., Ковтунович Н.Л. Інвестиційний клімат: проблеми сучасності та шляхи покращення // Економіка, фінанси, право – 2015 р. – с.17-20;
2. Інформаційний портал про інвестиції та фінанси: <http://investfunds.ua/>
3. Сазонець І. Л. Інвестування: міжнародний аспект: Навчальний посібник / І. Л. Сазонець, В. А Федорова. – К.: Центр учбової літератури, 2012 р. – 192с
4. Шосталь С.О. Активізація інвестиційного процесу в Україні: проблеми та шляхи їх розв'язання // Статистика України.-2014 р.-№3. – с. 119-122;

УДК. 65.016.2

**Грудачева Н.А.** студентка гр. УБіт-14-1**Научный руководитель: Овчинникова Т.В., ассистент кафедры прикладной экономики***(Государственное ВУЗ "Национальный горный университет", г.Днепропетровск, Украина)*

## ВЛИЯНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Информационные технологии (ИТ) проникая в сферу управления внедряются во все процессы, помогая им развиваться, являются сопутствующим и одновременно неотъемлемым средством предоставления и анализа информации. Управление производством сложный процесс, важнейшим элементом здесь является управление работниками, а также их отношениями в коллективе. Целью методов управления подчиненными или коллективами является координация их работы в самом процессе производства. Методы применяемые в управлении (административный метод управления, экономическое побуждение, социально-психологические методы), должны применяться одновременно, но в различных пропорциях, которые выбирает сам управляющий. Таким образом, это обеспечивает необходимый эффект в управлении [1]. Система управления общественным производством воздействует на все звенья этого производства и проникает во все сферы экономического организма изменяя методы управления им.

Информационные технологии с начала развития играют дополнительную роль в управлении, обуславливая его новые уровни качества, они дали толчок к изменению стиля управления производством, а это, в свою очередь, привело к изменению методов управления (рис.1).



Рисунок 1– Изменение стиля ведения бизнеса в современной компании [2]

В соответствии с новыми стилями управления, изменяется и применение методов, которые модифицируются с новыми условиями. Централизация – пример административного управления, а открытость и распределенность – показатели экономического побуждения. Информационные технологии способствуют развитию всех сфер и сегодня, а также развитию бизнеса, при решении трудных задач с улучшением уровня развития, возрастают цели и результаты компании (рис.2).



Рисунок 2 – Изменение целей и результатов при развитии бизнеса с улучшением уровня развития бизнеса [3]

При кусочной автоматизации, цели бизнеса компании находились «на подножке...», а результатом было «понимание». При поддержке процессов появились эффективность и стабильность, а компании начали развиваться в соответствии с целями бизнеса. Когда же целью стало изменение бизнеса, то бизнес уже стимулировался ИТ, а результатом является появление новых источников доходов.

Именно методы управления повлияли на достижение такого результата. При традиционном стиле управления они использовались не в полной мере. Управленцы не могли финансово стимулировать работников, потому что не имели определенного ресурса. Как видно из рисунка 2, новые источники доходов появились именно тогда, когда стимулятором бизнеса стали ИТ, а это говорит о том, что в настоящее время, управленец уже может финансово заинтересовать подчиненных. В связи с этим увеличивается продуктивность труда, работники изобретают новые стратегии. Менеджер определяя наиболее успешную тактику изменяет и модифицирует свой бизнес.

Принятие решений в условиях децентрализации привело к резкому возрастанию потребностей в информации относительно процесса производства товаров и услуг. Возникает необходимость в подробном ознакомлении третьей стороны с состоянием дел и качеством управления. На сегодняшний день, задача ИТ - служб компании должна состоять в разработке новых технологий, которые позволили бы постоянно обмениваться информацией менеджеров и их партнеров, принимающих решения в условиях децентрализации. Информация на предприятиях обрабатывается в рамках разнообразных систем, которые не связаны друг с другом, а также не обеспечивают качество и полноту используемых методов управления. Обеспечение их широкой доступности для всех сотрудников (а также внешних партнеров), облегчает принятие решений, а эти решения могут стать критически важными факторами для успеха многих предприятий.

### Перечень ссылок

1. В.А. Василенко, В.И. Шостка. Ситуационный менеджмент [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://lib.sale/teoriya-upravleniya-besplatno/metodyi-menedjmenta.html>.
2. Тенденции развития ИТ [Электронные ресурс] – Режим доступа: <http://www.intuit.ru/studies/courses/1055/271/lecture/6870?page=2>. Заглавие с экрана.
3. Актуальность проблематики с точки зрения изменения роли ИТ в бизнесе и обществе [Электронные ресурс] – Режим доступа: <http://fs.nashaucheba.ru/docs/60/index-82710.html?page=2>. Заглавие с экрана.

УДК 339.94

**Демченко А.О., студент гр. МЗмв-15****Науковий керівник: Усатенко О.В., к.т.н., доцент кафедри менеджменту виробничої сфери***(Державний ВНЗ «Національний гірничий університет, м. Дніпропетровськ, Україна)*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ У ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОД**

Вплив економічної кризи відчутно позначився на всіх підприємствах світу. Відтак, постає питання точного визначення концепції розвитку та дієвої регуляторної практики цих підприємств у посткризовий період. Завдання ускладнюється тим, що проблеми, які стали актуальними в результаті кризи, мають довгостроковий характер, що змушує підприємства переоцінити свою політику й рухатись у новому напрямку [1].

У посткризових умовах світової економіки, коли міжнародна економічна інтеграція набуває все більшого значення, зовнішньоекономічна діяльність є найбільш ваговою частиною бізнесу, що діє в міжнародних масштабах і відіграє провідну роль у посиленні та укріпленні світових господарських зв'язків. Посилення таких зв'язків допомагає пом'якшити наслідки кризових явищ, адже підприємства проводять свої транзакції на основі розроблених глобальних стратегій, пов'язуючи національні й регіональні ринки та забезпечуючи цілісність світової економіки [2]. Під час загального посткризового стану виникає ряд перспектив розвитку та ефективності роботи всієї світової фінансово-економічної та інвестиційної системи, зокрема й роботи підприємства. В умовах посткризової глобальної економіки підприємства починають функціонувати в режимі рефінансування. Необхідно мати на увазі, що така ситуація, у першу чергу, є наслідком збільшення кількості отриманих інвестицій. За наявних посткризових умов система функціонування розвитку підприємства має проявити еластичність задля підвищення фінансової стійкості світової економіки.

Глобалізаційні тенденції формують перспективи розвитку підприємств у сучасних умовах (див. рис. 1)

Оцінюючи теоретичні концепції та регуляторну практику розвитку підприємств в умовах посткризової світової економіки можемо виділити такі основні напрямки:

1. Прискорення створення та передачі інновацій, їхня концентрація на підприємствах, приналежних підприємству. Завдяки значним виробничим і фінансовим можливостям такі підприємства як ПАТ «Мотор Січ», сконцентрували у своїх руках найбільш наукомісткі виробництва, що виробляють найновіші види продукції з найбільш затребуваними споживчими характеристиками, сприяючи процесу технологічного розвитку виробництва.
2. Формування позитивної динаміки, структури та рівня конкурентоспроможності економіки на світовому ринку товарів і послуг.

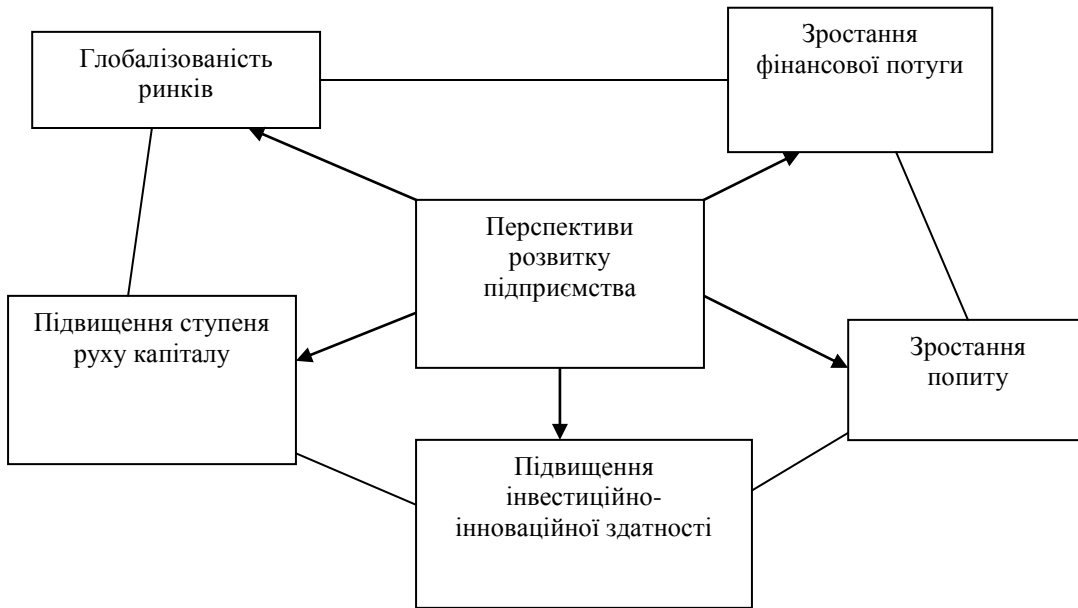


Рисунок 1 - Перспективи розвитку підприємства в умовах посткризового зростання (власна розробка автора)

У посткризовий період підприємству необхідно зосередитися на інтеграційному підході, що, у свою чергу, передбачає оптимізацію діяльності не кожної її окремої ланки, а об'єднання в цілому, це надає можливість перейти від стадії економічного падіння до зростання [3]. При виборі країни транснаціональним корпораціям необхідно оцінити умови реального інвестування за такими основними критеріями: характер торговельної політики; оцінка місцевого ринку з точки зору його ємності, наявності ресурсів та місцерозташування; стабільність національної валюти; ступінь розвитку інфраструктури; організація державного регулювання економіки; здешевлення робочої сили та рівня її кваліфікації; політична стабільність; нормативно-правові умови здійснення іноземних інвестицій, система оподаткування [4].

### Перелік посилань

1. Бек У. Общество риска: На пути к другому модерну/ У. Бек. - М.: 2000. - 384 с.
2. Жук О. П. Процеси транснаціоналізації на сучасному міжнародному ринку / О. П. Жук // Науковий вісник НЛТ країни. - 2009. - Вип. 19.5. - С. 166-171.
3. Сазонець І. Л. Інвестування: міжнародний аспект / І. Л. Сазонець, В. А. Федорова. К. : Знання, 2007. - 271 с.
4. Рогач О. І. Транснаціональні корпорації та економічне зростання / О. І. Рогач. - К.: 1997. - 306 с.

УДК 65.012.45: 108

**Дуб Б.С., аспірантка***(Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна)*

## **ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні умови господарювання, процеси глобалізації зумовлюють наявність значних можливостей для економічного розвитку та водночас виникнення нових загроз економічній безпеці на всіх рівнях – держави, галузі або регіону, суб'єктів господарської діяльності. Формування та функціонування ефективної системи економічної безпеки підприємства неможливе без її постійного розвитку, зміни функцій, вдосконалення форм, прийомів, методів, засобів, технологій роботи фахівців, структурної реорганізації управління економічною безпекою, адаптації до нових умов задля протидії загроз внутрішнього та зовнішнього середовища [1, с. 222; 2]. Незважаючи на значний доробок вітчизняних та зарубіжних учених (Й. Шумпетер, П. Друкер, Е. Роджерс, Б. Твісс, В. Томпсон, Ю.М. Бажал, В.М. Геєць, М.І. Дяченко, В.І. Захарченко, С.М. Ілляшенко та ін.) у дослідженні теоретичних та практичних аспектів впровадження інновацій, не досягнуто єдності щодо сутності інноваційних процесів. Зокрема існують різні тлумачення поняття «інновації», різні описи процесу управління інноваційною роботою тощо. Утім, більшість досліджень присвячені інноваціям у виробничому, техніко-технологічному процесах, інноваційному типу розвитку підприємства, держави, а проблема нововведень у системі економічної безпеки підприємства згадується зазвичай зрідка, фрагментарно і побіжно.

Вже хрестоматійним стало твердження «Знання – сила» (авторство якого приписують то Френсісу Бейкону, то Томасу Гоббсу, Ральфові Уолдо Емерсону та Джону Рокфеллеру), яке дуже вдало характеризує умови постіндустріального, інформаційного суспільства та економіки знань. Адже успішність кожного підприємства, досягнення його економічної безпеки залежить від того, наскільки ефективно використовується наявна інформація, наскільки ефективно застосовуються знання та втілюються ідеї персоналу, чи дієвими є моніторинг дій конкурентів та правового середовища, економічна розвідка тощо. У цьому контексті управління знаннями у системі економічної безпеки підприємства є одним із факторів гарантування економічної безпеки підприємства. Проте питання менеджменту знань з позиції забезпечення економічної безпеки підприємства теж не знайшло достатнього висвітлення у наукових публікаціях.

Погоджуємось з думкою Полінкевич О.М. [3, с.62]: під інноваційним розвитком варто розуміти складний процес прикладного характеру створення та впровадження інновацій з метою якісних змін об'єкта керування та отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного чи іншого виду ефекту, який пов'язаний з необхідною умовою виживання і розвитку підприємств у довгостроковій перспективі.

Відповідно, ознаками інноваційного типу розвитку є: 1) створення, впровадження і комерціалізація інновацій; 2) якісна зміна об'єкта управління; 3) отримання соціального, економічного, екологічного, науково-технічного ефекту; 4) стійке зростання прибутковості у довгостроковій перспективі. Наявність всіх зазначених ознак є обов'язковою для ідентифікації інноваційного типу розвитку [4].

Специфікою даного типу розвитку є те, що процес створення, відбору й впровадження новацій є цілеспрямованим та свідомим, і базується на результатах



світового науково-технічного прогресу, особистих інноваційних проектах, задумах [5].

Важливо, що інноваційний розвиток системи економічної безпеки підприємства – це не розвиток інновацій підприємства, а новітнє вдосконалення системи економічної безпеки підприємства. Тому варто відрізнити інноваційний розвиток системи економічної безпеки підприємства від системи економічної безпеки інноваційної діяльності чи системи економічної безпеки інноваційного підприємства (як [6]), проекту тощо. Маємо на увазі використання інноваційних методів саме в системі економічної безпеки. Оскільки лише деякі елементи системи підприємства має змогу змінювати, оновлювати, вдосконалювати, то і ми будемо говорити лише про них – зазвичай об'єкти, суб'єкти залишаються постійними, нормативно-правове регулювання розробляється на рівні держави, а підприємства мають змогу вносити пропозиції та лобювати власні бізнес-інтереси, то продовжуючи думку [2]: інновації в системі економічної безпеки підприємства – це розробка і впровадження нових та/або удосконалення наявних форм організації системи безпеки, механізмів управління та взаємодії, технічних засобів і технологій, форм, методів і методик протидії існуючим та потенційним викликам, небезпекам, загрозам і ризикам у сфері економіки, а також впровадження нових організаційних структур підрозділів безпеки (оптимізації існуючих) та підготовки висококваліфікованих/перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців з безпеки, що окремо або в різних видах поєднання підвищує ефективність діяльності системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. Управління цими процесами та впровадження інноваційних рішень в системі економічної безпеки підприємства є сутністю інноваційного менеджменту у сфері економічної безпеки.

Інноваційна діяльність в сфері економічної безпеки відзначається високою складністю, значними витратами ресурсів (інтелектуальних, фінансових, правових, матеріальних, технічних тощо), вимагає глибоких теоретичних знань та практичного досвіду, ефективної організації та управління нею. Базисом для інноваційної діяльності в системі економічної безпеки підприємства є знання персоналу (сформовані зазвичай як результат практичної діяльності, адже процес теоретичного навчання забезпеченню економічної безпеки у вітчизняних вишах перебуває на етапі становлення) та теоретико-практичні досягнення науки, техніки, освіти у сфері безпеки (в розрізі різних наукових напрямів – знання з економіки, державного управління, ефективного врядування, права, соціології, психології; спеціальні інженерно-технічні засоби в галузі інформаційної безпеки, електроніки, комп'ютерної техніки, програмного забезпечення, носіїв інформації; фізичного захисту – відеоспостереження, сигналізації і т.п.)

Таким чином, необхідними є удосконалення законодавчої бази в галузі економічної безпеки підприємства, системи мотивації персоналу відділу економічної безпеки, організація науково-дослідницької роботи зі створення інновацій в економічній безпеці та вивчення досвіду провідних країн світу у забезпеченні економічної безпеки підприємств. Уся ця діяльність підприємства спрямована на розширення частки ринку, досягнення більшої прибутковості, збільшення капіталізації компанії тощо.

### Перелік посилань

1. Иванюта Т.Н. Основные подходы к формированию системы экономической безопасности на предприятиях / Т.Н. Иванюта // Молодой учёный. – 2013. – № 4 (51). – Часть 2. – С. 215-223.
2. Захаров О.І. Інновації в системі економічної безпеки / Управління системою економічної безпеки суб'єктів господарювання: Колективна монографія/ За ред.

- Черевка О.В., Гнилицької Л.В., Мігус І.П. – Черкаси: ПП Чабаненко Ю.А. – Черкаси, 2015. – 198 с.
3. Полінкевич О.М. Сутність економічних понять «інновація», «інноваційний процес» та «інноваційний розвиток підприємств» // Економічні науки. – Серія «Економічна теорія та економічна історія». Збірник наукових праць. ЛНТУ.- Випуск 7 (28). – Ч. 2. – Луцьк. – 2010. – С. 60-76.
  4. Козлова В.Я. Механізм впровадження інновацій на промисловому підприємстві // Економічні науки. — Серія «Облік і фінанси». —Випуск 8 (29). — Ч.3. — 2011. — С. 66-72.
  5. Міщенко С.П. Концептуальні аспекти економічної безпеки підприємств у ринковій економіці // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 190-195.
  6. Шкарлет С.М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: монографія / С. М. Шкарлет. — К.: Книжк. вид-во НАУ, 2007. — 415 с.

УДК 65.012.45: 108

**Дудник К.В., студентка гр. МН-13-1****Науковий керівник: Барабан О.А., к.т.н., доцент кафедри менеджменту виробничої сфери***(Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», м. Дніпро, Україна)***СУЧАСНИЙ СТАН ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УКРАЇНІ**

Хлібопекарська галузь – одна з провідних галузей харчової промисловості України, призначення якої є забезпечення виробництва хліба, хлібобулочних та інших борошняних виробів у обсягах, які відповідають нормам державної продовольчої безпеки.

Ринок хліба та хлібобулочних виробів України на 99 % представлений продукцією вітчизняного виробництва. Місткість ринку хліба в Україні складає приблизно 4-4,5 млн. т. на рік. Проте, за даними Державної служби статистики України, станом на 2016 р. випікається його вдвічі менше. В країні зареєстровано 1747 підприємств з виробництва хлібобулочних виробів. Близько 80% продукції виробляється великими промисловими підприємствами, а решту – приватні пекарні, великі супермаркети та інші виробники.

Жорстке регулювання ринку хліба України державою є однією з вагоміших причин незацікавленості іноземних інвесторів у розвитку ринку. Сьогодні в Україні практично немає хлібо заводів з іноземними інвестиціями. Хоча у деяких великих підприємств зустрічається іноземний капітал, але зовсім у незначній мірі. Значна частина заводів не можуть собі дозволити впровадити на виробництво якісну передову технологію, тому що це відразу відобразиться на збільшенні собівартості хліба і виявиться просто не вигідним [1].

На сучасному етапі хлібопекарська галузь характеризується стабільним рівнем попиту на свою продукцію, однак відповідно до офіційної статистики динаміка обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні має тенденцію до зниження. Це пов'язано з багатьма факторами серед яких:

- о підвищення цін на хліб і хлібобулочні вироби (з початку 2016 року ціна підвищилася більш ніж на 34%);
- о скорочення населення країни (через напружену політичну ситуацію у країні борошномельні підприємства втратили такі ринки збуту як АР Крим та окремі райони Донецької та Луганської області. Більш того, чисельність населення України на 1 січня 2016 року скоротилася до 42,9 млн. осіб, що на 6% менше показника на аналогічну дату минулого року (45,5 млн.));
- о переорієнтація споживача на інші продукти харчування;
- о значне збільшення випікання хліба невеликими пекарнями, супермаркетами та домашніми господарствами, реальні обсяги якого не враховуються статистикою;
- о технічний (сучасний стан технічного обладнання та виробничих ліній на підприємствах хлібопекарської галузі є катастрофічним, ступінь зносу складає 60-70%).

Аналізуючи стан хлібопекарської галузі України, потрібно також проаналізувати структуру собівартості готової продукції. Як видно з рис. 1., вартість сировини, матеріалів та енергії складає близько 62% собівартості готової продукції [2]

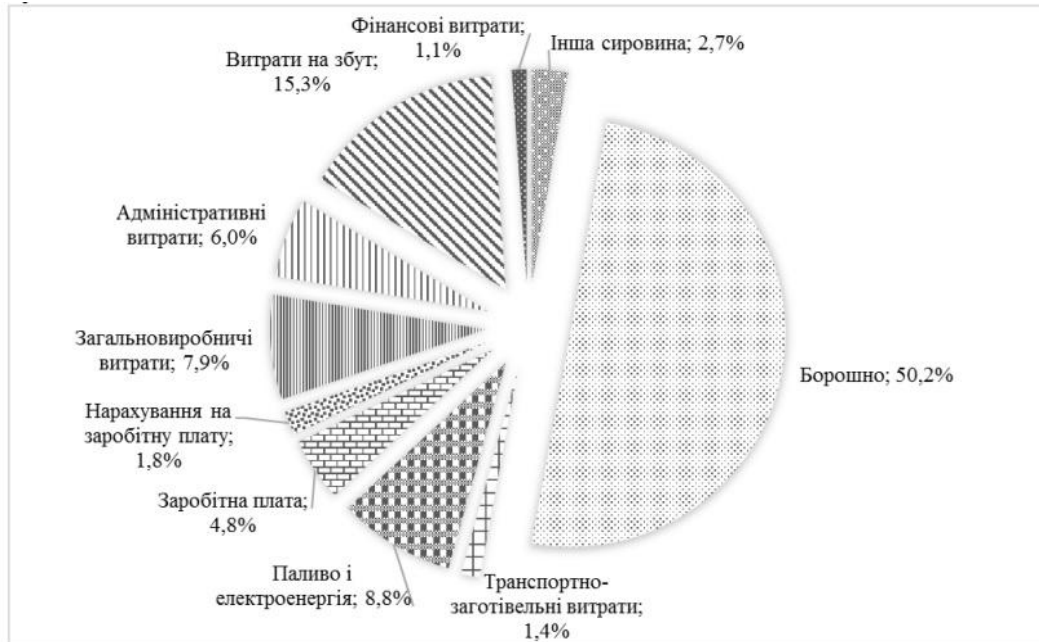


Рисунок 1 – Структура собівартості випічки хліба простої рецептури у 2016 р.

Важливим аспектом діяльності хлібопекарських підприємств є виробництво соціальних сортів хліба. У проекті Закону України "Про хлібопечення в Україні" соціальний хліб визначений як хліб, виготовлений із суміші борошна першого та другого гатунку, дріжджів, солі та води, який виробляється в обсягах, визначених замовленнями обласних, районних, міських державних адміністрацій.

Тобто це є хліб простої рецептури, який суттєво дешевший. Отже, приймаючи до уваги соціальне значення хлібопекарської промисловості, для швидкого реагування на кризові явища, державі та підприємствам необхідно розробити стратегічний план спільних дій, який буде спрямований на розробку та удосконалення механізмів співпраці підприємств та державних установ щодо реалізації цільових програм. Спільними діями можливо забезпечити ефективне функціонування підприємств, розвиток хлібопекарської галузі харчової промисловості, отримання високих доходів бюджетів місцевого та державного рівнів [3].

### Перелік посилань

1. Недоризанюк Т. В. Споживачу важко пояснити, що хліб не може бути дешевим – голова «Концерн Хлібпрому» [Електронний ресурс]. / Т. В. Недоризанюк. – Режим доступу: <http://delo.ua/business/potrebitelju-slozhno-objasnit-chto-hleb-ne-mozhet-byt-deshevym>
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Ставицький О. В. Державне управління підприємствами хлібопекарської галузі України та напрями підвищення ефективності їх діяльності. [Електронний ресурс]. / О. В. Ставицький – Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua>.

УДК 65.012

**Жданова М.С., студентка гр. 073м-16-5****Науковий керівник: Терехов Є.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри прикладної економіки***(Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», м. Дніпро, Україна)*

## **ОСОБЛИВОСТІ ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ ЯК СТРУКТУРНОЇ ОДИНИЦІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

Постановка проблеми та актуальність вивчення специфіки формування проектної команди аргументується декількома причинами. По-перше, розвиток концепцій управління проектами потребує постійного теоретичного та методологічного удосконалення, адже зміни в суспільстві та на виробництві диктують нові вимоги. По-друге, будь-яке управління, що пов'язане з людським чинником завжди викликало та буде викликати інтерес у науковців будь-яких сфер, оскільки управління персоналом потрібно постійно удосконалювати, з урахуванням індивідуальних потреб кожної людини. По-третє, для ефективного управління будь-яким проектом потрібні живі люди, які створюють команду для виконання поставлених завдань. І саме від того наскільки ефективно вона буде сформована буде залежати майбутнє проекту.

Можна стверджувати, що проблематика дослідження команд у спільній діяльності є надзвичайно широкою: кількісний і якісний склад, генезис команди, її структура, інструментальні (кооперація, диференціація, самоорганізація, узгодження функцій) та експресивні (наслідування, придушення, симпатія, антипатія, емпатія) процеси, норми й цінності, управління, міжгрупові взаємодії тощо.

Основа концепції «команда» полягає в тому, що всі її члени схильні до єдиної стратегічної мети і разом з тим несуть колективну відповідальність за її досягнення [4, с. 229-230]. Учасники робочого процесу розподіляють завдання для досягнення цієї мети між собою, і кожний член проектної команди є відповідальним за її досягнення. Важливим є так званий «зламний період», коли інтереси особистості поступаються місцем успіху команди. Після нього відбувається зміщення пріоритетів від особистого до спільного. Вони безпосередньо працюють над здійсненням проекту і підпорядковані керівникові (менеджеру) проекту. Команда проекту створюється на період реалізації проекту і після його завершення розпускається [1, с. 198].

Для того, щоб визначити специфіку саме формування проектної команди з управлінської точки зору нам необхідно розглянути етапи її створення та вимоги до менеджерів проектів.

Існує п'ять стадій створення команди. Перший етап – це формування. На цьому етапі команди основні труднощі виникають через: власні відчуття членів команди (чи почуваються вони як повноправні члени команди, як до них ставляться); взаємовідносини в команді (хто з ким взаємодіє і хто який має вплив); визначення місця команди всередині фірми.

Другий етап – це період спрацьовуваності учасників. Основні проблеми, які виникають на цьому етапі: труднощі в роботі команди (немає просування, перекладання відповідальності); вияв характерів (властолюбець, неформал, лірик, «мільні бульбашки», ледарі); обговорення проблем (сперечання або абсолютна згода); хибні методи звіту (заниження результату, приписування, неякісна інформація); помилки керівництва (різкі

коливання, зміна настрою, недосить чітке планування, слабкий контроль); взаємовідносини (ворожнеча, відсутність підтримки й довіри, конфлікти).

Третій етап – це період нормального функціонування (у кожного своя роль і своє місце). Члени команди починають досягати згоди з різних питань за допомогою переговорів і компромісів. Як результат цих пристосувань, у них починає вироблятися почуття команди і певні спільні норми і цінності. Це формує основу, на якій члени команди можуть спільно працювати. Ефективність і мотивація починають зростати до певного рівня.

Четвертий етап – це реорганізація (через зміну обсягів і видів робіт, залучення тимчасових експертів). Менеджер проекту повинен підтримувати досягнутий високий рівень продуктивності праці, навіть якщо в команді проекту відбуваються вимушені зміни.

П'ятий етап – це розформування (після завершення робіт). Із наближенням до завершення роботи ефективність роботи або зростає, якщо члени команди сконцентрували зусилля на виконанні завдання, або зменшується, якщо члени команди шкодують про закінчення робіт і розрив взаємовідносин, які сформувалися. Останнє має місце тоді, коли майбутнє команди не визначене [1, с. 198-202].

Процес формування в загальному управлінському циклі роботи над проектом є визначальним, тому потребує більш детального розгляду з точки зору складових елементів та етапів. Так, наприклад, його можна представити у вигляді наступних трьох підетапів: діагностичний, тренінговий та етап супроводу [31, 121].

Метою діагностичного підетапу етапу формування є або відбір претендентів у члени команди й визначення потенціалу до спільної діяльності, або аналіз ситуації в існуючій групі, виявлення рольової структури й зон розвитку команди.

Тренінговий етап виявляє досвід спільного вирішення завдань, у процесі якого формується команда. Це й спільне вирішення проблем, і навчання, і формування групових норм і способів взаємодії в групі. Відпрацьовуються рольові позиції членів команди, підвищується їх згуртованість. Утворюється настановлення на досягнення спільної мети, підвищення ефективності ділової взаємодії усередині команди тощо.

Залежно від початкової ситуації або проробляється процедура командоутворення (адаптація, групування, кооперація, нормування діяльності, функціонування), або вирішуються проблеми, виявлені в команді на етапі діагностики. Внаслідок цього відбувається мобілізація команди, активізація її потенціалу та підвищення ефективності роботи. На етапі супроводу команди здійснюються тренінги. Їх призначення – виробити конкретні комунікативні уміння, сформувати й підтримати в команді відповідний організаційний клімат [7].

Доцільно також звернути увагу на чотири основні підходи до формування команди: ціле покладання; міжособистісний; рольовий; проблемно-орієнтований [2, с. 337].

Ціле покладання (заснований на цілях) дозволяє членам команди краще орієнтуватися в процесах вибору та реалізації спільних групових цілей реалізації проекту.

Міжособистісний підхід сфокусований на поліпшенні міжособистісних відносин у команді і заснований на тому, що міжособистісна компетентність збільшує ефективність діяльності команди. Його мета – збільшення групового довіри, заохочення спільної підтримки, а також збільшення внутрішніх командних комунікацій.

Рольовий підхід – це проведення дискусії і переговорів серед членів команди щодо їх ролей; передбачається, що ролі членів команди частково перетинаються.

Проблемно-орієнтований підхід (через рішення проблем) припускає організацію заздалегідь спланованих серій зустрічей з групою фахівців в рамках команди, що мають загальні організаційні відносини і цілі. Підхід включає в себе послідовний розвиток

процедур рішення командних проблем і потім досягнення головного командного завдання [2, с. 338].

На ефективність проектної команди впливають – злагожденість, загальні цілі, привабливість. Лідер може використовувати деякі фактори для досягнення злагоженості проектної команди, наприклад, фактор взаємодії. Наступний фактор – загальні цілі, тобто цілі об'єднують членів команди, сприяють створенню односторонності. Привабливість – третій фактор, який працює завдяки однаковим установкам, які всім подобаються. В цих умовах проектна команда працює разом, з симпатіями і повагою відносяться один до одного. І нарешті, успіх і позитивна оцінка результатів проекту закріплює єдність проектної команди [3].

Процес формування команди проекту слід розглядати як створення єдиного, цілісного колективу управлінців, здатного ефективно досягати цілей проекту.

Специфіка управління процесом формування проектної команди визначається тим, що вона створюється керівником проекту – замовником. Керівник проекту призначає менеджера проекту, що здійснює загальне керівництво проектом, контролює його основні параметри і координує діяльність членів команди. А вже менеджер проекту визначає необхідну кількість членів команди, а також вимоги до них.

Щоб сформувати ефективну проектну команду необхідно поставити ціль, яка буде однаково важливою для всіх учасників; спрямувати всі зусилля на початковому етапі для створення сприятливого соціально-психологічного клімату; допомогти менеджеру проекту перетворитися на справжнього лідера; не боятися замінити одних учасників іншими; позиціонувати учасників таким чином, щоб у кожного були власні особливі місця й роль.

#### Перелік посилань

1. Батенко Л. П. Управління проектами: Навч. посібник. / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. – К.: КНЕУ, 2003. – 231 с.
2. Мазур И.И., Управление проектами: Учебное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.
3. Маковій О. П. Особливості формування проектної команди [Електронний ресурс] / О. П. Маковій – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/8\\_NMIV\\_2013/Economics/6\\_131678.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NMIV_2013/Economics/6_131678.doc.htm).
4. Мищенко А. П. Стратегическое управление: Учебное пособие. – Днепропетровск: Издательство ДУЭП, 2003. – 261 с.
5. Ноздріна Л. В. Управління проектами: Підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
6. Оленіч А. В. Формування і розвиток проектної команди в сучасних умовах / А. В. Оленіч, З. Я. Шацька. // Економіка та управління підприємствами. – 2012. – №10. – С. 136–142.
7. Томчук М. І. Психологічні особливості формування команд в організаціях Міністерства внутрішніх справ [Електронний ресурс] / М. І. Томчук – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadps\\_2012\\_5\\_50.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadps_2012_5_50.pdf).
8. Філатов А. С. Особливості формування крос-функціональних команд для управління інноваційними проектами [Електронний ресурс] / А. С. Філатов. – Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal /35/10fasuip.pdf>.
9. Шафранська Т. Ю. Проектний менеджмент як специфічна галузь управління [Електронний ресурс] / Т. Ю. Шафранська – Режим доступу до ресурсу: [http://www.rusnauka.com/10\\_DN\\_2014/Economics/10\\_165298.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_DN_2014/Economics/10_165298.doc.htm).

УДК 65.012

**Ивашенко Д.С. студент гр. УБіт-14-1****Научный руководитель: Овчинникова Т.В., ассистент кафедры прикладной экономики***(Государственное ВУЗ "Национальный горный университет", г.Днепропетровск, Украина)*

## **РОЛЬ ДЕРЕВА ЦЕЛЕЙ В УПРАВЛЕНИИ ИНФОРМАЦИОННЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ**

Информационные технологии (ИТ) заняли почетное место в развитии общества и экономик многих стран. Плечом к плечу с увеличением влияния ИТ развивается и сам ИТ-менеджмент. Дерево целей занимает в ИТ-менеджменте важную роль, определяя направления развития компании или предприятия. Сама концепция была предложена Ч. Черчменом и Р. Акоффом в 1957 году и представляла лишь упорядочивающий инструмент для формирования элементов общецелевой программы развития и роста компании. Вскоре данный концепт был переработан и использован в самом ИТ-менеджменте.

В дереве целей, как совокупности целей, структурированной и построенной по иерархическому принципу, выделяется главная цель и подчиненные ей подцели различных уровней. При создании «дерева целей» его проектирование работает по методу «от общего к частному». Окончание декомпозиции заканчивается в тот момент, когда дальнейший процесс декомпозиции представляет собой нецелесообразный труд в рамках рассмотрения основной цели. Декомпозиция целей занимает важное место в развитии компаний с ИТ-департаментом. Это позволяет выделять цели и последовательности их реализации в порядке, оптимальном с точки зрения затрат, времени и конечного результата.

При создании дерева целей применяются методы: проб и ошибок, мозговой штурм, морфологический анализ, метод фокальных объектов, метод контрольных вопросов [1]. В большинстве ИТ-фирм суммарное, учитывая декомпозицию, количество целей в дереве находится в диапазоне от 20 до 50, но данное число очень сильно зависит от функций компании и количества сотрудников. Сам же процесс разработки является итерационным, в котором оттачиваются формулировки и приходит куда более точное понимание направления развития информационных технологий в организации. При формировании дерева целей в ИТ-компаниях требуется целиком и полностью учитывать общую цель при разбиении на маленькие. При таком методе используется «балансировка» целей в области информационных технологий и самих целей бизнеса [2].

Примером в ИТ сфере станет разделение такой цели как «увеличение прибыли и капитализации компании в области управления ИТ». Из этого возможно выделить следующие подцели: увеличение прибыли, сертификация систем и специалистов, подбор оптимальных решений, внедрение современных стандартов и методик в области ИТ (рис. 1). Важным критерием достаточной детализации является возможность определения ответственного за достижение конкретной цели [3].

Информационные технологии являются основным инструментом для работников, связанных с интеллектуальным трудом, так как они предназначаются для повышения производительности работы. Четкое понимание важных практических задач управления ведёт к правильным и точным постановкам требуемых целей в области информационных технологий. Понимание таких практических задач производится с помощью использования специальных методов бизнес-моделирования и бизнес-анализа. Дерево целей является хорошим вариантом для всех компаний, что



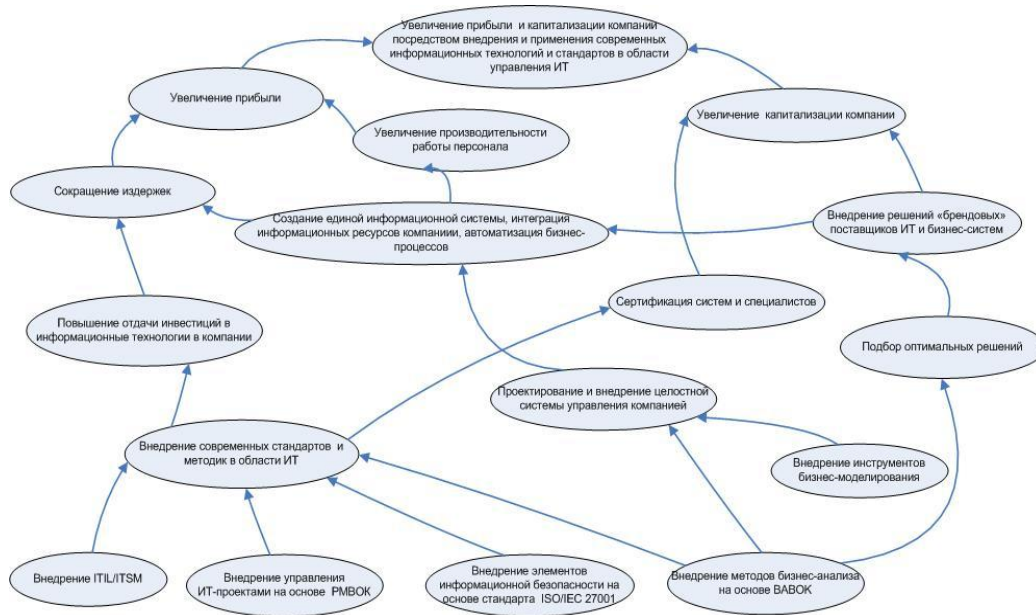


Рисунок 1 – Дерево целей в области информационных технологий

работают не только в ИТ сфере, но и в множестве других. Возможности разбиения целей и построения четкой структуры определяют пути развития предприятия, что даёт возможность менеджменту и персоналу определить этапы широкого поля деятельности. Без подобной практики добиться желаемого результата для всех компаний, связанных с ИТ сферой, будет очень затратно и нецелесообразно.

Множество методов построения дерева целей дают компаниям широкие возможности для решения поставленных для себя задач. Но не все из них подходят для крупных проектов. Метод проб и ошибок подойдет для решения краткосрочных задач, мозговой штурм и метод контрольных вопросов могут быть использованы для построения дерева целей для решения более трудных задач (таких как управление финансами компании, введение новых технологий и т.д.). Возможность для широкого использования дерева целей ставит данную практику на достойный уровень в планировании будущего для любой компании, независимо от её направления.

### Перечень ссылок

1. Важность правильной организации процесса стратегического управления развитием информационных технологий /Журнал «Директор информационной службы» - № 02. 2008.
2. Насущные проблемы ИТ-менеджмента: [Электронный ресурс] – Режим доступа <http://www.businessstudio.ru/procedures/it/problems/> Загл. с экрана
3. М.С. Каменнова, А.К. Коптелов. Совершенствование деятельности ИТ-подразделения: [Электронный ресурс] – Режим доступа **Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.**

УДК 681.518.54

**Ісаченко В. С.**, студент гр. МЛ-15м**Науковий керівник: Баранець Г.В.**, к.е.н., доцент кафедри менеджменту виробничої сфери*(Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», м. Дніпро, Україна)*

## **УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні економічні умови спричиняють зростання цін на паливно-енергетичні ресурси та скорочують можливості інвестиційного технологічного розвитку. Затвердження ринкових правил господарювання та постійне стрімке зростання рівня вимог споживача до продукції посилюють конкуренцію на внутрішніх і зовнішніх ринках, що обумовило необхідність забезпечення стійкого розвитку та вдосконалення конкурентоспроможності українських підприємств. У зв'язку із цим посилюється значення управління потенціалом на підприємстві.

Потреба у комплексній оцінці розвитку продуктивної потужності та виробничих відносин на різних рівнях господарювання підприємства стала головною причиною зацікавленості вчених та практиків до потенціалу підприємства та до його дослідження. Науковці із різних куточків світу, що спеціалізувалися на різних напрямках діяльності, починаючи з двадцятих років двадцятого століття, займалися дослідженням потенціалу підприємства. Також вченими розроблялися підходи для подальшого розвитку та оптимізації використання продуктивних сил підприємства.

Одним із найсучасніших підходів до управління підприємством є використання логістичних методів і принципів управління. Їх мета полягає у максимізації ступеня збалансованості всіх потокових процесів підприємства, таких як: матеріальні, фінансові, інформаційні, транспортні та ін.

Використання логістичних методів на підприємствах створює можливість оптимізувати всі види ресурсів (матеріальні та нематеріальні) та досягти для ціни та якості найкращого співвідношення.

У загальному вигляді управління логістичним потенціалом підприємства, як і будь-якою економічною системою, виконує низку таких взаємозв'язаних функцій [1]:

- визначення цілей функціонування підприємства у фактичних умовах господарювання (планування);
- організація – конкретизація завдань, розроблення заходів з більш ефективного використання потенціалу підприємства, пошук резервів його розвитку;
- мотивація – заохочення до реалізації поставлених завдань персоналу, забезпечення злагодженої роботи всіх структурних елементів потенціалу підприємства;
- контроль – перевірка ефективності реалізації цілей, достовірності отриманих результатів.

Управління логістичним потенціалом має охоплювати процеси його формування, використання і розвитку.

Організація формування логістичного потенціалу підприємства має бути спрямована на забезпечення базових умов, необхідних для успішного виконання логістичних функцій та операцій. До таких умов можна віднести матеріальні, кадрові, маркетингові, фінансові та інноваційні тощо

До матеріальних умов відносять об'єкти логістичної інфраструктури на рівні підприємства: склади, автомобільні / залізничні дорожні рампи, внутрішні шляхи, локалізоване устаткування для переміщення товарів та інформації, технічні засоби перетворення та переміщення матеріальних потоків. Усі об'єкти мають бути у придатному для експлуатації стані, щоб виконувати функції та операції, пов'язані з перетворенням/переміщенням логістичного потоку.

Забезпечення кадрових умов передбачає укомплектованість підприємства управлінським та технологічним логістичним персоналом. Підібраний персонал повинен виконувати свої обов'язки щодо реалізації логістичних операцій та виконання функцій логістичного менеджменту на всіх рівнях управління підприємством.

Маркетингові умови передбачають налагодження основних зв'язків для координації зусиль каналу розподілу з метою забезпечення максимальної цінності товару для покупця, а також передбачають проведення маркетингових досліджень ринку та покупців.

Необхідними також є умови інноваційного розвитку. Вони передбачають впровадження управлінських інновацій, які виступають у ролі каталізаторів інноваційних процесів на підприємстві в свою чергу пов'язані із кадровими умовами, тому що передбачають наявність інноваційних менеджерів з логістики, які будуть приймати управлінські рішення щодо інновацій. Також мова йде про технологічні інновації та їх трансфер, який реалізується на різноманітних засадах (комерційних та некомерційних) та передбачають обмін технологіями, знаннями та досвідом.

Забезпечення фінансових умов передбачає наявність руху фінансових коштів та ресурсів, які циркулюють у логістичній системі, а також між нею і зовнішнім середовищем, який необхідний для забезпечення ефективного руху певного товарного потоку.

Управління використанням логістичного потенціалу повинне бути орієнтоване на «залучення» до роботи ресурсів, виявлених під час аналізу його потенційних можливостей, але з якихось причин не були реалізованими. Тобто стадія використання – це процес експлуатації сформованих на першій стадії умов. На стадії використання проводиться оцінка управління логістичним потенціалом.

На сьогодні існує досить широкий спектр методичного інструментарію управління різноманітними економічними процесами та системами, зокрема логістичним потенціалом підприємства. Усі вони можуть бути згруповані в декілька підходів: системний, функціональний, інтеграційний, ситуаційний, структурний, цільовий, процесний, фрактальний

Стадія розвитку настає у випадку коли ефективність логістичної діяльності підвищується за рахунок ефективного використання сформованих умов. Розвиток логістичного потенціалу – це «наращування» потенціалу за рахунок резервів, покращання фінансових та техніко-економічних показників[2].

Отже, для забезпечення успішного розвитку підприємств довгостроковій перспективі необхідно впроваджувати та реалізувати адаптивні механізми управління логістичним потенціалом, що зводяться допланомірної реалізації стадій формування, реалізації та розвитку і передбачають обов'язкове залучення інших підсистем у цей процес.

### Перелік посилань

1. Жариков В.Д. Механизм планирования и оценки экономического потенциала промышленного предприятия / В.Д. Жариков, С.Ю. Воевокин // Университет им. В.И. Вернадского. – 2012. – № 4(42). – С. 193-199.
2. Штейн Г.Ю. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств Харківського регіону [Електронний ресурс] / Т.Ю. Штейн. – Режим доступу : <http://eprints.kname.edu.ua/32565/1/96.pdf>.

УДК 681.518

**Ковалерчик В.О., студент гр. МЗ-15м****Науковий керівник: Швець В.Я., д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту виробничої сфери, директор Інституту економіки***(Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», м. Дніпро, Україна)*

## **СУТНІСТЬ КОНТРОЛІНГУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

На сьогодні значна кількість вітчизняних суб'єктів підприємництва розширюють та диверсифікують свою діяльність завдяки виходу на зовнішні ринки. Активізація зовнішньоекономічної діяльності спричинює певні проблеми управління підприємствами, що, передусім, полягають у низькій керованості підрозділами, необхідності врахування специфіки діяльності певних бізнес-об'єктів, недостатній оперативності прийняття управлінських рішень, неадекватності використовуваних інструментів управління, значних обсягах інформації, необхідності врахування інтересів більш значної кількості суб'єктів зовнішнього середовища та ін. Визначені проблеми знижують ефективність менеджменту суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, що вимагає впровадження нових інструментів управління, що дозволяють будувати стратегію в умовах невизначеності. Проблеми менеджменту суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності пов'язані передусім із посиленням конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, активізацією процесів диверсифікації господарської діяльності, нестабільністю зовнішнього середовища, ускладненням господарських зв'язків, значною кількістю підрозділів, особливостями діяльності та територіальною розгалуженістю бізнес-об'єктів. Новітнім підходом, якому належить провідне місце серед сучасних інструментів управління, є контролінг, який виокремлено в підсистему менеджменту, що забезпечує сервісно-економічну підтримку управління суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та підвищення обґрунтованості прийняття управлінських рішень.

Слід зазначити, що проблеми контролінгу в управлінні суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності практично не досліджені. Основні напрацювання в сфері контролінгу стосуються промислових підприємств та кредитно-фінансових установ.

На сьогодні не існує єдиної точки зору щодо сутності контролінгу. Значна кількість наукових розробок з питань контролінгу, які головним чином базуються на перекладній літературі, спричинила певну поліфонію думок щодо сутності поняття «контролінг». Головна проблема полягає у його співзвучності з іншим економічним терміном – «контроль», в його розумінні, як процесу співставлення фактичних показників діяльності підприємства з плановими або бюджетними показниками.

Думки науковців щодо сутності терміну «контролінг» різняться за змістом: від його отождолення з певними управлінськими функціями (контролінг – діяльність з оперативного та стратегічного планування, бюджетування та витрачання фінансових коштів підприємства [1]), що є неприпустимим, оскільки відбувається дублювання функцій менеджменту, до контролінгу як системи управління, спрямованої на досягнення кінцевих цілей та результатів діяльності підприємства [2]. Останнє твердження заслуговує на особливо жорстку критику, оскільки контролінг не може бути системою управління, оскільки управлінські функції суб'єктів зовнішньоекономічної відносяться до інших підрозділів. Для з'ясування сутності терміна «контролінгу в управлінні суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності» в його сучасному розумінні доцільно провести

дослідження існуючих на сьогодні наукових підходів до його визначення. Основні наукові погляди на сутність контролінгу та результати їх критичної оцінки наведено в табл. 1.

Таблиця 1

№ з/п	Дослідники	Основні ідеї підходу	Результати критичної оцінки
1.	Д. Хан, Х. Хунгенберг [3, с. 215]	Контролінг є системою інформаційного забезпечення, орієнтованого на результат управління підприємством, що містить комплекс завдань з планування, регулювання та спостереження	Автори під контролінгом вважають цілісну систему, що направлена на конкретні результати. Даний підхід є вдалим та заслуговує на увагу
2.	Л.М. Бездольна [4]; О.А. Дегтярьова [2]; С. Зарубін [5]	Контролінг – це система управління спрямована на досягнення кінцевих цілей та результатів діяльності підприємства, інакше кажучи, контролінг – це система управління прибутком	Дане визначення заслуговує на гостру критику, оскільки контролінг не може бути системою управління, а його цільове спрямування на управління прибутком суперечить сучасному стану розвитку управлінської науки. Про те, що контролінг не є системою управління свідчить ряд дослідників, зокрема А. Сафаров [6]
3.	Р. Манн, Е. Майєр [7, с. 13], Н.Д. Бабяк [8]	Контролінг – це управління майбутнім для забезпечення довгострокового існування підприємства та його підрозділів	Дане визначення більшою мірою відповідає сучасному розумінню контролінгу
4.	Ю.П. Аніскін, А.М. Павлова [9]	Контролінг – це концепція, спрямована на ліквідацію вузьких місць, зорієнтований на перспективу відповідно до поставлених цілей та завдань щодо отримання певних результатів	Це визначення не повністю відображає сучасні погляди на сутність контролінгу
5.	Н.Г. Данілочкіна, Е.А. Ананькіна [10, с. 6]	Контролінг являє собою функціонально відокремлений напрямок економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією коментуючої функції в менеджменті для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень	Отже, контролінг переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи та спрямовуючи діяльність різноманітних служб та підрозділів на досягнення оперативних та стратегічних цілей
6.	А. Дайле [11, с. 11]	Контролінг є процесом, який забезпечує оволодіння економічною ситуацією на підприємстві	Дане твердження відповідає сучасним науковим поглядом та відповідає сутності контролінгу
7.	О.О. Терещенко [12, с. 32-35]	Контролінг – це спеціальна саморегульована система методів та інструментів, спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства	Тобто, контролінг не є статичним економічним явищем, він постійно розвивається та самоудосконалюється відповідно до проблем, які стоять на даний момент перед підприємством, або виникнуть в коротко- та довгостроковій перспективі
8.	С.Г. Фалько [13]]	Контролінг являє собою філософію та образ мислення керівництва. Контролінг починає набувати нових якостей, він стає важливим	Дане твердження є певною мірою є суперечливими, оскільки функції контролінгу не відносяться до повноважень менеджерів. Контролінг

	інструментом розробки технологій управління та доведення їх до керівників функціональних підрозділів для застосування в їх роботі	стає важливим елементом системи менеджменту знань на підприємстві, утворюючи нові, удосконалюючи старі корпоративні знання та доводячи їх до керівників усіх рівнів
--	---	---

За результатами аналізу наукових поглядів на сутність поняття «контролінгу в управлінні суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності» можна виділити такі його сутнісні характеристики:

- є управлінською технологією, оскільки забезпечує ефективну реалізацію усіх функцій управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, завдяки наявності інструментів та механізмів координації, коментування, підтримки, інформаційно-аналітичного, методичного та організаційного забезпечення їх реалізації;

- є ефективним інструментом дотримання місії та досягнення стратегічних цілей підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності, що забезпечується наявністю механізмів чіткої цільової орієнтації господарської діяльності усіх структурних підрозділів, що розташовані на території України та за її межами, а також усіх бізнес-процесів та бізнес-об'єктів;

- є інструментом управління майбутнім суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, забезпечуючи ефективне управління суб'єктом бізнесу не тільки в режимі «on-line», тобто в реальному режимі часу, реагуючи на слабкі сигнали відхилень діяльності від встановлених показників, виявляючи «вузькі місця» та ознаки розвитку кризових явищ, а й забезпечує створення та функціонування механізмів управління майбутньою експортно-імпортною діяльністю;

- є інструментом розвитку комунікацій всередині суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, а також між розгалуженою мережею підрозділів, розташованих як на території України, так і за її межами, підвищуючи таким чином ефективність зворотного зв'язку між управлінською підсистемою та керованими підрозділами, а отже забезпечує високий рівень адекватності, оперативності та ефективності прийняття управлінських рішень, що в цілому позитивно впливає на результати зовнішньоекономічної діяльності;

- є безперервним процесом, забезпечуючи постійний збір необхідних інформаційних даних, а також відповідний моніторинг ключових показників зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, що дозволяє більш оперативно реагувати на зміни ендегенних та екзогенних факторів, які відбулися як на території України, так і за її межами;

При з'ясуванні сутності контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю слід враховувати його особливості в даній сфері господарювання. Як зазначалося вище, на сьогодні практично не існує ґрунтовних наукових розробок, присвячених проблемам контролінгу в управлінні зовнішньоекономічної діяльності.

З урахуванням визначених сутнісних характеристик та особливостей контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю можна сформулювати авторське визначення сутності поняття «контролінг в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю», під яким слід розуміти управлінську технологію, що забезпечує досягнення місії та стратегічних цілей в сфері зовнішньоекономічної діяльності, охоплює усі напрями діяльності, бізнес-процеси та бізнес-об'єкти в сфері зовнішньоекономічних операцій, дозволяє здійснювати ефективне управління суб'єктом зовнішнього бізнесу не тільки в реальному режимі часу, а й його майбутньою діяльністю, а також сприяє розвитку комунікацій на підприємстві завдяки створенню відповідної системи інформаційного забезпечення, сервісній підтримці реалізації усіх управлінських функцій, вивчення та розповсюдженню позитивного досвіду управління, дослідженню і синтезу передових теоретичних наукових напрацювань у сфері

менеджменту, маркетингу, економіки, фінансів, аналізу, логістики, інвестицій, інновацій та інше; постійному моніторингу ключових показників господарської діяльності; яка здатна до адаптування, розвитку та вдосконалення, що забезпечується прямим підпорядкуванням служби контролінгу вищому менеджменту та незалежністю від керівників нижчих рівнів та структурних підрозділів. Проведене дослідження сутності поняття «контролінг» засвідчило, що на сьогодні не існує єдиної точки зору щодо його змісту.

### Перелік посилань

1. Попов Е.В. Миниэкономика / Е.В. Попов, А.И. Татаркин. – М. : Наука, 2003. – 487 с. – (Экономическая наука современной России).
2. Дегтярёва О.В. Контроллинг – современная концепция управления предприятием / О.В. Дегтярёва.
3. Хан Д. Пик. Стоимостноориентированные концепции контроллинга / Д. Хан, Х. Хунгенберг. – Пер. с нем. под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича и др. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 928 с.–
4. Бездольна Л.М. Контролінг у регіональних логістичних системах / Л.М. Бездольна // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип., присвяч. Між нар. наук.-практ. конф. «Контролінг у бізнесі: теорія і практика». – К. : КНЕУ. – С. 95-98.
5. Зарубин С. Оперативный контроллинг / С. Зарубин // Финансовый директор. – 2004. – № 7(23). – С. 24-30.
6. Сафаров А. «Правильный контроллинг»: мнение практика / А. Сафаров // Управленческий учет. – 2006. – № 1. – С. 16-23.
7. Манн Р. Контроллинг для начинающих [Пер. с нем. Ю.Г. Жукова] / Р. Манн, Э. Майер. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 302 с.
8. Бабяк Н.Д. Система директ-костингу як інструмент оперативного контролінгу витрат / Н.Д. Бабяк // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип., присвяч. Між нар. наук.- практ. конф. «Контролінг у бізнесі: теорія і практика». – К. : КНЕУ. – С. 71-83.
9. Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг : учебник по спец. «Менеджмент организаций» / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. – М. : Омега-Л, 2007. – 280 с.– Ил., табл.
10. Контроллинг как инструмент управления предприятием / [Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.]; под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
11. Дайле А. Практика контроллинга : пер. с нем. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой / А. Дайле – М. : Финансы и статистика, 2003. – 336 с.
12. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / О.О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2000. – 412 с.
13. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов / С.Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 272 с.



УДК 658.009.12

**Колесник Є.С., студентка гр. МН-13-1****Науковий керівний: Усатенко О.В., к.т.н., доцент кафедри менеджменту виробничої сфери***(Державний ВНЗ «Національний гірничий університет, м. Дніпропетровськ, Україна)***КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки і характеризує можливість та ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища.

Ключове положення в економіці України займають промислові підприємства. Це обумовлено тим значенням, яке має промисловість у структурі національної економіки. Тому проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств на внутрішньому і на міжнародних ринках є важливими як у сучасних умовах, так і в майбутньому. Особливої гостроти ця проблема набуває в умовах посилення інтенсивності конкуренції на окремих ринках, де від підприємств-виробників продукції потрібно постійно відслідковувати зміни попиту, вартості сировинних ресурсів, а питання рентабельності активів прямо залежить від ступеня використання новітніх підходів у сфері стратегічного менеджменту та стратегічного маркетингу.

Аналіз економічної літератури свідчить про наявність багатоаспектного трактування терміну «конкурентоспроможність».

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

На думку Зав'ялова П.С., конкурентоспроможність фірми – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Реалізація забезпечується всім комплексом наявних у фірми засобів, включаючи маркетингові [2].

Покропивний С.Ф. [3] зазначає, що поняття конкурентоспроможності слід розуміти, як здібність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку. Іншими словами, конкурентоспроможність полягає у здібностях підприємства забезпечити такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку.

На конкурентоспроможність підприємств впливає безліч різних чинників - як внутрішніх, так і зовнішніх, ступінь впливу цих факторів різна і з часом може змінюватися.

М. Портер пов'язує чинники конкурентоспроможності з факторами виробництва - людськими ресурсами, фізичними, ресурсами знань, грошовими ресурсами та інфраструктурою [4].

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства поділяються на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх факторів відносять такі, як рівень організації процесу виробництва на підприємстві, якість виробленої продукції з точки зору оптимальності якісних і технічних параметрів товару, систему та методи управління виробництвом, інноваційні технології виробництва тощо.

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [5].

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства проводиться у загально визнаному порядку. Після встановлення місії й цілей підприємства виконується діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; визначення факторів, що представляють погрозу для конкурентоспроможності потенціалу підприємства; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Приватне акціонерне товариство з іноземними інвестиціями «Слобожанська Будівельна Кераміка» (ПрАТ «СБК»)- найбільший в Україні виробник облицювальної цегли і поризованих керамічних блоків з повним циклом виробництва від видобутку глини до відвантаження готової продукції.

Сьогодні компанія СБК займає:

- 11% від загального обсягу виробництва керамічної цегли в Україні;
- 22% від виробленого в Україні облицювальної цегли;
- 36% експортованого з України облицювальної цегли [6].

Для умов ПрАТ «СБК» виконано SWOT-аналіз, який дозволив сформулювати перелік першочергових заходів, які рекомендовано провести підприємству для вдосконалення системи управління маркетингом та забезпечення підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

### Перелік посилань

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга. 1996. – 208 с.
2. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие / П.С. Завьялов. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 496 с.
3. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: Підручник / С.Ф. Покропивний. – К.: КНЕУ, 2004. – 528 с.
4. Портер М.Е. Международная конкуренция. /Под ред. В.Д. Щетинина. - М.: Международные отношения, 1993.-896 с.
5. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія / О.І. Драган. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
6. СБК: Головна сторінка / [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sbk.com.ua/>

УДК 681.518.54

**Коломоець Е.О.** студентка гр. М-МО-2015**Науковий керівник: Баранець Г.В.,** к.е.н., доцент кафедри менеджменту виробничої сфери*(Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», м. Дніпро, Україна)*

## **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Підвищення якості продукції, продуктивності праці - одні з головних умов конкурентоспроможності, прибутковості підприємства в металургійній галузі. Разом з цим, персонал підприємства зацікавлений у реалізації творчого потенціалу та професійних амбіцій, отриманні винагороди за працю для задоволення своїх потреб. Реалізація потреб підприємства здійснюється через систему мотивації, завдяки об'єднанню інтересів підприємства та персоналу.

З кожним роком в світі посилюються вимоги до якості металопродукції, і щоб бути достойним конкурентом на світовому ринку чорних металів необхідно підвищувати якість сталі. Дотримання норм якості сталі забезпечується не тільки якісною сировиною, застосуванням передових технологій та техніки, але й тим, як персонал виконує свою роботу при її виготовленні. В свою чергу якісна робота персоналу напряму залежить від мотивації його праці, тому удосконалення мотивації персоналу металургійного підприємства є актуальною науковою задачею.

Серед основних інструментів мотиваційного процесу можемо виділити дві групи стимулів: економічні, що реалізуються через матеріальну винагороду працівника за виконану роботу, та неекономічні стимули, до яких відносять організаційні та моральні, що використовують елементи соціально-психологічного впливу на стан задоволеності особистості працівника [1].

На думку деяких вчених основною метою процесу мотивації є отримання максимальної віддачі від використання наявного кадрового потенціалу, що дає змогу підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства, тому роль мотивації в системі управління персоналом металургійних підприємств є надзвичайно вагомою.

Методи мотивації визначаються внутрішньою політикою і впливом зовнішнього середовища підприємства. Одним із проявів впливу складного економічного становища металургійної галузі, є скорочення штату працівників, про що свідчить зниження індексу промислового виробництва у 2015 році до 83,6% [3], що відбувається доволі високими темпами в останні роки.

Наступним важливим елементом сучасної мотиваційної моделі металургійних підприємств є стимулювання ініціативності персоналу у розробці та реалізації управлінських та виробничих рішень.

Незважаючи на економічну кризу в країні, дослідження останніх тенденцій динаміки індексу промислового виробництва та обсягів оплати праці в металургійній галузі свідчать про стале зростання матеріального стимулювання. Середня заробітна плата в металургійному виробництві у 2015 році стабільно зростала з 4861 грн на 01.01.2015 до 6014 грн на 31.12.2015, що складає 123,7% на рік. В практиці роботи сталеплавильних цехів застосовується як почасова, так і відрядна форми оплати праці з преміюванням за виконання плану з обсягу виробництва за місяць з використанням узагальнюючого

показника якості - рівня виконання замовлень. Для посилення мотивації робітників цих цехів до випуску сталі заданого обсягу та якості, враховуючи, що в цих цехах є можливість визначення результатів праці робітників за кожним циклом виготовлення сталі, запропоновано застосовувати для них відрядно-преміальну систему оплати праці.

Таким чином, визначивши основні методи мотивації персоналу металургійних підприємств, можна окреслити основні елементи їх сучасної мотиваційної моделі (рис. 1).

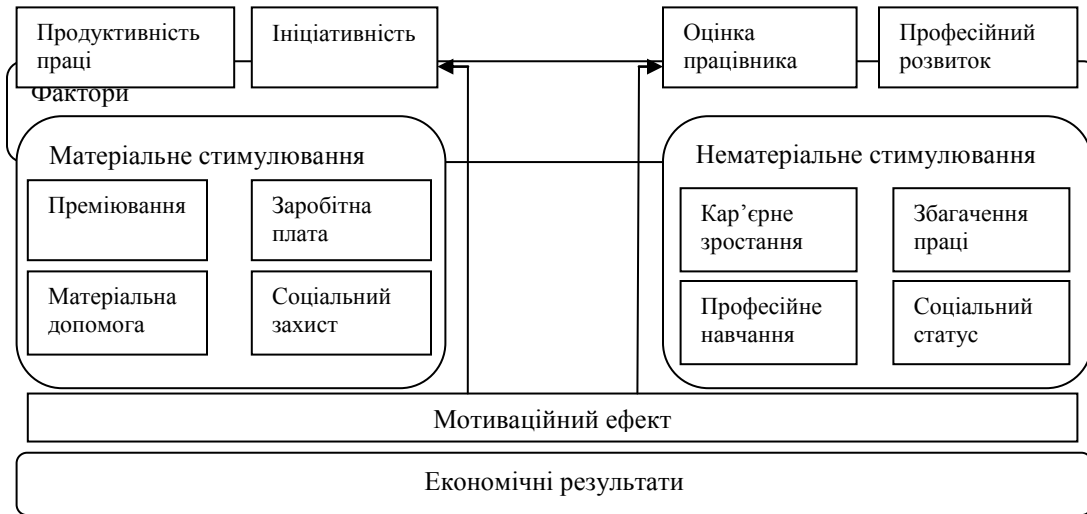


Рисунок 1 – Модель мотивації працівників металургійних підприємств

Основними складовими мотиваційної моделі виступають фактори мотиваційного процесу, що утворюють собою основні мотиви, якими керується працівник, та за допомогою яких відбувається його безпосередня участь у діяльності підприємства. За допомогою методів матеріального та нематеріального стимулювання, які визначаються ступенем впливу відповідних мотиваційних факторів, відбувається вплив на особистість та стан кожного окремого працівника, внаслідок чого створюються умови для реалізації мотиваційних диспозицій. Основним елементом даної моделі є мотиваційний ефект – визначальний фактор економічної результативності мотивації. За оцінкою мотиваційного ефекту відбувається подальше коригування мотиваційних факторів, формування їх структури та пріоритетів застосування. Таким чином, сучасна мотиваційна модель діяльності підприємств металургії є результатом поєднання кількох методів мотиваційного впливу, що забезпечують умови не лише для матеріального, але й нематеріального стимулювання, що й забезпечує досягнення економічних результатів.

### Перелік посилань

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. – М. : Юристъ, 2001. – 496 с.
2. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах / Н. П. Базалійська, М. П. Казановська // Інноваційна економіка. – 2013. – № 5. – 502с.
3. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

УДК338.83

**Коляда В.М., студентка гр. М-МО-15****Науковий керівник: Іванова М.І., к.е.н., доцент кафедри менеджменту виробничої сфери***(Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», м. Дніпро, Україна)***ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ**

У 2015 р. економіка України характеризувалася такими кризовими явищами, як великий інфляційний рівень, девальвація національної валюти, падіння фондового ринку, криза в банківській сфері, зниження платоспроможного попиту населення. В свою чергу, це позначилося на діяльності підприємств багатьох галузей (будівництво, металургія, автомобілебудування тощо), які зіткнулися з серйозними підприємницькими ризиками, у т.ч. і ризиками неплатоспроможності та банкрутства.

Перед підприємствами постала проблема пошуку ефективних методів мінімізації ризиків, серед яких важливе місце посідає диверсифікація. Адже на більш сильних позиціях залишились підприємства, діяльність яких пов'язана з тим чи іншим видом диверсифікаційних процесів. Так, для підприємств олійно-жирової галузі України характерною є виробнича диверсифікація. За 1 півріччя 2016 р. обсяги виробництва рослинної олії в Україні збільшилися, порівняно з аналогічним періодом попереднього року, на 47,3%. І хоча обсяги виробництва фасованої рослинної олії знизилися на 21,1%, але виробництво майонезу збільшилося на 7,5%, виробництво маргаринової продукції збільшилося на 13%, саломасу – на 43,2%, що виступає яскравим прикладом необхідності диверсифікації, якщо підприємство бажає залишитись на ринку навіть у кризові часи. Тому розробка ефективної стратегії диверсифікації підприємств стає особливо актуальною в умовах, що склалися в нашій країні на даний час [1, с.16].

На сучасному етапі для більшості олійно-жирових підприємств характерна споріднена (в межах власної галузі) диверсифікація, яка здійснюється у двох формах: горизонтальна (випуск нових видів продукції, орієнтованих на одного кінцевого споживача); вертикальна (передбачає виготовлення продукції, що вироблена на одній стадії виробництва, і служить фактором виробництва на наступній стадії).

Слід взяти до уваги, що з одного боку, диверсифікація є елементом мінімізації одних ризиків, але в той же час може посилити ймовірність реалізації інших ризиків. В результаті оцінки ризикованості погіршення фінансово-господарської діяльності олійно-жирових підприємств було визначено, що певний вид спорідненої диверсифікації зумовлює появу конкретних ризиків. В процесі дослідження було отримано наступні результати:

- підприємства з домінуючою горизонтальною диверсифікацією з часткою горизонтально-інтегруючих продуктів у структурі випуску більше 50% мають кращі показники ділової активності та оцінки майнового стану;

- фінансово-господарська діяльність підприємств з домінуючою вертикальною диверсифікацією з часткою вертикально-інтегруючих продуктів у структурі випуску більше 50%, є найбільш ризикована; але для них характерна порівняно висока рентабельність, що свідчить про можливу короткострокову перевагу даних підприємств, порівняно з іншими;

- підприємства з домінуючою вертикальною диверсифікацією з часткою вертикально-інтегруючих продуктів у структурі випуску менше 50% характеризуються

кращими, порівняно з іншими групами підприємств, показниками ліквідності та ефективності використання трудових ресурсів, фондівіддачі.

Враховуючи сьогоденні умови господарювання, підприємствам слід розглянути можливість проведення диверсифікації ринків збуту з метою закріплення позицій не тільки на внутрішньому, але й зовнішніх ринках. Неспоріднена (конгломеративна) диверсифікація, що спрямована на вихід підприємств за межі основної діяльності, також може слугувати вагомим джерелом посилення стабільності підприємств. Такий вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і доступний лише великим підприємствам.

Ключовими умовами успішності диверсифікації будуть виступати:

- обґрунтоване визначення напряму диверсифікації;
- розробка стратегії диверсифікації з чітко визначеною послідовністю тактичних дій;
- наявність відповідних трудових і фінансових ресурсів.

Таким чином, під час кризи багато вітчизняних підприємств відчули наслідки недостатньої диверсифікованості діяльності. Пошук нових шляхів одержання прибутку і збалансованого існування підприємства, яке б не залежало від макроекономічних коливань, доводить необхідність диверсифікації. Вона виступає важливим елементом антикризового управління, що дає можливість забезпечити стабільне функціонування підприємств за рахунок мобілізації внутрішнього потенціалу. Диверсифікація являє собою перехід підприємства на якісно новий щабель розвитку, і не тільки зменшує ризики втрати прибутків (чи бізнесу в цілому) під час кризи, але й дає можливість майбутньому посилити конкурентні переваги підприємства [2, с. 125-126].

Стратегії диверсифікації застосовуються у випадках, коли підприємство відкриває для себе нові можливості в інших сферах бізнесу.

Диверсифікація – це стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу. Новий продукт – основа стратегії диверсифікації.

Розробка нового продукту – розробка оригінальних продуктів, поліпшення продуктів і їхня модернізація, створення нових марок продуктів шляхом проведення організацією своїх власних НДПКР. Звичайно процес розробки нового продукту підрозділяють на кілька етапів [3, с. 5-7], що наведені на рисунку 1.

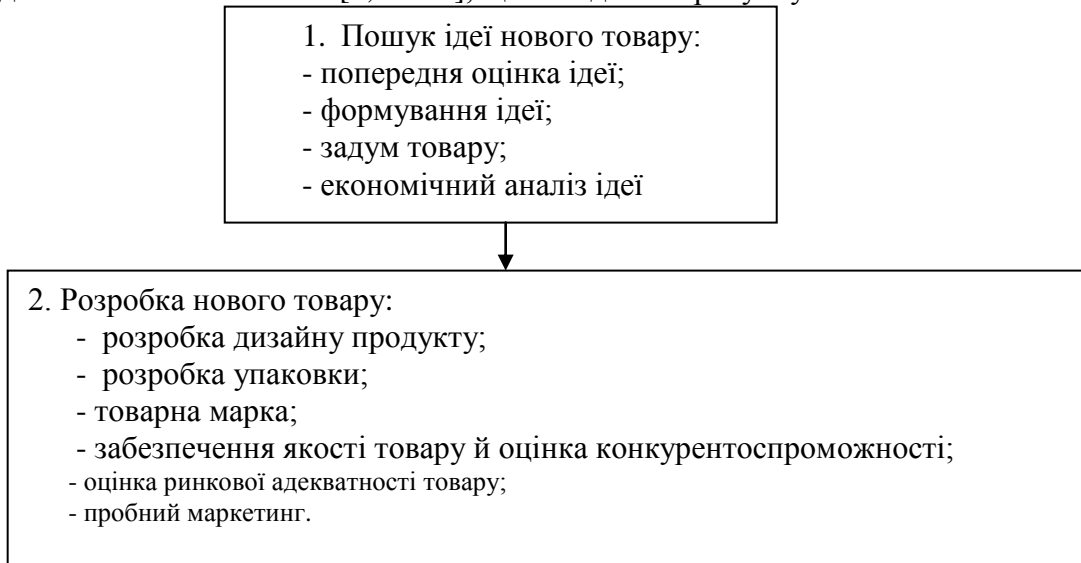


Рисунок 1 – Процес розробки нового продукту [3, с. 6]

**Перелік посилань**

1. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2011. – 440 с.
2. Зінченко О. А. Стратегія управління якістю прибутку підприємства / О. А. Зінченко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №9. – С. 124-129.
3. Койн К. Какупорядочить процесс разработки стратегии [Текст] / К. Койн // Менеджмент і менеджер. – 2007. – №11. – С. 4-13.

УДК 338.35

**Кремень В.М., студент гр. М-МО-15****Науковий керівник: Іванова М.І., к.е.н., доцент кафедри менеджменту виробничої сфери***(Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», м. Дніпро, Україна)***МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Механізм конкурентоспроможності – поняття синтетичне, його складовими є безліч груп факторів, що впливають на стан і розвиток виробничої системи. Іншими словами, це система механізмів, що діють на всіх рівнях економіки.

Проведені дослідження стану промислового виробництва в Україні виявили наступні проблеми підвищення конкурентоспроможності, актуальні для багатьох галузей. По-перше, ресурсозбереження. Основним чинником низької конкурентоспроможності вітчизняних виробництв є високі витрати виробництва, і в першу чергу паливно-енергетичні та матеріальні витрати. Отже, ресурсозбереження повинно розглядатися як найважливіше прояв впливу нових технологій на конкурентоспроможність виробництва, а ресурсозберігаюча ефективність стає одним з головних критеріїв вибору державних пріоритетів в інноваційній сфері.

По-друге, забезпечення гнучкості виробництва. Високі темпи оновлення продукції як умова збереження конкурентних позицій на ринку висувають особливі вимоги до технологічної структури виробництв, яка повинна забезпечити їх адекватну реакцію на зміни ринкової кон'юнктури.

Також слід звернути увагу на фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. В економічній літературі існує різна класифікація факторів конкурентоспроможності в залежності від ознак їх розподілу. Так, за об'єктом дослідження виділяють такі фактори: ті, що залежать від технології; які належать до сфери виробництва; що стосуються реалізації продукції; які входять до сфери маркетингу; що відносяться до професійних навичок; пов'язані з організаційними можливостями. За природою виникнення фактори поділяються на основні та розвинуті; загальні та спеціалізовані; природні та штучно створенні. Існує також класифікація за ознакою керованості: контрольовані і неконтрольовані; керовані та некеровані; за сферою дії – зовнішні та внутрішні; за рівнем спеціалізації – інтегральні та специфічні; за конкурентним рівнем – мікрорівневі, мезорівневі, макрорівневі (рис. 1).

Фактори – це ті явища і процеси виробничо-господарської діяльності підприємства і соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміну абсолютної і відносної величини витрат на виробництво, а в результаті зміну рівня конкурентоспроможності самого підприємства. Вони можуть впливати як у бік підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і у бік зменшення. Але наявності самих факторів недостатньо для забезпечення конкурентоспроможності. Здобуття конкурентної переваги на основі факторів залежить від того, наскільки ефективно вони використовуються і де, в якій галузі, вони застосовуються.

Конкурентоспроможність підприємства є результатом його конкурентних переваг, до яких належать певні характеристики товарів, умови виробництва і реалізації, додаткове обслуговування, тобто все те, що відрізняє його діяльність і створює перевагу над конкурентами.

До основних чинників конкурентоспроможності підприємства на сучасному етапі



віднесено такі: якість продукції і послуг, рівень техніки й технології, доступ до привабливих джерел фінансового забезпечення, рівень активності інноваційно-інвестиційної діяльності, наявність стратегії підтримки високого рівня конкурентоспроможності, орієнтація у своїй діяльності на ринок і систематичну роботу зі споживачами, наявність конкурентної стратегії щодо безпосередніх конкурентів, рівень кваліфікації персоналу і рівень менеджменту, ринкова інфраструктура, правове поле функціонування підприємства тощо.

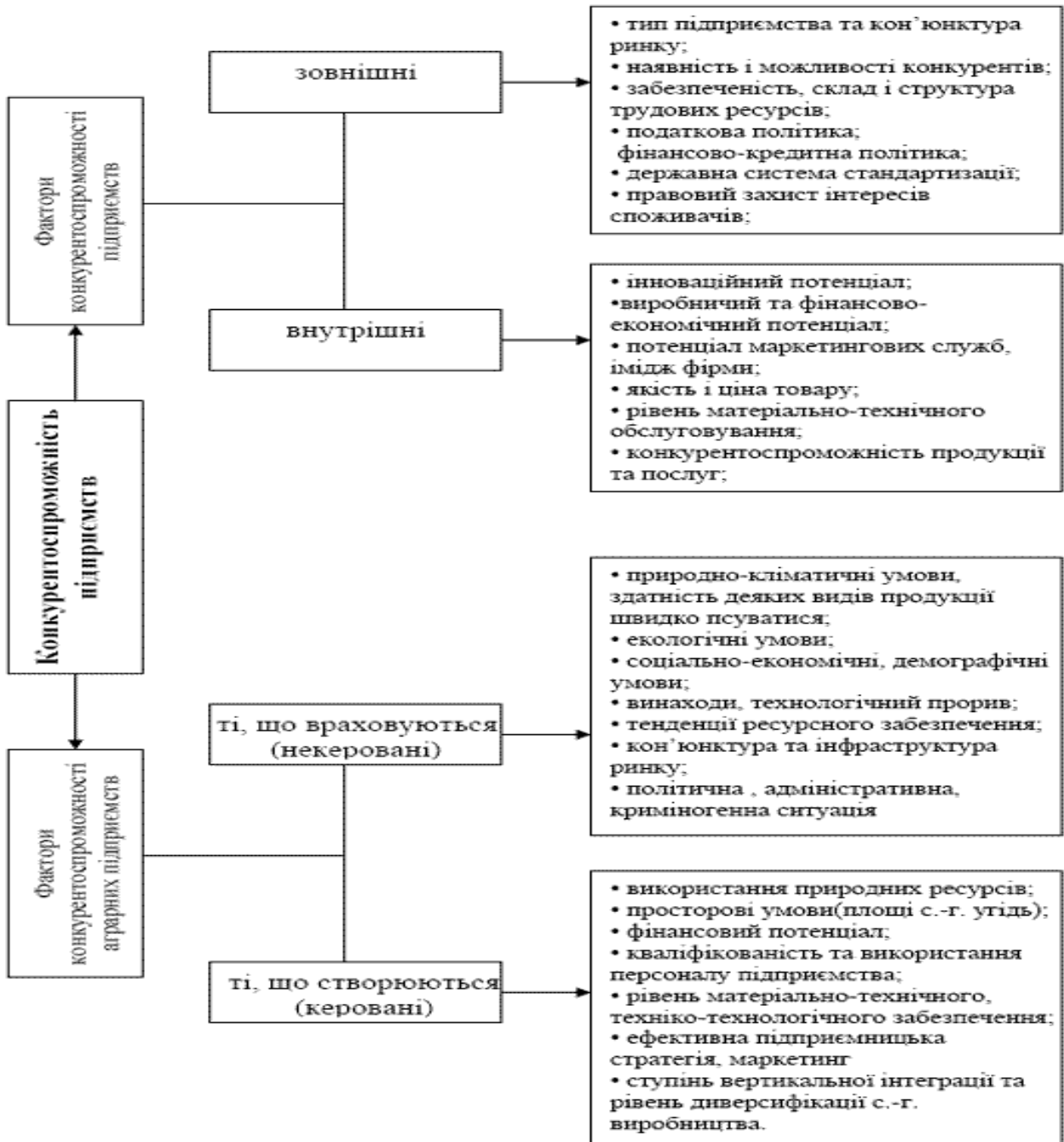


Рисунок 1 – Система факторів конкурентоспроможності підприємств

УДК 338.35

**Кучеренко С.А.** студентка гр. 051-16м-1  
**Науковий керівник Донець Н.І.,** асистент кафедри прикладної економіки  
 (Державний ВНЗ "Національний гірничий університет", м. Дніпро, Україна)

### **ЕКОНОМІЧНІ ВАЖЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯМ**

За кордоном, а в останні роки й в Україні впроваджуються економічні методи охорони навколишнього середовища, зокрема зборів за забруднення довкілля та спеціальне використання природних ресурсів. Екологічне регулювання проходить за рахунок нормування якості палива, викидів шкідливих речовин і тд. Особливістю цього регулювання є застосовування економічних заходів і стимулів з боку держави в галузі охорони довкілля – це може бути надання позичок, звільнення від оподаткування фондів охорони довкілля, інвестування природоохоронних проектів на підприємстві тощо.

До природоохоронних заходів належать усі види господарської діяльності, спрямовані на зниження й ліквідацію негативного антропогенного впливу на навколишнє середовище, збереження, поліпшення і раціональне використання природно – ресурсного потенціалу країни, а саме:

- 1) будівництво та експлуатація очисних, знешкоджувальних споруд та обладнання;
- 2) розвиток мало – і безвідходних технологічних процесів та виробництв;
- 3) розміщення підприємств і систем транспортних потоків з урахуванням екологічних вимог;
- 4) рекультивация земель;
- 5) заходи боротьби з ерозією ґрунтів;
- 6) заходи з охорони й відтворення флори та фауни;
- 7) охорона надр і раціональне використання мінеральних ресурсів.[1]

Практика світового природокористування показує, що для досягнення бажаних результатів у забезпеченні раціонального використання природних ресурсів потрібно поєднати методи економічного примусу та методи економічного заохочення.

До методів економічного заохочення відносять:

- установлення податкових пільг;
- звільнення від оподаткування екологічних фондів та природоохоронного майна;
- пільгове кредитування;
- державні інвестиції підприємствам для впровадження або розробки еко безпечних технологій.

Зараз діючий в Україні механізм економічного регулювання природокористування має суттєві недоліки, тому він малоєфективний. Ці недоліки включають в себе:

- Недостатньо високий рівень сплати за забруднення н.п.с;
- Облік природоохоронних платежів має низьку ефективність через відсутність системи відповідного контролю;
- Низькі суми штрафів за природоохоронні порушення, бо сума на їх ліквідацію значно більша.

Економічні важелі у розвинених країнах світу стають більше значущими. Серед них є такі, як:

- виплати компенсацій за завдану шкоду через забруднення н.п.с.;
- виплати населенню, яке проживає поряд з небезпечними об'єктами;

- державні субсидії на розробку еко технологій, впровадження енергоощадних заходів, виробництво еко-продукції тощо;

- зниження податків для підприємств, які реорганізують виробництво, щоб зменшити антропогенне навантаження на н.п.с.

Економічний механізм охорони навколишнього природного середовища покликаний створити умови для розвитку, як у виробників, так і громадян дбайливого ставлення до природи. Лише збалансоване поєднання примусово – обмежувального характеру з регуляторами стимулюючо–компенсаційного характеру в управлінні процесами природокористування може створити природо користувачам економічно вигідні умови для запровадження еко-технологій.

### **Перелік посилань**

1. Основні важелі управління природокористуванням та природоохоронними процесами. Специфіка його формування в Україні. Режим доступу: <http://www.ukrreferat.com/index.php?referat=63734&pg=14>

УДК 338.35

**Кучеренко С.А. студентка гр. 051-16м-1****Науковий керівник Терехов Є.В., к.е.н, доцент, доцент кафедри прикладної економіки***(Державний ВНЗ "Національний гірничий університет", м. Дніпро, Україна)***ПРОБЛЕМИ ПОБУТОВИХ ВІДХОДІВ В УКРАЇНІ**

Україна входить до кола країн з найбільш високими абсолютними обсягами утворення та накопичення відходів. Щорічно утворюється понад 35 мільйонів тон тільки твердих побутових відходів (ТПВ), що на 20-40% складаються з паперу, 4-5% текстилю, 2-5% металобрухту, 2-3% деревини, 1-5% полімерних матеріалів, а також харчових та інших відходів.

Більше 95% всієї маси відходів вивозяться на звалища чи просто спалюється. полігони сміття, в основному, не відповідають жодним вимогам, внаслідок цього відбувається забруднення ґрунтів, підземних та поверхневих вод, атмосфери. Викинуті в навколишнє середовище різні вироби з пластику(пляшки, пакети, тощо), загрожують справжньою катастрофою — забруднюючи флору та фауну.

Багато хто бачить порятунок від сміття у будівництві сміттєспалювальних заводів, але санітарно-захисні зони, найкращі технології не зможуть захистити людей від токсичних викидів. Краще будувати сміттєпереробні заводи, а для цього необхідно облаштувати пункти сортування сміття. В Україні сміттєпереробних заводів немає, діє лише один сміттєспалювальний завод "Енергія" в Києві, що працює з грудня 1987 року. Недоліком технології спалювання сміття є утворення таких речовин та сполук, як зола, шлаки, стічні води, продукти неповного згоряння (ПНЗ), ароматичні вуглеводні, феноли, діоксини, оксиди азоту, СО та ін.

Поводження з відходами в Україні визначається Законами "Про охорону навколишнього природного середовища" (1991 р.), "Про відходи" (1998 р.), "Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення", "Про поводження з радіоактивними відходами", "Про металобрухт", Кодексом України про надра та іншими нормативними документами.

Згідно статті 5 Закону України "Про відходи", основними принципами державної політики у сфері поводження з відходами є...« пріоритетний захист навколишнього природного середовища та здоров'я людини від негативного впливу відходів, забезпечення ощадливого використання матеріально – сировинних та енергетичних ресурсів, науково обґрунтоване узгодження екологічних, економічних та соціальних інтересів суспільства щодо утворення та використання відходів з метою забезпечення його сталого розвитку».

Тисячі переповнених та десятки тисяч нелегальних сміттєзвалищ, полігонів, які не відповідають нормам, являють собою чималу небезпеку для природи та для здоров'я людей. Також це наносить значну шкоду сільському господарству, бо землі на яких розташовані звалища вилучаються з сільськогосподарського обігу, де могли б вирощуватись певні культури і приносити дохід.

Приклад Німеччини у поводженні зі сміттям показує, що його можна перетворювати на гроші (підприємець переробляючи тонну сміття може отримати приблизно 90 євро). У нашій країні також існує законодавча норма, за якою підприємці мають право отримувати кошти з екофондів місцевих бюджетів, але на практиці цього не спостерігається. У Німеччині перестали будувати будинки зі сміттєпроводами, адже це є

перешкодою для «правильної» утилізації сміття. Натомість, з цією метою використовують контейнери для кожного виду відходів (жовті – для банок та пляшок, зелені – для органічних відходів, сірій – тільки для паперового сміття), щосуботи німці можуть вивозити на господарські подвір'я свого району меблі, побутову техніку тощо, які не можна викидати до звичайних контейнерів. Усе інше сміття потрапляє на фабрики з переробки або використовуються як паливо. За дотриманням цих правил слідкують дуже пильно. За порушення цих порядків випикується штраф. Якщо цим порушником стане іноземець – його просто можуть позбавити візи.

З 1991 року в Німеччині діє система «Duales System Deutschland GmbH», яка дозволила країні, по суті, уникнути екологічної катастрофи. Така система передбачає на законодавчому рівні, що виробники зобов'язані зменшувати розмір упаковок для своїх товарів та виготовляти їх з сировини, яка або ж швидко розкладається сама, або ж придатна до вторинної переробки. Сьогодні сміттєпереробна практика у Німеччині розвинулася до такого рівня, що переросла в окрему промислову галузь. Тепер німці навіть закупляють сміття у сусідніх країнах та заробляють на його переробці [3].

На жаль, в нашій державі ситуація з сортуванням та переробкою сміття катастрофічна. На всю країну лише один працюючий сміттєспалювальний завод. Основою переробки сміття служить його сортування (зі змішаного вилучається до 15% матеріалу для переробки). Для цього потрібно відкривати пункти зі збору макулатури, пластику, скла і т.д., дивлячись на європейський досвід, без цього подальша нормальна переробка майже неможлива. Кожен з нас може долучитися до збереження природних ресурсів та покращити екологію:

- 1 т макулатури зберігає від вирубування 17 дерев;
- 1 т пластику економить 750 кілограм нафти;
- 1 т склобою економить 300 кг кальцинованої соди та 1250 кг первинних матеріалів для шихти. [1]

Тому найдоцільніше застосовувати декілька методів, розробляти комплексну програму переробки та ліквідації відходів. Тільки впровадження замкнутого циклу переробки побутових відходів дозволить вирішити цю проблему.

### Перелік посилань

1. Проблеми утилізації відходів. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://sites.google.com/site/smittaustvitaukraieni/home>
2. Закон України Про відходи.Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/187/98-вр>
3. Викидати гроші: сміття як джерело прибутку у провідних країнах світу.Режим доступу: <http://platfor.ma/magazine/text-sq/pb/reduce/>

УДК 330:504:620.92

**Леорова М.О., студент гр. 141м-16-3****Науковий керівник: Дементьєва Н.В., ст. викладач кафедри прикладної економіки  
(Державний ВНЗ "Національний гірничий університет", м. Дніпро, Україна)****ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ  
ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ НА МУНІЦИПАЛЬНИХ ОБ'ЄКТАХ**

Спираючись на той факт, що внаслідок обмеження власних енергоресурсів та зростання цін на енергоносії, необхідно шукати нові шляхи, які дадуть змогу Україні набути енергетичної незалежності, для вирішення існуючих проблем застосовуються альтернативні джерела енергії. Водночас, провадження заходів стимулювання використання чистої енергії також сприяє охороні навколишнього природного середовища та створює умови для входження України до європейської спільноти. Так Національним планом дій з відновлюваної енергетики [1] поставлено за мету досягти 20% відновлювальних джерел енергії (ВДЕ) у валовому кінцевому енергоспоживанні у 2020 році, що відповідає зобов'язанням України, прийнятим перед Енергетичним Співтовариством.

Розглядом питання щодо використання поновлюваних джерел енергії займаються такі вчені, як Костецький В.В. [2], А.В. Прокіп, В.С. Дудюк, Р.Б. Колісник, Л.Ю. Матвійчик та Б.П. Герасимчук. У своїх працях кожен з цих вчених наголошує на важливості розвитку та необхідності застосування чистої нетрадиційної енергетики в перспективі з метою покращення енергетичного стану України, а також подальшої інтеграції останньої в Європейську співдружність, але питання використання нетрадиційних джерел енергії з урахуванням специфіки об'єктів муніципальної сфери розкриті ще далеко не у повному обсязі.

Про необхідність впровадження поновлювальних енергетичних ресурсів у процес отримання електричної енергії свідчить цілий ряд міжнародних і національних документів: Стратегія «20-20-20», розроблена в ЄС, спрямована на досягнення у 2020 р. на 20% зменшення споживання енергії, на 20% підвищення частки відновлювальних джерел енергії та на 20% скорочення викидів CO<sub>2</sub>, фінальний варіант проекту Енергетичної стратегії України на період до 2035 р., яка формує цільову траєкторію розвитку енергетичного сектору, проект USAID «Муніципальна енергетична реформа в Україні» (Проект USAID), «Чиста енергія: партнерство для майбутнього Дніпропетровщини» (2011-2013 р.р.) та інші, а також укладена так звана Угода Мерів-Схід, що об'єднує міські, регіональні та національні органи влади у їхньому прагненні досягти на своїх територіях зменшення обсягів шкідливих викидів в атмосферу за рахунок підвищення енергоефективності та більш широкого використання поновлюваних джерел енергії.

Впровадження нових видів ВДЕ, вкладання грошей у нові технології, розвиток виробництва у зв'язку з застосуванням інноваційних технологій визначають існуючі на сьогоднішній день умови активної інноваційної діяльності, які в час економічної кризи виявились в стані крайнього занепаду. Через це міські бюджети приймаються із значним запізненням та з дефіцитом в частині бюджетів розвитку, кошти з яких і можуть бути спрямовані на фінансування інвестиційних потреб. Виходом з такої ситуації можуть бути донорські та інвестиційні ресурси в сфері енергозбереження, енергоефективності та охорони навколишнього природного середовища, до яких відноситься проект «Практична

модель розбудови спроможності органів місцевого самоврядування ефективно управляти енергією».

Досить доцільним є електрозабезпечення за рахунок установок відновлювальної енергії у муніципальній сфері. Це пояснюється тим, що викиди в атмосферу парникових газів при використанні традиційних видів палива впливають на зростання захворюваності населення міста, мають місце смертельні випадки при видобуванні палива та важких роботах при експлуатації енергоустановок, а застосування відновлювальних ресурсів дає змогу знизити шкідливий вплив на довкілля, та ризик у соціальному плані. При проектуванні таких систем треба брати до уваги чинники, що впливають на використання відновлюваних джерел енергії в муніципальній сфері, до них відносяться: державно-політичні чинники, природно-географічні, техніко-технологічні, фінансово-економічні, соціально-екологічні.

Процедура обґрунтування вибору відновлюваного енергоресурсу для енергопостачання об'єктів муніципальної сфери повинна включати наступні етапи: 1 - встановлення мети використання ВДЕ муніципальним об'єктом; 2 - використання даних моніторингу енергетичного потенціалу регіону, де розташоване муніципальне утворення; 3 - визначення очікуваної потужності споживача відновлюваного енергоресурсу (муніципального об'єкта); 4 - конкретизація виду електрозабезпечення муніципального об'єкту; 5 - врахування технічних, технологічних та конструктивних особливостей використання ВДЕ; 6 - визначення екологічних ефектів та їх економічна оцінка; 7 - вибір економічних критеріїв.

За запропонованою процедурою здійснено обґрунтування вибору відновлюваного енергетичного ресурсу для електропостачання надземного переходу у м. Дніпро. Надземний перехід є локальним муніципальним об'єктом, призначений для цілодобового забезпечення безпечного переходу проїжджої частини просп. Слобожанський з інтенсивним рухом. З урахуванням усіх технічних характеристик було запропоновано два варіанти електрозабезпечення даного об'єкту: 1 - використання 72 сонячних панелей, для забезпечення потреб переходу; 2 – використання 24 панелей і акумуляторних батарей (ВДЕ як джерело автономного електропостачання) згідно до середнього значення сонячної інсоляції. Економічні розрахунки для обох варіантів враховуючи екологічний аспект, тобто вартість еквіваленту викидів CO<sub>2</sub> отриманого за рахунок використання ВДЕ, представлені (табл.1).

Таблиця 1

Порівняльна оцінка варіантів електропостачання надземного переходу у м. Дніпро з використанням сонячних перетворювачів (фотоелементів), тис. грн.

Показники	1 варіант	2 варіант
Капітальні інвестиції	853,5	2 118,3
Експлуатаційні витрати	445,6	1 035,9
Вартість еквіваленту зниження викидів CO <sub>2</sub>	27,2	26,0
Дисконтовані витрати	1 215,5	2 248,7

При виборі відновлюваного енергетичного ресурсу для електропостачання надземного переходу використані еколого-економічні критерії, а саме мінімальне значення дисконтованих витрат, необхідних для здійснення запропонованого проекту при його експлуатації, та максимальна величина зниження вартості еквіваленту викидів CO<sub>2</sub> отриманого за рахунок використання ВДЕ.

### Перелік посилань

1. Постанова КМУ № 902-р від 01.10.2014 «Про Національний план дій з відновлюваної енергетики на період до 2020 року» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/902-2014-%D1%80> - Загол з екрана.
2. Костецький В.В. Перспективи інвестиційно-інноваційного розвитку житлово-комунального господарства України Вісник соціально-економічних досліджень, 2014 рік, випуск 2 (53) С. 82-91.



УДК 331.104.2

**Людвик С.В., студент гр. М-МО-15****Науковий керівник: Саннікова С.Ф. , к.т.н., доцент, доцент кафедри менеджменту виробничої сфери***(Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», м. Дніпро, Україна)*

## **ОЦІНКА ДІЄВОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ**

Ефективна система мотивації праці персоналу, що відповідає ринковим умовам господарювання, забезпечує успішну діяльність і розвиток підприємств. Мотивація – це процес заохочення людей до ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації шляхом формування мотивів.

Вивчення внутрішніх механізмів мотивації є основою для створення ефективної праці для тих, хто дійсно прагне реалізувати свої здібності та можливості, хто щиро зацікавлений своєю працею і результатами діяльності підприємства. При побудові систем мотивації керівники повинні враховувати не тільки взаємозв'язок мотивів людини, але і їх мінливу природу. Ці зміни необхідно розуміти та вміти вчасно на них реагувати. Загалом, система мотивації праці на підприємстві відіграє одну з провідних ролей з усіх внутрішніх факторів, що впливають на розвиток підприємства. Дієве мотивування до виробничої діяльності дає внутрішній поштовх для більш ефективного виробництва та більш ефективного функціонування підприємства. Зарубіжні та вітчизняні вчені виділяють велику кількість мотиваційних чинників, а саме: гроші, кар'єрне зростання, слава, визнання, самовираження та самореалізація. Безумовно, гроші є найбільш очевидним і найбільш часто використовуваним засобом для стимулювання персоналу. Вони є потужним засобом мотивації, але для людей, що працюють за фіксований оклад можуть виступати чинником демотивації [1].

Крім матеріальної мотивації є багато методів нематеріальної.

Велику кількість методів мотивації результативності діяльності можна поділити на три групи:

матеріальні (прямі) – відрядна оплата, погодинна оплата, премії, участь у прибутках, оплата навчання;

матеріальні (непрямі) – пільгове харчування, доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом та ін.;

нематеріальні – збагачення праці, гнучкі робочі графіки, охорона праці, програми підвищення якості праці, просування по службі, участь у прийнятті рішень на вищому рівні.

Керівництво підприємств має вміло комбінувати різні методи мотивації задля досягнення успіху, не концентруючись лише на матеріальній складовій. Застосування різних методів мотивації праці націлене на підвищення ефективності праці.

Ефективність праці – це підсумок цілеспрямованої діяльності людини. Ефективною є праця, максимальний результат від якої досягається за мінімальних витрат праці. Загалом ефективність праці вимірюється інтенсивністю, якістю й продуктивністю праці. Продуктивність праці виражається відношенням виробленої продукції (послуг) до відповідних витрат живої праці. Інтенсивність праці – ступінь напруженості праці в процесі виробництва. Цей показник характеризує витрати фізичних та нервових зусиль, які

потрібні працівникові для виконання своєї роботи. Якість праці – це сукупність властивостей процесу трудової діяльності, зумовлених здатністю і прагненням працівника (колективу) виконувати певне завдання відповідно до встановлених вимог. Зростання показників ефективності праці слугує основним критерієм результативності управління на всіх рівнях. Задоволеність працівників матеріальними умовами праці (заробітною платою, матеріальною допомогою тощо) не завжди призводить до підвищення результативності праці. Підвищення ефективності праці залежить також від соціально-економічних показників, які пов'язані із кваліфікацією й освітою виконавців, умовами праці, застосуванням оптимальних режимів праці і відпочинку, психологічним кліматом у колективі, його згуртованістю [2].

Ефективна система мотивації праці персоналу підприємства повинна включати систему оплати праці, соціальні гарантії, пільги, участь працівників в управлінні підприємством, у розподілі прибутку, професійне та кар'єрне зростання, особисте та публічне визнання, покращення умов праці, формування і розвиток моральних якостей особистості і морального клімату у колективі.

У кожного працівника є різні потреби, а також індивідуальні особливості характеру, які треба враховувати під час вибору різновиду мотивації. Одного і того ж працівника неможливо довгий час мотивувати одним і тим же стимулом, оскільки працівник розвивається і, відповідно, змінюються його потреби.

Найпоширенішим і найдієвішим методом підвищення ефективності праці досі залишається виплата грошових винагород. Найважливішим показником ефективності дії системи матеріального заохочення є співвідношення реально отриманого ефекту від використання певного методу стимулювання і витрат на його проведення. Додатковий ефект системи матеріального стимулювання повинен перевищувати за розмірами грошові виплати для її застосування. Моральні стимули мають включати такі засоби залучення людей до праці, застосування яких передбачає створення доброзичливої атмосфери та сприятливого морально-психологічного клімату [3].

Таким чином, дієва система мотивації праці працівників підприємства повинна включати матеріальні і різні види нематеріальних мотиваторів у такому ваговому співвідношенні, яке на даний момент часу найоптимальніше для даної організації і дозволяє отримати максимальні значення показників ефективності праці персоналу. Система мотивації праці повинна бути динамічною. З часом дія певних мотиваторів слабшає, тому потрібно застосовувати інші або змінювати структуру мотиваційних чинників зі збільшенням питомої ваги найбільш дієвих мотиваторів. Оцінити дієвість існуючої системи мотивації праці можна по рівню показників ефективності праці. Сигналом про необхідність корегування системи мотивації праці на підприємстві може слугувати зменшення показників ефективності праці. Підтримання системи мотивації праці персоналу в найбільш ефективному стані задля досягнення високої результативності діяльності – основне завдання управлінського персоналу підприємства.

### Перелік посилань

1. Лівощко Т.В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві [Текст] / Т.В. Лівощко, Н.Ю. Ткачук // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – Запоріжжя, 2013. – Вип. № 4. – С. 59 - 65.

2. Зеленько Г.І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства [Текст] / Г.І. Зеленько, Л.Ю. Ганжурова // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. – 2012. – Т. 133. – С. 65-71.
3. Семенова Л.Ю. Формування ефективної системи мотивації праці на промислових підприємствах [Текст] / Л.Ю. Семенова, А.С. Мірясов // Молодий вчений. – 2016. – № 1(1). – С. 150-155.

УДК 338.242

**Миронець В.О., студент гр. МО-15м****Науковий керівник: Папіж Ю.С., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту виробничої сфери***(Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», м. Дніпро, Україна)*

## **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ**

Конкурентна стратегія - це спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом підприємства з метою досягнення як найкращих показників роботи в конкретній сфері діяльності.

Для формування чи зміни конкурентної стратегії підприємству необхідно постійно проводити стратегічний аналіз його зовнішнього та внутрішнього середовища. Під стратегічним аналізом зовнішнього середовища підприємства розуміється аналіз сукупності зовнішніх факторів, які впливають або можуть вплинути на його діяльність та не залежать від внутрішніх переваг або недоліків самого підприємства. В економічній літературі немає єдиного підходу до класифікації конкурентних стратегій та їх різновидів. Конкурентні стратегії класифікуються за ознаками взаємозв'язків, дій та протидій конкуруючих компаній на ринку тощо [1]. Одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії є SWOT-аналіз [2]. Результатом проведення SWOT-аналізу є система можливих стратегічних дій, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства і його розвиток [4]. Правильно і вчасно прийняті стратегічні рішення грають сьогодні ключову роль в успішній діяльності організації. Саме вони роблять вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції і підприємства в цілому.

М. Портер виділяє три базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги:

1. Лідерство за витратами (дає можливість знижувати ціни).
2. Диференціація (товару і ринку).
3. Фокусування.

Стратегія лідирування на основі зниження витрат базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва; рівня витрат на сировину, енергоресурси; продуктивності праці, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва.

Суть стратегії диференціації полягає в наданні продукту чи послугам унікальних особливостей і проявляється в розвитку брендів зі специфічними характеристиками, широкому асортименті певних брендів, особливому дизайні, унікальності продукції за стилем і смаком, повноті портфелю брендів, різноманітності послуг та якісному спілкуванні зі споживачем.

Стратегія фокусування ґрунтується на отриманні конкурентних переваг: закріплення ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (за продуктовою або

географічною ознакою). Дана стратегія є актуальною, коли підприємство не має достатніх виробничих потужностей і конкурентної позиції на великому сегменті ринку.

Процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства відбувається постійно і виявляється у прагненні підприємств-конкурентів покращувати власне становище на ринку, сформуванню достатній обсяг ресурсного потенціалу, що є гарантом своєчасності розрахунків з постачальниками, бюджетом та іншими ланками фінансової системи держави. Чим вищий рівень конкуренції на ринку, тим більше уваги підприємству необхідно приділяти саме власному відтворенню конкурентних можливостей щодо отримання максимального результату. Досить часто в публікаціях звертається увага на те, що головною економічною ознакою підприємства в умовах ведення бізнесу задля ефективної реалізації ринкових принципів господарювання, забезпечення власної конкурентоспроможності є максимальне використання мотиваційних механізмів управління людськими ресурсами. Потрібно сформуванню такої організаційної системи взаємодії, яка була б спроможна задовольняти економічні потреби кожного учасника формування механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства загалом [5]. Головним завданням конкурентної стратегії підприємства є розробка управлінських заходів, спрямованих на установлення та зміцнення довгострокової конкурентної позиції компанії в конкурентній галузі. Виявивши і оцінивши основних конкурентів, підприємство повинно розробити конкурентні стратегії, за допомогою яких вона зможе отримати конкурентну перевагу, запропонувавши товари вищої споживчої цінності. На підприємстві необхідним є формування «стратегічного набору» (система стратегій різного типу на певний відрізок часу), що відбиває специфіку функціонування і розвитку суб'єкта, рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі. Таким чином, існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можливо об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємства – сукупність стратегій спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку. Ця система включає: стратегії формування конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможністю підприємства та стратегії його конкурентної поведінки [6]. Формування вдалої стратегії залежить від постійного аналізу таких елементів підприємства як фінансовий стан організації, який визначає, яку стратегію обере керівництво в майбутньому; виробництво - має велике значення для своєчасної адаптації внутрішньої структури організації до змін зовнішнього оточення і її виживання в конкурентному середовищі; персонал; організаційна культура та імідж підприємства. Умовами успіху реалізації стратегії вважаються наступні: забезпечення відповідності стратегії середовища; впевненість персоналу й менеджерів у своїх здібностях; готовність підприємства до змін.

Отже, слід зазначити, що процес формування конкурентної стратегії повинен характеризуватися комплексністю та завершеністю.

### Перелік посилань

1. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства / П.С. Смоленюк // Інноваційна економіка. – 2012. - № 3 (29). – С. 86-93.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И.Евенко. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.

3. Любушин Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учеб. пособие для вузов / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 471с.
4. Горелов Д.О. Стратегія підприємства / Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко // Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. - 133 с.
5. Лупак Р.Л. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин / Р.Л. Лупак // Науковий Вісник НЛТУУ: Зб. наук.-техн. Праць – Львів: НЛТУУ. – 2010, вип. 20.6. – С. 248 – 252.
6. 6. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекцій / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288с.

УДК 338.246

**Міхненко Ю.В.** студентка гр. МНм-15-2**Науковий керівник: Саннікова С.Ф.,** к.т.н., доцент кафедри менеджменту виробничої сфери*(Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», м. Дніпро, Україна)*

### **ЗАСТОСУВАННЯ РЕІНЖІНІРИНГУ ВІДПОВІДНО ДО СТАДІЙ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Реінжиніринг бізнес-процесів – це якісно новий підхід до реформування організаційної структури, створення цілком нових і ефективніших бізнес-процесів без врахування існуючих. Такий радикальний підхід при правильному застосуванні забезпечує зростання ефективності діяльності на 200%-1000%, що раніше вважалося недосяжним. Для українських підприємств реінжиніринг має особливу привабливість тому, що залишки командно-адміністративних методів управління в галузях економіки України не дають можливості ефективно подолати кризу, виробляти конкурентоспроможну якісну продукцію, виводити товари на міжнародні ринки збуту, залучати інвестиції. Реінжиніринг – це якісно новий підхід до існуючих бізнес-процесів з метою їх повної трансформації шляхом використання новітніх інформаційних технологій та змін психології працівників, кінцевою метою якого є функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища [1].

Реінжиніринг передбачає кардинальну зміну методів управління. При реінжинірингу спочатку визначається, що повинно робити підприємство, а потім, як воно повинно це робити. За своєю суттю реінжиніринг спрямований не на довершення та покращення, а на створення нових способів виконання роботи. При цьому робиться наголос на різке збільшення показників підприємства, використовується підхід, що охоплює весь процес в цілому [2].

У сучасній економічній науці реінжиніринг бізнес-процесів має два принципово різних методологічних підходи до його проведення. Перший «традиційний» підхід до реінжинірингу бізнес-процесів був сформульований М. Хаммером та Дж. Чампі. Він базується на створенні нових бізнес-процесів «з чистого аркуша». Такий підхід пов'язаний з впровадженням інновацій у техніко-технологічній базі, в управлінні, організації виробництва. Проте цей підхід потребує залучення значних фінансових, матеріальних ресурсів, висококваліфікованих спеціалістів. Реалізація цього підходу довготривала і дорога.

Другий, відмінний від «традиційного», підхід до реінжинірингу бізнес-процесів виник у результаті критичних зауважень до підходу «з чистого аркуша» і має назву «систематичний реінжиніринг». Він є комбінацією реінжинірингу з методами поступового поліпшення якості процесів. Цей підхід дозволяє організувати безперервний процес удосконалення на основі моделювання бізнес-процесів. Його автором вважається Т. Дейвенпорт, який пропонує вивчити існуючі бізнес-процеси, виявити проблеми існуючого бізнес-процесу, зрозуміти їх причини, а потім вже проектувати нові бізнес-процеси та перепроектувати існуючі. Другий підхід підходить як для реінжинірингу окремих бізнес-процесів, так і для реінжинірингу бізнес-процесів підприємства в цілому. Він потребує менших витрат часу і ресурсів і є менш ризикованим. Але при такому підході існує реальна небезпека застосування послідовних поліпшень існуючих бізнес-процесів замість нового, більш ефективного способу організації бізнесу [3].

Дослідимо доцільність застосування реінжинірингу взагалі та розглянутих вище його підходів відповідно до стадій життєвого циклу підприємства: зародження, зростання, зрілості, спаду.

На стадії зародження застосування реінжинірингу є недоцільним, оскільки основними задачами на даному етапі розвитку підприємства є саме проектування організаційної структури та формування самих бізнес-процесів.

На стадії зростання великої доцільності в реінжинірингу ще немає, так як наявні бізнес-процеси тільки набирають обертів. На цій стадії налагоджується виробництво, зростає попит на продукцію. Але якщо стрімко зростаючий попит потребує переструктурування підприємства (створення нових відділів, підрозділів, залучення нового персоналу тощо), то може рекомендуватися використання реінжинірингу. Рекомендованим підходом реінжинірингу може бути систематичний реінжиніринг, так як бізнес-процеси на даному етапі ще радикальних змін не потребують.

На стадії зрілості застосування реінжинірингу залежить від стратегії підприємства. Підприємство може намагатися втримати досягнуті позиції або активно рухатися вперед і завойовувати нові ринки. У першому випадку рекомендоване помірне застосування реінжинірингу, при цьому в більшому ступені систематичного реінжинірингу. Основні заходи повинні бути спрямовані на втримання конкурентних позицій, стабілізацію обсягів виробництва і реалізації продукції, економію ресурсів, зменшення втрат, зниження вартості і тривалості виконання процесів. У другому випадку підприємству рекомендується активно застосувати реінжиніринг у зв'язку з необхідністю впровадження інновацій, і найбільш доцільним підходом має бути реінжиніринг бізнес-процесів «з чистого аркуша».

На стадії спаду реінжиніринг може стати дієвим способом реанімування та оздоровлення підприємства, при цьому застосування систематичного реінжинірингу мало ефективно. При наявності достатніх фінансових можливостей доцільним є реінжиніринг бізнес-процесів «з чистого аркуша», він може принести значний результат, тому є досить перспективним.

Реінжиніринг орієнтований на масштабне використання новітніх технологій і дозволяє організації вийти на якісно новий рівень ведення бізнес-процесів. Застосування найбільш доцільних і прийнятних підходів реінжинірингу бізнес-процесів на конкретних стадіях життєвого циклу підприємства дає можливість суб'єкту господарювання значно підвищити ефективність діяльності, отримати конкурентні переваги, стати більш мобільним та швидше пристосовуватися до змін у зовнішньому конкурентному середовищі.

### Перелік посилань

1. Осипова Є.Л. Теоретичні основи реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах [Текст] / Є.Л. Осипова // Водний транспорт. – 2015. – Вип. 1. – С. 133-139.
2. Усова Г.В. Підходи та методи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів [Електронний ресурс] / Г.В. Усова. // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 1. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2013\\_1\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_61).



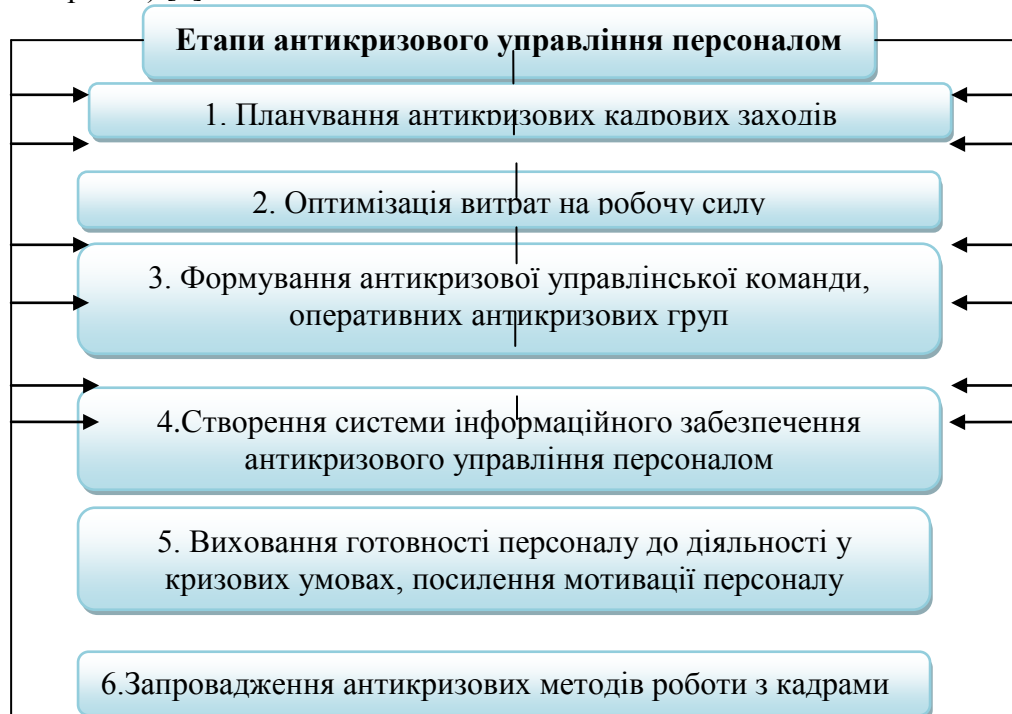
УДК 681.518.54

**Мурадян Ш.А. студентка гр. М-МО-15****Науковий керівник: Бардась А.В., д.е.н., професор, декан факультету менеджменту (Державний ВНЗ "Національний гірничий університет", м. Дніпро, Україна)****АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

Наслідки економічної кризи стають дедалі відчутнішими. Практично всі компанії сьогодні змушені оптимізувати витрати, скорочуючи персонал або обсяги виробництва. Однак, режим жорсткої економії не завжди має позитивний вплив на забезпечення стабільної роботи компаній. Радикальне зменшення видатків може не найкращим чином вплинути на конкурентоспроможність компанії або взагалі поставити під загрозу її подальше існування. Скорочення персоналу або обсягів виробництва можуть спричинити негативний вплив на рівень економічної безпеки компанії та її фінансово-господарський стан. Тому, головною умовою виживання бізнесу в нинішніх умовах є ефективне управління. Прогресивні компанії зосереджують увагу на антикризовому менеджменті, за допомогою якого можна передбачати, вчасно розпізнавати і успішно вирішувати найскладніші проблеми, пов'язані з кризовими явищами.

*Управління персоналом як вид діяльності* - це управління живою працею, людьми, найбільш складним і перспективним, потенційно невичерпним ресурсом підприємства, у вирішальній мірі визначає ефективність діяльності, конкурентоспроможність і виживання організації [1].

Діяльність, пов'язану з антикризовим управлінням персоналом, можна поділити на ряд етапів, (див. рис.1.) [1]:

**Рис.1. Механізм етапів антикризового управління персоналом**

Яким чином у цій ситуації будувати роботу з персоналом? Зберігати, скорочувати, навчати чи надихати?

Діяльність кадрової служби в кризовий період повинна включати:  
 -Діагностику кадрового потенціалу підприємства;  
 -Мобілізація кадрового потенціалу;  
 -Розробка стратегії реорганізації;  
 - Кадрова програма підтримки реорганізації, скорочення персоналу, підвищення продуктивності праці, вирішення конфліктів, особливо загострюються в цей період[3].

Залежно від цілей, вимальовуються чотири стратегічні альтернативи:

1.*Стратегія жорсткої економії* - зводяться до мінімуму всі витрати компанії, в тому числі й витрати на персонал: скорочення заробітних плат, бонусів, урізання бюджетів на навчання, розвиток і повальні звільнення.

2.*Стратегія стабілізації та захисту* - топ-менеджери займаються пошуком внутрішніх резервів, мінімізації ризиків, оптимізацією бізнес-процесів, функціональних обов'язків, оцінки персоналу, його ротації, перекваліфікації і мотивації.

3.*Стратегія розвитку* - ключовий менеджмент компанії сміливо йде на усвідомлений ризик, реструктуризує бізнес, перебудовує систему і робить ставку на перспективних співробітників, надихаючи їх на досягнення і зростання в нових умовах.

4.*Комбінована стратегія (можлива в багатогалузевих холдингах)* - коли одні підрозділи компанії живуть в режимі жорсткої економії, аж до закриття бізнесу, другі утримують систему на плаву, а треті використовують кризу для отримання конкурентних переваг, розвиваючи сміливі ідеї та залучаючи талановитих людей[1].

Криза в фінансово-економічній сфері економіки України наприкінці 2009 року, призвела до значного падіння обсягів виробництва на більшості підприємств України. Це призвело до зростання рівня безробіття. Так, у січні – вересні 2015 р. безробіття в Україні (за методологією МОП) становило 9,4% працездатного населення [2]. Кількість зареєстрованих безробітних в Україні на кінець вересня 2015 становила 407,4 тис. осіб і складає 2,7% населення працездатного віку, тоді як рік тому він складав 1,8% [2]. Наслідком цього стало скорочення чисельності працюючих, перехід на неповний робочий час та зниження рівня оплати праці. В цих умовах актуальності набирають питання антикризового управління персоналом: оптимізація чисельності персоналу, скорочення тривалості робочого дня, зниження соціальної напруженості та недопущення конфліктів, зниження мотивації персоналу та падіння рівня оплати праці.

**Висновки.** Для створення підґрунтя для роботи в умовах кризи важливо мати дієвий арсенал заходів антикризового менеджменту персоналу та вміти обрати правильні стратегічні альтернативи, відповідно до цілей підприємства, й оперативно застосовувати їх на практиці. При цьому важливо чітко розуміти усі позитивні й негативні сторони та наслідки реалізації кожного з перерахованих напрямків антикризового менеджменту персоналу для недопущення виходу ситуації з-під контролю.

Таким чином, виважений підхід до розробки стратегії антикризового управління персоналом забезпечить своєчасну діагностику та реагування на виникнення кризових явищ в сфері управління персоналом, сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємства на ринку у довгостроковій перспективі.

### Перелік посилань

1. Штангрет А. Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник/ Андрій Штангрет, Оксана Копилук. - К.: Знання, 2007. - 335 с.

2. Статистична інформація про ринок праці України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
3. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників: учбовий посібник/ Роберт Хіт,; Пер. з англ.: Р.Л. Ткачук, С.М. Рябчук, Н.І. Мішеніна. - К.: Всеувиито; К.: Наук. думка, 2002. - 566 с.

УДК 658.14/.17

**Оляніна О.О., фахівець кафедри економіки та підприємництва**  
(Національна металургійна академія України, м. Дніпро, Україна)

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах ринкової економіки, що характеризується швидкими змінами умов і факторів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства, загрозами його фінансовим інтересам з боку окремих суб'єктів господарювання, високим рівнем фінансових ризиків, важливим завданням щодо забезпечення життєздатності суб'єкта господарювання є гарантування фінансової безпеки підприємства.

Під фінансовою безпекою розуміємо складову економічної безпеки підприємства, що забезпечує захищеність фінансових інтересів на всіх рівнях його фінансових відносин від впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, фінансову стійкість, платоспроможність і ліквідність за рахунок ефективної діяльності підприємства і максимального використання його конкурентних переваг.

Незважаючи на відносну новизну досліджень в сфері фінансової безпеки, як окремого об'єкта, в теперішній час вже існують різні підходи та методи її оцінки. Їх узагальнення та критичний аналіз дозволили удосконалити існуючі методики та розробити методичний інструментарій оцінки фінансової безпеки підприємства, який передбачає:

- а) поглиблений аналіз фінансової безпеки за допомогою локальних показників;
- б) формування інтегральної оцінки.

Поглиблену діагностику запропоновано здійснювати за окремими складовими фінансової безпеки, до яких доцільно віднести: фінансову стійкість (незалежність); платоспроможність; ділову активність; рентабельність діяльності.

1. Для визначення рівня фінансової стійкості (незалежності) підприємства використаємо такі показники: коефіцієнт автономії (платоспроможності); коефіцієнт маневреності власних коштів; коефіцієнт фінансування за рахунок стабільних джерел; коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним капіталом.

2. Рівень ліквідності і платоспроможності підприємства можна оцінити наступними показниками: коефіцієнт покриття; коефіцієнт поточної ліквідності; коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт Бівера.

3. Ділову активність підприємства визначимо такими показниками: коефіцієнт оборотності активів; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості.

4. Рентабельність діяльності підприємства можна оцінити за такими показниками: рентабельність активів; рентабельність власного капіталу; рентабельність продажів.

Інтегральну оцінку фінансової безпеки підприємства можна розрахувати за формулою:

$$I = \frac{\sum_{j=1}^4 Y}{4}$$

де  $Y$  – узагальнюючий показник за напрямками оцінки;

4 – кількість напрямків оцінки.

Узагальнюючий показник за напрямками оцінки розраховується, як:

$$Y = \sum_{i=1}^n A_i * \frac{K_{\text{факт}}}{K_{\text{рек}}},$$

де  $A_i$  – оцінка значимості показника;

$K_{\text{факт}}$  – фактичне значення показника;

$K_{\text{рек}}$  – рекомендаційне (нормативне) значення показника.

Залежно від отриманого значення інтегрального показника доцільно визначити тип фінансової безпеки, за допомогою таких критеріїв:

$I \leq 0,25$  – глибока фінансова криза;

$0,25 < I \leq 0,40$  – критичний рівень – існує загроза втрати фінансової безпеки;

$0,40 < I \leq 0,65$  – недостатній рівень фінансової безпеки;

$0,65 < I < 1$  – достатній рівень фінансової безпеки;

$I \geq 1$  – високий рівень фінансової безпеки підприємства

Для розробки методичного інструментарію оцінки фінансової безпеки обрано ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ», що спеціалізується на виробництві труб, коліс і бандажів для залізничного транспорту.

Отже, інтегральна оцінка фінансової безпеки підприємства дорівнює 0,791. Підприємству характерний достатній рівень фінансової безпеки. З одного боку, підприємство має достатньо високу долю власних коштів в загальній сумі джерел їх формування і досить високий рівень незалежності від зовнішнього фінансування, але з другого боку, цих коштів не вистачає для того, щоб забезпечити ними виробничі запаси і затрати підприємства.

Тому, щоб підвищити фінансову безпеку підприємства запропоновано впровадження 2-х проектів, а саме проект щодо зниження собівартості продукції у КПЦ (зниження витрат металу на виробництво коліс Ø 955 мм.) та проект щодо скорочення витрат в ТПЦ-4 (економія металу при нагріванні трубної заготовки за рахунок зменшення витрат).

Порівняльна характеристика 2-х проектів показала, що доцільним буде впровадження проекту №2.

Після впровадження проекту чистий прибуток збільшився на 101 тис. грн. Прогнозна оцінка показала, що фінансова безпека підприємства покращилась. Підприємству характерний достатній рівень фінансової безпеки ( $I_{\text{пр}} = 0,804$ ).

Таким чином, практичне застосування запропонованого інструментарію оцінки фінансової безпеки підприємств дозволить отримувати об'єктивну інформацію щодо фінансової безпеки підприємства та визначати конкретні напрямки підвищення її рівня.

УДК 338.583

**Позняк Є.В., студент гр. МЗмв-15****Науковий керівник: Швець В.Я., д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту виробничої сфери, директор Інституту економіки***(Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», м. Дніпро, Україна)*

## **ОСОБЛИВОСТІ ТА ШЛЯХИ РОЗШИРЕННЯ ЕКСПОРТНОГО ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Проблема розробки експортних стратегій є відносно новою як для вітчизняного бізнесу, так і для економічної науки. На українських підприємствах досі не сформовано традиції стратегічного планування експортної діяльності, що пояснюється необхідністю глибокої трансформації культури господарювання протягом тривалого часу. Тим не менш, у вітчизняній літературі проблемі розробки експортної стратегії приділяється значна увага, через що на сьогодні не існує єдиного тлумачення її сутності.

Так, на думку В.В. Рокочі, експортна стратегія – це довгостроковий курс експортної діяльності, що містить комплекс завдань з розвитку власне комерційної, а також інвестиційної, науково-технічної, виробничої та сервісної діяльності з зарубіжними партнерами та систему заходів, направлених на вирішення поставлених завдань [1].

Б. Олін визначає експортну стратегію як основоположну програму дій, у якій визначаються пріоритетні напрями діяльності підприємства на зовнішньому ринку з врахуванням наявних у нього ресурсів та вимог ринку [2].

У роботі Д.В. Шевельова стратегію експорту підприємства визначено як комплекс дій, спрямований на поглиблення та розширення експортної діяльності з метою більш повного задоволення економічних та соціальних потреб даного бізнесу поряд з додержанням загальнодержавних інтересів [3]. Дане визначення є одним з найзмістовніших, оскільки підкреслює виключну роль обґрунтованої експортної діяльності у забезпеченні загальнодержавного добробуту.

На думку А.О. Босак, експортна стратегія – це процес розгляду альтернативних варіантів у сфері експорту, що належать до довгострокових цілей, та їх обґрунтування для прийняття рішень [4]. Дане тлумачення більшою мірою підходить для визначення стратегічного планування, проте наголошує на доцільності безперервності даного процесу, що є його безперечною перевагою.

Визначення експортної стратегії як управлінського процесу зі створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства у сфері експорту та його потенційними можливостями наведено у С.В. Котелкіна [5].

Складність теоретичного узагальнення сутності експортної стратегії полягає у відсутності універсальних вимог щодо її змісту, оскільки останній значною мірою визначається розмірами та напрямом діяльності підприємства, що її реалізує. Проте мінливість зовнішнього середовища, відчутна міжнародна конкуренція та орієнтація на зовнішні ринки посилюють актуальність стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах усіх сфер діяльності.

Експортний потенціал притаманний економічним суб'єктам усіх рівнів – підприємство, галузь, регіон всередині країни, національна економіка, угруповання кількох держав, – які реалізують цей потенціал шляхом розвитку зовнішньої торгівлі, передусім, експорту.

Експортний потенціал підприємства визначається багатьма складовими, що

характеризують різні сторони його функціонування. В цілому діяльність підприємства у зовнішньоекономічній сфері складається із взаємопов'язаних процесів, кожний з яких при визначенні експортного потенціалу розглядається окремо. В свою чергу результати дій цих процесів утворюються в наслідок не лише тільки їх функціонування, але і їх взаємодії між собою та ланками зовнішнього середовища.

### Перелік посилань

1. Багрова І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для вузів / І.В. Багрова. – К.: Центр навч. літ., 2009. – 580 с.
2. Бахрамов Ю.М. Организация внешнеэкономической деятельности (особенности менеджмента): учеб. пособие / Ю.М. Бахрамов, В.В. Глухов; Санкт-Петербургский гос. технический ун-т. – СПб. : Лань, 2003. – 444 с.
3. Босак А.О. Технологія зовнішньоекономічних операцій і міжнародні інформаційні системи: Навч.посібник / А.О. Босак, О.Ю. Григор'єв, Р.Д. Бала – Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2009. – 180 с.
4. Георгіаді Н.Г. Основи зовнішньоекономічної діяльності.: Навч.–метод. посібник. – 2-ге вид. / Георгіаді Н.Г., Передало Х.С., Князь С.В. –Львів: Видав-ництво Національного університету "Львівська політехніка", 2009.– 236 с.
5. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. N 436-IV //Із змінами, внесеними Законами України станом на N 5480-VI від 06.11.2012 . – [Електронний ресурс "Законодавство України" на Інтернет-сайті ВРУ] – режим доступу <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-2003%>.

УДК 339.13.

Помазан Т.Р. ст. гр. МЗ-15м

Науковий керівник: Варяниченко О.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту виробничої сфери

(Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», м Дніпропетровськ, Україна)

## **ПОЗИЦІОНУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ ПРОДУКЦІЇ ПАТ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД» НА РИНКУ КРАЇН ПРИБАЛТИКИ**

Ведення експортної діяльності вимагає від вітчизняних підприємств застосування комплексу сучасних методів посилення власних конкурентних позицій на ринку. Одним з таких методів є позиціонування, яке спрямоване на зайняття певних позицій товару на ринку та в свідомості споживача. За умов насичення ринку товарами та послугами з метою виділитися серед конкурентів та зайняти гідне місце у свідомості не тільки споживачів, а й усіх учасників ринку компанії спрямовують свої зусилля на диференціювання пропозицій, на основі чого здійснюють позиціонування своєї продукції.

У сучасних умовах на ринках товарів та послуг зайнята позиція набуває першочергового значення для успішної комерційної діяльності будь-якого підприємства. Нині вітчизняним підприємствам слід особливу увагу звернути на позиціонування і усвідомити, що правильне позиціонування товару на внутрішньому та зовнішніх ринках є гарантією цінності певного товару (послуги), яка робить її відмінною від решти товарів. Якщо ігнорується необхідність позиціонування, то місце товару в свідомості споживача визначається конкурентами. Тож підприємства за допомогою адекватних методів позиціонування мають унікальну можливість, як закріпити, так і посилити свої ринкові позиції.

Формування етапів процесу позиціонування експортного товару розглянуто для умов ПАТ «Київський вітамінний завод» - підприємства з випуску фармацевтичної продукції, яке успішно вдосконалює свою відповідність найсуворішим вимогам сучасного фармацевтичного ринку (див. рисунок).

Таким чином, набуло подальшого розвитку: процес позиціонування продукції підприємства, який адаптовано для конкретних умов фармацевтичного підприємства та відповідного цільового сегменту споживачів у вигляді логічної схеми; процес формування стратегії позиціонування експортної продукції з визначенням інструментів її реалізації за елементами маркетингового комплексу; відомі процедури побудови матриць сприйняття шляхом обрання набору параметрів для двохмірних карт позиціонування з урахуванням диференціації рівня платежеспроможності різних слоїв населення у параметрі «ціна».





Рисунок 1– Запропоновані етапи процесу позиціонування вітамінних препаратів ПАТ «Київський вітамінний завод» на ринку країн Прибалтики

Практичне значення результатів дослідження для ПАТ «Київський вітамінний завод» полягає у наступному:

- за результатами побудови матриць сприйняття виділено цільовий сегмент споживачів вітамінних препаратів на ринку країн Прибалтики – особи віком 21-30 років та запропоновано позиційний вислів для засобу Квадевіт : «Енергія вдалого дня»;

- реалізація запропонованої стратегії позиціонування: «використання властивостей продукції та вигоди покупця» за допомогою інструментів стимулюючого маркетингу дозволяє збільшити експорт вітамінного препарату Квадевіт в країни Прибалтики на 1299 тис. грн. й підвищити ефективність експорту, забезпечити чистий прибуток та рентабельність підприємства на рівні 180 тис. грн. та 7,86% відповідно.

УДК 339.732.2:327.7

**Рибалко К. С. студентка гр.СМ-16м-1****Науковий керівник: Овчинникова Т.В., асистент кафедри прикладної економіки***(Державний ВНЗ "Національний гірничий університет", Дніпропетровський національний університет ім. О.Гончара, м. Дніпропетровськ, Україна)*

## **АЗІЙСЬКИЙ БАНК ІНФРАСТРУКТУРНИХ ІНВЕСТИЦІЙ ЯК НОВА МОЖЛИВІСТЬ ДЛЯ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

У структурі управління глобальних інститутів розвитку, а отже і в світовій системі, продовжують непропорційно домінувати країни з розвиненою економікою. Однак, стійке швидке зростання нових економік, в останні два десятиліття призвело до того, що частка цих країн в глобальній економіці ростить. Посилення регіональних фінансових механізмів та інститутів розвитку відображають зміни в світовій архітектурі, так Китай створює нові майданчики для міжнародного співробітництва, враховуючи власні інтереси, що за приклад може брати і Україна.

Бажання Китаю, як другої економіки світу, створити підконтрольний йому регіональний фінансовий інститут пояснюється стратегічною метою цієї країни ізолювати західні країни від домінування в багатосторонніх міжнародних організаціях, таких як Світовий банк (СБ), МВФ і Азійський банк розвитку (АБР). Китай не має необхідного впливу в МВФ, оскільки валютно-фінансові реформи в рамках СБ і МВФ носять умовний характер, тоді як в Азії існує великий інтерес до нового фінансового інституту Азійського банку інфраструктурних інвестицій (АБІ).

За допомогою великого статутного капіталу, Китай змусив багатьох країн проявити зацікавленість в створенні такого роду багатостороннього транснаціонального кредитора. КНР буде виступати основним кредитором АБІ, тобто надходження більшої частини коштів для надання позик державам буде забезпечено китайською стороною. Кредити будуть видаватися на інфраструктурні проекти регіону.

29 червня 2015 року представниками 57 країн-засновників банку було підписано угоду про створення АБІ. Угоду підписали Австралія, Австрія, Азербайджан, Бангладеш, Бразилія, Бруней, Великобританія, В'єтнам, Німеччина, Грузія, Данія, Єгипет, Ізраїль, Індія, Індонезія, Йорданія, Ісландія, Іран, Іспанія, Італія, Казахстан, Камбоджа, Катар, Киргизстан, Китай, Кувейт, Лаос, Люксембург, Малайзія, Мальдіви, Мальта, Монголія, М'янма, Непал, Нідерланди, Нова Зеландія, Норвегія, ОАЕ, Оман, Пакистан, Польща, Португалія, Росія, Саудівська Аравія, Сінгапур, Таджикистан, Таїланд, Туреччина, Узбекистан, Філіппіни, Фінляндія, Франція, Швейцарія, Швеція, Шрі-Ланка, ПАР, Південна Корея. У Пекіні 16 січня, відбулась церемонія відкриття Азійського банку інфраструктурних інвестицій [1].

Навіть при скептичному ставленні до проекту АБІ з боку США Китай продовжував здійснювати плани створення Азіатського фінансового інституту замість Світового банку, після доповіді ООН, про те, що обсяг зовнішніх інвестицій, що виходять з Китаю, перевершив обсяг вхідних інвестицій вже в 2015 році. АБІ, обіцяє стати небезпечним партнером і конкурентом Азійського банку розвитку. Багато десятиліть Японія і США є найбільшими акціонерами АБР, а Китай має в своєму розпорядженні лише незначну частку в АБР, незважаючи на те, що його економіка ще кілька років тому обігнала японську.

Світове співтовариство не очікувало швидкої реалізації китайського проекту зі створення Азійського банку інфраструктурних інвестицій, за допомогою якого Китай значно зміцнив свої позиції міжнародного фінансового лідера у зовнішній політиці і в економіці. При цьому глобальною метою політики КНР зі створення АБІ є ослаблення світового впливу Міжнародного валютного фонду і Світового банку.

Спочатку інтерес до китайського АІБ проявили відразу декілька європейських країн плюс Австралія, Японія, Індонезія і Південна Корея. Хоча серед країн ініціаторів проекту АБІ не було ні Японії, ні Південної Кореї, ні розташованої в Азійсько-Тихоокеанському регіоні Австралії, інші розвинені країни, Великобританія, Німеччина, Італія, Франція, Австралія, Південна Корея, приєднавшись до АБІ, прагнуть отримання фінансових привілеїв, схожих з тими, які вони мають в МВФ. У зв'язку з цим США побоюються, що створення АБІ може послабити вплив МВФ і Світового банку та послужити механізмом їх заміни в майбутньому світовому устрої. Японія, як і США, стурбована формуванням АБІ як конкурента АБР, оскільки контролює Азійський банк розвитку і цю структуру багатьох держав регіону вважають «філією» МВФ. Адже Китай через АБІ має всі шанси встановити новий фінансово-інвестиційний порядок і стандарти міжнародного кредитування, які покладуть край політиці МВФ і СБ по формуванню системних і безнадійних боргів країн, що розвиваються [2].

За словами високих китайських чиновників, Азійський банк розвитку - це закостеніла і бюрократизована структура, а новий банк буде вкладатися в інфраструктуру, причому, його політика буде більш гнучкою і економічно орієнтованою. Здійснення проекту АБІ сприятиме виникненню зон вільної торгівлі в Азійсько-Тихоокеанському регіоні і прискоренню будівництва інфраструктур в менш розвинених країнах, а також дозволить стимулювати складові частини всієї інфраструктури Азійсько-Тихоокеанського регіону для створення товарних і фінансових ринків по китайській моделі. Потенційний майбутній попит на пільгове кредитування з боку АБІ і його відносний потенціал кредитування будуть визначати, яку частку цієї діяльності, існуючі інститути і регіональні банки розвитку під керівництвом країн Заходу можуть віддати новим банкам-конкурентам.

Тож, створений Азійський банк інфраструктурних інвестицій під егідою Китаю є новим типом міжнародного кредитно-фінансового та інвестиційного інституту, що включає розвинені країни та країни що розвиваються. Азійський банк інфраструктурних інвестицій буде працювати на засадах сумісності діяльності, демократичності і однакової для всіх відповідальності за прийняття рішень. Ці реалії у своєї економічної стратегії потрібно використовувати і Україні, яка може скористуватися перевагами створеного АБІ, як на рівні учасника банку, так і кредитотримувача на рівні з іншими країнами. Мета АБІ досягнення ефективності на основі легітимності механізмів міжнародної координації, прозорості діяльності всіх учасників і справедливого розподілу ризиків може також допомогти впоратися з економічними, політичними та соціальними викликами що стоять перед Україною сьогодні. Україна має взяти собі за мету побудову інвестиційної структури, яка на стратегічному напрямі розвитку економічних відносин дозволить інтернаціоналізувати свою економіку і як наслідок поширити свій вплив на міжнародному рівні, що є доречним.

### Перелік посилань

1. China launches new AIIB development bank as power balance shifts Bank [Електронний ресурс] / S.-L. Wong // Reuters. – 17 Jan 2016. – Режим доступу до журн.: <http://www.reuters.com/article/us-asia-aiib-investment-idUSKCN0UU03Y>.

2. U.S. Opposing China's Answer to World Bank [Електронний ресурс] / Perlez J. // The New York Times. – 9 October 2014. – Режим доступу: [http://www.nytimes.com/2014/10/10/world/asia/chinas-plan-for-regional-development-bank-runs-into-us-opposition.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2014/10/10/world/asia/chinas-plan-for-regional-development-bank-runs-into-us-opposition.html?_r=0).

УДК 327: 339

**Рибалко К. С.** студентка гр.СМ-16м-1**Науковий керівник: Овчинникова Т.В.,** асистент кафедри прикладної економіки*(Державний ВНЗ "Національний гірничий університет", Дніпропетровський національний університет ім. О.Гончара, м. Дніпропетровськ, Україна)*

## ІНСТИТУЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ, ЯК ПОШТОВХ ЗМІН НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Багатосторонні державні відносини стали важливим аспектом ХХІ століття. Об'єктивні умови і необхідність багатостороннього співробітництва вимагають від країн пошуку нових форм взаємовідносин і кооперації між ними в різних областях економіки, політики, культури.

Інститути є стійкою безліччю процесуальних, установлюючих, регулюючих норм і правил, формальних і неформальних, таких як «приписують поведінкові ролі, обмежують діяльність і формують очікування» [1]. Багатосторонні інститути можуть бути формальними або неформальними самообраними інститутами, такими як ООН, «Група двадцяти», АСЕАН, Всесвітній банк, МВФ і Банк міжнародних розрахунків. Поряд з перевагами роботи через багатосторонні інституції та делегування цим форумам завдань, існують і недоліки [2]. Згідно Барнетту і Фіннемору, одним з недоліків делегування завдань багатосторонньому інституту є неефективна та емоційна поведінка, що виражається в іраціональності імперативів, бюрократичному універсалізмі, нормативності порушень, відособленості і культурному протистоянні [3].

Інститути є особливими поєднаннями ідей і матеріальних ресурсів, які, в свою чергу, впливають на розвиток ідей і матеріальних складових суспільства. Інституційні трансформації, або, як їх ще можна назвати, зміни розуміються як безперервний процес кількісно-якісних змін і перетворень різних політичних, правових, соціальних і економічних інститутів. Інституційні зміни відбуваються в інституційному середовищі, тобто у сукупності основоположних політичних, економічних, соціальних і юридичних правил, яка утворює базис для виробництва, обміну і розподілу [4]. Але проявляються вони не на рівні змін правил, а на рівні змін інститутів, що функціонують в даному середовищі і визначають дане середовище.

Основоположник інституціоналізму Торстен Веблен писав, що еволюція супроводжується інституційними змінами шляхом відбору і закріплення таких форм поведінки, які в найбільшій мірі сприяють виживанню і процвітанню всієї спільноти [5]. Згідно Дугласу Норту, інституційні зміни - це складний процес, тому що зміни можуть бути наслідком змін в правилах, неформальних обмеженнях, в способах і ефективності примусу до виконання правил і обмежень [6].

Створення міжнародних організацій можна визнати квінтесенцією інституційної діяльності суб'єктів міжнародних відносин і одночасно - найбільш ефективною формою міжнародних інститутів. Створення міжнародних організацій дозволяє не тільки вирішувати протиріччя і погоджувати інтереси між суб'єктами міжнародних відносин на певний момент часу, але і обмежувати поведінку членів організації на тривалу перспективу, завдяки наявності постійно діючого механізму контролю узгоджених правил взаємодії. Об'єднуючи суб'єктів міжнародних відносин, міжнародні організації роблять їх поведінку передбачуваною, як для самих держав, так і для будь-яких інших учасників міжнародних процесів. Інтереси суб'єктів міжнародних відносин не є стабільними, і з

плином часу можуть змінюватися, наприклад, в результаті природних катаклізмів, технічного прогресу, коливань чисельності населення, тощо. Отже, жоден міжнародний інститут не може бути вичерпним. Зміна інтересів відбивається на вигодах і витратах учасників міжнародних відносин від взаємодії один з одним в рамках діючих міжнародних інститутів. В результаті, діючі міжнародні інститути можуть ставати неефективними. Вихід з таких ситуацій видається можливим лише шляхом перегляду діючих правил взаємодії на міжнародній арені, тобто може виникнути необхідність у перегляді, створенні нових або ліквідації якихось старих міжнародних інститутів.

Зацікавленість суб'єктів міжнародних відносин в реформуванні того чи іншого існуючого інституту залежить не тільки від очікуваного розподілу певних благ та вигод в результаті інституційних змін, а й від предінституціонального розподілу цих вигод. Питання реформування міжнародних інститутів також значною мірою залежить від часу, протягом якого очікується, що змінений або новий інститут буде діяти [7].

Аналіз інституційної трансформації на сучасному етапі, показує, що для неї характерна тенденція до багатополярності та наявність великої кількості інститутів. На розвиток інституціоналізації міжнародної системи значною мірою впливає те, що країни зі швидкими темпами економічного росту хочуть отримати роль лідерів принаймні на регіональному рівні, але зробити це самостійно, без належної підтримки, не мають змоги. До того ж, правила, за якими працюють існуючі міжнародні інститути, змушують країни, що розвиваються обмежувати свої глобальні амбіції. Такі країни прагнуть щоб зростала важливість їх голосу на міжнародній арені та в міжнародних інститутах. Однак, країни що вже довгий час традиційно є лідерами на світовій арені не надто хочуть поступатись місцем і ділити владні повноваження з конкурентами. Тоді постає питання створення нових інститутів для задоволення потреб нових країн що виходять на економічний простір міжнародних відносин.

Процес узгодження інтересів повинен мати своїм кінцевим результатом систему міжнародних інститутів, які б розподіляли вигоди як для розвинутих економік, так і для економік країн, що розвиваються. Фінансові інститути Шанхайська організація співробітництва і БРІКС, Азійський банк інфраструктурних інвестицій поетапно займаються «заміною» на євразійських і азійських фінансових ринках, Азійського банку розвитку, який є регіональним проектом МВФ і Світового банку, що сприяє формуванню зміни економік країн, що користуються послугами нових інститутів. Питання про оптимальний розподіл будь-яких вигод повинно бути орієнтовано не тільки на очікуване отримання вигод в результаті інституційних змін, але і на отримання, яке могло б бути за відсутності того чи іншого міжнародного інституту.

### Перелік посилань

1. Keohane, R.O. Multilateralism: An Agenda for Research [Текст] / R.O. Keohane // International Journal. – 1989. – No. 45. – P. 731.
2. Keohane, R.O. Democracy-Enhancing Multilateralism [Текст] / R.O. Keohane, S. Macedo, A. Moravcsik // International Organization. – 2009. – No. 63 (01). – P. 1 – 31.
3. Barnett, M.N The Politics, Power, and Pathologies of International Organizations [Текст] / M.N Barnett, M. Finnemore // International Organization. – 1999. – No. 53 (4). – PP. 699 – 732.
4. Davis, L. Institutional Change and American Economic Growth [Текст] / L. Davis, D. North. – Cambridge: Cambridge University Press, 1971. – P. 627.

5. Veblen, T. The Theory of Leisure Class. An Economy of Institutions [Текст] / T. Veblen. – Dover Publications, 1992. – P. 256.
6. Норт, Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики [Текст] / Д. Норт, пер. с англ. А.Н. Нестеренко.— М.: Фонд экономической книги Начала, 1997. – 180 с.
7. Олейнов, А.Г. Анализ международных отношений с позиций экономической теории [Текст] / А.Г. Олейнов // Вестник МГИМО-Университета. – 2011. – № 1. – С. 15 – 25.

УДК 338.242.2

**Самойленко В.В.** студентка гр. МН-13-4**Науковий керівник: Тимошенко О.О., к.е.н., асистент кафедри менеджменту виробничої сфери***(Державний ВНЗ "Національний гірничий університет", м. Дніпропетровськ, Україна)*

## **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З ВИРОБНИЦТВА МЕТАЛОКОНСТРУКЦІЙ**

В ринкових умовах ефективність управління забезпечує успішне функціонування та розвиток будь-якого підприємства. В ринковій економіці підприємство самостійно приймає рішення, розробляє стратегію свого розвитку, знаходить потрібні для їх реалізації засоби, наймає працівників, купує устаткування та матеріали, вирішує багато структурних питань, в тому числі таких, як створення, злиття, ліквідація, розподіл, реорганізація виробничих процесів, перебудова організаційної структури управління, тощо. Це вимагає значного розширення сфери управління, збільшення обсягу та ускладнення характеру робіт, що виконуються менеджерами. Також зростає відповідальність за якість та своєчасність прийняття тих чи інших рішень особливо в кризових умовах господарювання.

Діяльність підприємства – це процес реалізації функцій підприємства за допомогою виконання певних видів робіт заради досягнення поставлених цілей і отримання певного результату. Підприємство є складною соціально-економічною системою, в якій виділено ключові функціональні підсистеми – маркетингову, виробничу, фінансову, інноваційну і кадрову. Виходячи з цього ефективність управління діяльністю підприємства [1] – це комплексне поняття. Комплексність виявляється в тому, що ефективність відбивається через результати управління в різних функціональних підсистемах.

Для дослідження та визначення шляхів підвищення ефективності управління на підприємстві виробничої сфери обрано Публічне акціонерне товариство «Київський завод експериментальних конструкцій» (ПАТ «КЗЕК»). Через згортання атомного енергобудування підприємство змушене було згорнути частину виробництв та перепрофілюватися. В умовах сьогодення в силу своїх технологічних особливостей та історичної організації виробництва воно займається виробництвом металевих конструкцій для цивільного та промислового будівництва.

Слід відзначити, що виробництво сталевих металоконструкцій є складовою частиною промислового виробництва. В своїх дослідженнях С.В. Гарбар [2] акцентує увагу саме на тому, що одним із критеріїв рівня розвитку національної економіки є рівень споживання сталевих металопродукції. Однак протягом останніх років будівельний ринок України характеризується нестабільністю, що знайшло відображення і на ринку металоконструкцій. Значний спад попиту на металоконструкції, підвищення вартості енергоресурсів, високий рівень податків, заповнення ринку більш дешевими видами продукції виробленої підприємствами Китаю, вплинули на скорочення обсягів виробництва металоконструкцій на національному рівні та сприяли загостренню конкуренції серед національних підприємств. Тому підвищення ефективності управління підприємством з виробництва металоконструкцій потребує впровадження комплексу заходів, розроблених з урахуванням місця підприємства на ринку, цілей, можливостей, значення діяльності підприємства для національних інтересів, рівня ефективності інтеграції підприємства в господарський комплекс регіону та країни в цілому.



В роботі [3] ефективність управління діяльністю підприємства визначається як результативність управління маркетинговою, виробничою, фінансовою, інноваційною та кадровою діяльностями, що виражається у відношенні корисних кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів. Для того, щоб повноцінно проаналізувати діяльність підприємства, зробити вірні висновки про його стан, необхідно розглядати всі ці показники в сукупності та як порівняльну динаміку. Оптимальним періодом для порівняння показників вважається відрізок часу 3-5 років. Саме за цей час можна чітко відстежити ту або іншу динаміку, виявити певні закономірності й сформулювати план дій по усуненню існуючих відхилень. В табл. 1 представлено окремі показники, що характеризують діяльність ПАТ «КЗЕК» за 2012-2015 роки.

Таблиця 1

## Показники діяльності ПАТ «КЗЕК» за 2012-2015 роки

№	Показники	2012	2013	2014	2015
1.	Обсяг виробництва продукції, т.	146,3	102	55	54
2.	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	13433	14064	13367	13372
3.	Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	52	53	47	45
4.	Середньорічна продуктивність праці одного працюючого, тис. грн./чол.	299,85	317,32	333,69	346,9
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працюючого, грн./чол.	2063	2123	2730	3017
6.	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	-462	491	-497	507
7.	Чистий прибуток, тис. грн.	- 598	369	- 600	396
8.	Фондорентабельність, грн./грн.	- 0,013	0,032	- 0,032	0,052
9.	Фондовіддача, грн./грн.	0,986	0,901	0,871	0,990
10.	Показники фінансового стану: - коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,25-0,5); - коефіцієнт загальної ліквідності (1,0 - 2,0); - коефіцієнт фінансової стійкості (0,25 - 0,5); - коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом (0,5 - 1,0).	0,047 0,36 0,51 0,97	0,002 0,46 0,52 0,92	0,007 0,41 0,49 0,86	0,046 0,34 0,51 0,97

Зниження обсягів виробництва внаслідок відсутності стабільних та достатніх замовлень на продукцію заводу, а також інші макроекономічні чинники сприяли зниженню результативності діяльності підприємства. Однак показники фінансового стану ПАТ «КЗЕК» свідчать про стабільність і незалежність підприємства від позичених коштів, але недостатню ліквідність оборотних активів. Підвищення ефективності управління підприємством можливе шляхом передбачення зміни ринкової ситуації, урахування умов конкуренції, обґрунтування диверсифікації виробництва та запропонування лізингових послуг.

**Перелік посилань**

1. Височина М.В. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства / М.В. Височина – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/KNP/161/knp161\\_86-89.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/KNP/161/knp161_86-89.pdf).
2. Гарбар С.В. Система класифікації підприємств з виробництва металопродукції у процесі підвищення їх конкурентоспроможності / С.В. Гарбар – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Vzuk/2008\\_18/tom\\_2/57\\_63.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vzuk/2008_18/tom_2/57_63.pdf).

УДК 65.012

**Сович О.О., студент гр. 073м-16-5****Науковий керівник: Терехов Є.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри прикладної економіки***(Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», м. Дніпро, Україна)*

## **ОСОБЛИВОСТІ КОМАНДОУТВОРЕННЯ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ**

Важливим завданням управління проектом є формування команди. Керівникам проекту і функціональних підрозділів, що беруть участь у створенні проекту, на цій стадії приходиться вирішувати ряд специфічних задач, пов'язаних з мотивацією праці, конфліктами, виконанням, контролем, відповідальністю, комунікаціями, владою, лідерством і т.п. Це створює сприятливі умови для роботи, допомагає перебороти величезні психологічні навантаження, що виникають у процесі пошуку, узгодження і реалізації проектних рішень, дозволяє уникнути конфліктів і стресів, що в кінцевому рахунку позначаються на науково-технічному рівні і якості проекту.

Багато дослідників підтверджують, що близько 80 % опитаних, ставлять фактор людських відносин на перше місце з усіх факторів, що впливають на успішне здійснення проекту, тому пріоритетність цієї сфери діяльності не викликає сумнівів.

Створення професійної команди для нового проекту - один із основних обов'язків проект-менеджера на першому етапі його роботи. Цей процес вимагає ряд навиків управління у визначенні, відборі і об'єднанні в команду спеціалістів із різних відділів і організацій.

Команда проекту - сукупність працівників, що здійснюють функції управління проектом і персоналом проекту.

Формуючи команду, проект-менеджер збирає разом групу людей, намагаючись об'єднати їх загальною ціллю і єдиними задачами. Новизна, унікальність, ризик і швидкоплинність — всі ці риси притаманні новому проекту, вони ж і визначають труднощі при формуванні команди. Створення команди для нового проекту ускладнено ще й тим, що ці люди не працювали разом, не мають загальних цінностей і норм, але повинні працювати ефективно і синхронно. Необхідний тривалий час, щоб всередині групи виникло командне почуття, щоб встановився загальні норми, стандарти і цінності. Щоб проект був успішним, згрупування людей повинно відбутися до того, як команда почне працювати «на повну потужність».

За формою команда проекту відображає існуючу організаційну структуру управління проектом, розділення функцій, обов'язків і відповідальності за рішення, що приймаються в процесі його реалізації. На верхньому рівні структури знаходиться менеджер проекту, а на нижніх — виконавці, відділи і фахівці, що відповідають за окремі функціональні сфери.

За змістом команда проекту є групою фахівців високої кваліфікації, що володіють знаннями і навичками, необхідними для ефективного досягнення цілей проекту.

Основним інтегруючим чинником створення і діяльності команди виступає стратегічна мета реалізація проекту. У процесі досягнення цілей проекту команда набуває своїх меж, використовує організаційні можливості учасників і ресурси проекту. Команда проекту виступає як соціальний організм, що має свій початок,

здійснює процес життєдіяльності (управління проектом) і завершує своє існування розформуванням або трансформацією в іншу управлінську команду.

З одного боку, команда проекту впливає на створення певного організаційного середовища проекту, формуючи цінності, принципи і норми поведінки персоналу. З іншого боку, діє в ній, підкоряючись єдиній меті та філософії управління проектом.

1. Формування. На цій початковій стадії працівники знайомляться один з одним і вникають у суть і масштаб проекту. Вони починають домовлятися щодо базових правил поведінки і взаємовідносин, намагаючись визначити, яка поведінка прийнятно як щодо проекту (яку роль вони повинні грати в групі, які очікування щодо їх внеску в якість проекту), так і в міжособистісних відносинах (хто дійсно несе відповідальність і за що). На стадії формування люди більшою мірою стурбовані тим, чи зможуть вони пристосуватися до виконання нових для себе функцій, а також з приводу того, хто буде висувати ідеї, пропозиції, і хто прийматиме рішення. На цієї стадії вони шукають лідера, який міг би ввести їх в курс справи, тобто поставив би напрямки додатка зусиль і допоміг би їм почати роботу. Ця стадія завершується, коли працівники починають відчувати себе частиною групи.

2. Бурління. Саме найменування стадії говорить про те, що тут панує хаос, з якого поступово виникне порядок. Ця стадія відзначена високим ступенем внутрішніх протиріч. Працівники згодні з тим, що вони є частиною проектної групи, але чинять опір обмежень (реальним або уявним), які проект, керівник проекту, та сама група накладають на їх поведінку. Виникають суперечності з приводу того, хто буде керувати групою, як і ким будуть прийматися рішення, виробляється прийнятний для групи стиль управління. Коли ці протиріччя вирішуються, а лідерство менеджера проекту стає визнаним легітимним, група переходить на наступну стадію.

3. Нормалізація. На цій стадії розвиваються тісні взаємини між членами групи, і вона демонструє згуртованість. На стадії нормалізації члени команди починають вирішувати свої конфлікти і пристосовуватися до роботи. Вони встановлюють норми взаємодії один з одним і відчують себе більш комфортно у взаємовідносинах. Почуття товариства і загальної відповідальності за проект зростають. Ця стадія не завершена, коли групові ролі стабілізувалися, і група виробила спільну систему очікувань і критеріїв щодо того, як її члени повинні працювати в єдності.

4. Функціонування. Коли члени команди досягають стадії функціонування, завдання лідера спрощуються. Тепер члени команди в цілому успішно працюють, отримують від цього задоволення і показують високі результати. На цьому етапі вони можуть бути повноцінно названі командою, всі згодні, що її структура повністю функціональна. Група завершила перехід від знайомства і з'ясування того, як вона буде працювати, до досягнення цілей проекту.

5. Розпуск. Ця стадія несе власні проблеми. Для тимчасових робочих груп стадія є останньою в їх розвитку. Однак для проектних команд є ще і попередня стадія завершення роботи. На цій стадії команда готується до розпуску. Ефективна робота більше не є пріоритетом. Замість цього увагу спрямовано на успішну здачу проекту. Реакція на роботу може бути різною у різних членів команди. Деякі можуть навіть переживати із-за втрати атмосфери товариства, що існувала під час роботи над проектом. Інші відчувати тривогу щодо подальших перспектив роботи, нерідко можливих проблем, пов'язаних з поверненням на постійне місце роботи в підрозділі організації. Менеджер проекту повинен звернути увагу на максимальне задоволення очікувань, пов'язаних з закриттям проекту (премії, інші види заохочень, сприяння просуванню по службі, визначення перспектив зайнятості в наступному проекті на більш високій позиції тощо).

**Перелік посилань**

1. <http://www.bookz.com.ua/4/12.htm>.
2. [http://studme.org/1981031321355/menedzhment/razvitie\\_proektnoy\\_komandy](http://studme.org/1981031321355/menedzhment/razvitie_proektnoy_komandy).
3. <http://grado.inst.sfu-kras.ua/files/grado/Tema.pdf>.

УДК 338.33

**Талагойда Ю.І., магістр гр. М-МО-15****Науковий керівник: Барабан О.А., к.т.н., доцент кафедри менеджменту виробничої сфери***(Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», м. Дніпро, Україна)***УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО СПЕЦІАЛІЗУЄТЬСЯ НА ВИРОБНИЦТВІ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ**

Управління асортиментом – важливе питання, що вирішує будь-яке підприємство, спираючись на наукові дослідження й підходи до оцінки якості асортиментної політики. За нашою думкою більшість представлених в економічній літературі показників, виражаються в окремих коефіцієнтах та характеризуються відсутністю системності, що, в свою чергу, вимагає розробляти цілісну систему показників, що присвячені оцінюванню ефективності асортиментної політики.

Ці показники повинні відповідати встановленим керівництвом підприємства критеріям ефективності і дозволяти виявляти сильні та слабкі сторони у здійсненні асортиментної політики та своєчасному корегуванні прийнятих управлінських рішень. Через те, що цінність асортименту для споживача має характеризувати ефективність асортиментної політики з точки зору покупця, то найбільш загальним показником дієвості обраної асортиментної політики буде показник темпів зростання товарообороту та його фізичного обсягу. Динаміка товарообороту в цілому свідчить про зміни в обсязі реалізованого попиту, тому якщо вона має позитивний характер, то за інших рівних умов розроблена асортиментна політика забезпечує зростання рівня задоволеного попиту. Найбільш відомими показниками, що характеризують товарний асортимент, в економічній літературі прийнято вважати широту та глибину асортименту [1, 2, 3, 4].

Зазначимо, що з позицій ефективності асортиментної політики абсолютна величина широти та глибини будуть достатньо інформативними. Тому вважаємо, що споживча цінність асортименту буде тим вищою, чим більш інтенсивно буде розширюватися або поглиблюватися певний асортимент. Відповідно з позицій утримання споживчої лояльності має певний інтерес оцінка показників насиченості асортименту, а також їх гармонічності.

Для наочного аналізу, результати якого можуть бути використані керівництвом підприємства, що спеціалізується на виробництві молочної продукції, пропонуємо продуктову лінію представити за допомогою трьох параметрів, або функції трьох змінних (1) [4]:

$$PL = f(W, D, S), \quad (1)$$

де  $W$  – ширина продуктової лінії;

$D$  – глибина продуктової лінії;

$S$  – насиченість продуктової лінії.

Продуктову лінію “Молочні продукти” підприємства, що спеціалізується на виробництві молочної продукції можна описати наступним чином: ширина  $W = 5$ ; глибина  $D = 5$  по групі “Молоко”,  $D = 3$  по групі “Масло”,  $D = 4$  по групі “Сметана і вершки”,  $D = 1$  по групі “Ряжанка” та  $D = 5$  по групі “Кефір”; різна насиченість  $S$  по товарам кожної

групи. Графічно продуктову лінію “Молочні продукти” можна представити, як показано на рис.1.

Нами рекомендовано при описанні продуктової окремо лінії враховувати такий параметр як ціна, що дозволяє розрахувати рентабельність продукції та її долю в загальному обсязі прибутку від реалізації всієї продукції підприємства.

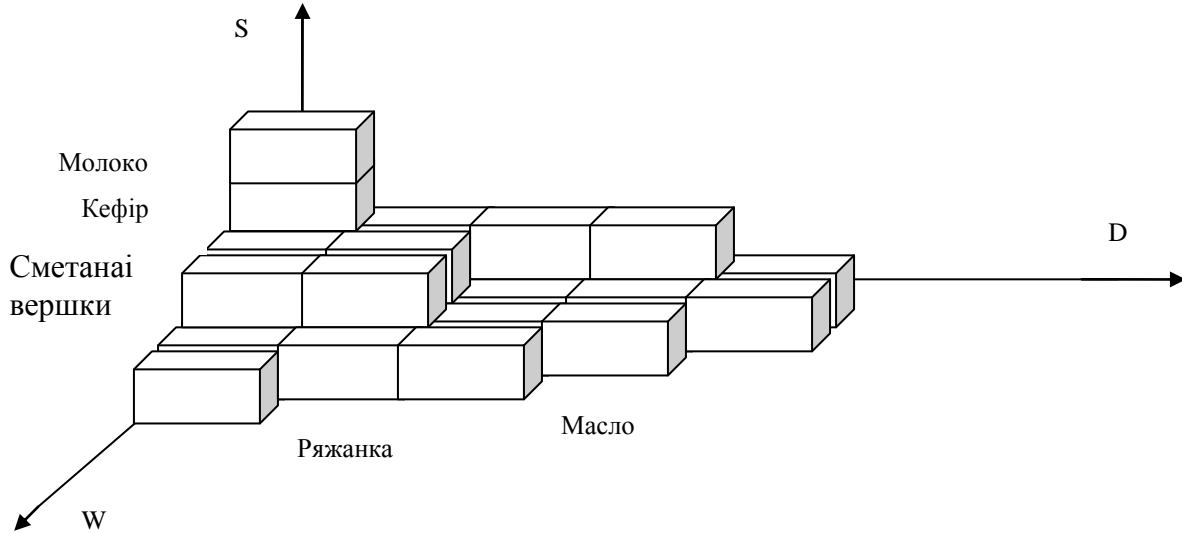


Рисунок 1 – Продуктова лінія “Молочні продукти”

Логічно вважати, що управління асортиментною політикою може здійснюватися за допомогою продуктової лінії, шляхом зміни по одному або декількох з цих параметрів. Зміна продуктової лінії здійснюється за рахунок асортиментної політики, тобто системи заходів по визначенню відповідної з точки зору економічної ефективності продуктової лінії.

Комплексний характер асортиментної політики означає, що система заходів та підходів до управління асортиментом повинна бути спрямованою на формування конкурентоспроможної асортиментної моделі, яка б забезпечувала стійкі позиції підприємства на ринку. Формуванню асортиментної політики передують аналіз альтернативних шляхів стратегічного і тактичного розвитку, що надасть змогу визначити сфери стратегії і тактики, в яких підприємство буде діяти через асортимент з посиленням і орієнтацією на місію та концепцію. Таким чином, мета асортиментної політики залежить від місії, загальної стратегії та тактики підприємства і полягає в управлінні асортиментом для досягнення його цілей різного спрямування і характеру. Отже, розробка та здійснення асортиментної політики потребує дотримання, як мінімум, наступних умов:

- чіткого уявлення про стратегічні цілі діяльності підприємства;
- доброго знання ринку та його вимог;
- уявлення про можливості підприємства та їх відповідність ринковим запитам.

### Перелік посилань

1. Мазепа Т. С. Формування асортиментної політики підприємств торгівлі: зміст і основні підходи / Т. С. Мазепа // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 45. – Т. 1. – С. 73-79.

2. Наукові підходи та практичні аспекти оптимізації асортименту продуктів спеціального призначення / Г. Б. Рудавська, Є. В. Тищенко, Н. В. Притульська. – Київ : КНТЕУ, 2002. – 370 с.
3. Чимирис О. Товарний асортимент та якість прибутків: взаємозв'язок та взаємозалежність / О. Чимирис // Торгівля і ринок України. – 2002. – Вип. 13. – Т. 2. – С. 186-192.
4. Куденко К. Методи формування та реалізації асортиментної політики підприємств роздрібної торгівлі // ТРАЕКТОРИЯ НАУКИ [www.pathofscience.org](http://www.pathofscience.org) Международный электронный научный журнал . – 2016. – № 7(12). – Режим доступа [www.pathofscience.org](http://www.pathofscience.org).

УДК 338.82:622

**Терехов Є.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри прикладної економіки**  
(Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», м. Дніпро, Україна)

## **ÖKOLOGISCH-OKONOMISCHE FOLGEN DER BERGBAULICHEN BODENNUTZUNG**

Der Abbau von nutzbaren Mineralien führt zu Formierung von spezifischen Landschaften, die ganz besondere Eigenschaften und Erschließungsmöglichkeiten aufweisen, als die die z.B. zu den Zwecken der Land- oder Forstwirtschaft benutzt werden. Besonders gefährlich für die Umwelt und Böden ist Gewinnung von Bodenschätzen im Tagebauverfahren, das großflächige Zerstörung der Erdoberfläche verursacht. So, wird die Fläche der Zerstörung der Wasserverhältnisse in den von Tagebauen betroffenen Gegenden rund um 25-mal grösser als die Fläche des Abbaus [1]. Laut der [2] entstehen nach den Tagebauen anstelle von Natur- oder Kulturböden qualitativ neue Substrate mit veränderten geochemischen Eigenschaften.

Zu den Hauptfolgen des tagebaulichen Abbaus von Vorkommen, die in der Zeit ungleichmäßig verteilt sind und das Potenzial der Entwicklung der Bodennutzung vermindern, gehören:

1. Zerstörung von Natur- und Wirtschaftsverhältnisse in den getroffenen Gegenden.
2. Ausfall von nutzbaren Produkten, die aus Benutzung des Bodens nach den vorbergbaulichen Nutzungsrichtungen erlangt wurden.
3. Entstehung von negativen ökologischen Einflüssen auf die den Tagebauen benachbarten Ländereien.
4. Notwendigkeit der Ausgaben von finanziellen Ressourcen für die Wiedernutzbarmachung der zerstörten Böden, die als Verluste durch Nebenwirkungen betrieblicher Prozesse des Tagebaus angesehen werden können.
5. Oft auftretende verminderte Produktivität rekultivierter Böden, Nutzungseinschränkungen durch Rutschungen, Sackungen [3, S. 4] usw., ungenügende Erneuerung der Böden nach Fläche ihrer Zerstörung in den Tagebauen (der großflächige Verlust von Ackerland).
6. Umsiedlung von Einwohnern der durch Tagebau besetzten Gegenden.

Die von Tagebauen verursachten Schäden reichen von Zerstörung der Natur (z.B. Artenvernichtung, Bodenverlust, Wasser-, Luftkontaminierung, Reliefveränderung usw.) bis zu Umwandlung der bestehenden sozialen und wirtschaftlichen Verhältnisse. Durch großmaßstäbige Einflüsse der Tagebaue auf die Ökologie, Wirtschaft und soziale Sphäre der bergbaulichen Regionen werden komplexe Maßnahmen zur Beseitigung ihrer für die örtliche Entwicklung negativen Folgen erfordert.

Als Hauptrichtungen der Beseitigung der negativen ökologischen Hinterlassenschaften von Böden sind:

1. Schnellmögliche Rekultivierung der zerstörten Böden, schonender Umgang mit Grund und Boden auf den Etappen Ihrer Zwischenlagerung.
2. Rationelle Planung der Anlagen des Tagebaus und des Einsatzes von bodenschonenden Technik und Fördertechnologien.
3. Formierung ökologisch ausgewogener Struktur von technogenen Landschaften.
4. Entwicklung der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren der bergbaulichen Bodennutzung und Eröffnung von neuen Investitionsmöglichkeiten für die Bodenrekultivierung.



Der Umgestaltung der nachtagebaulichen Landschaften soll entsprechen den Interessen der Hauptinteressenten an der Bodenrekultivierung stattfinden. Dabei sollen Kriterien der nachhaltigen Entwicklung unerlässlich einbehalten werden, um nachfolgende Nutzungskonflikte minimisieren zu können.

### Literaturverzeichnis

1. Рекультивация земель [Електронний ресурс] ]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/1842010737949/ekologiya/ornichopromislovi\\_landshafti\\_rekultivatsiyazemel](http://pidruchniki.ws/1842010737949/ekologiya/ornichopromislovi_landshafti_rekultivatsiyazemel).
2. TERRA global Bodendegradation [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www2.klett.de/sixcms/media.php/229/terra\\_loesung\\_29565.pdf](http://www2.klett.de/sixcms/media.php/229/terra_loesung_29565.pdf).
3. Rupert Wronski, Swantje Kuchler Kostenrisiken für die Gesellschaft durch den deutschen Braunkohletagebau. – 4/2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.greenpeace.de/sites/www.greenpeace.de/files/publications/studie-folgekosten-braunkohle.pdf>.

УДК 658:338

**Тимошенко О.О., к.е.н., асистент кафедри менеджменту виробничої сфери**  
(Державний ВНЗ "Національний гірничий університет", м. Дніпро, Україна)

## **ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГМК В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

В умовах сьогодення нестабільність та кризовий стан є характерними явищами для України, тому промислові підприємства формують новий підхід до системи управління взагалі та антикризового зокрема. Трансформація управління відбувається відповідно до змін, яких зазнають промислові підприємства під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.

Базовим експортно-орієнтованим сектором економіки України є Гірничо-металургійний комплекс (ГМК), до складу якого входять металургійні комбінати; феросплавні, коксохімічні і метизні заводи; гірничодобувні підприємства; заводи з виробництва вогнетривів та підприємства з виробництва труб. Саме висока залежність функціонування підприємств ГМК від зовнішніх факторів, насамперед, глобальної фінансово-економічної кризи, політичного колапсу, недосконалості законодавства, недостатнього рівня державної регуляторної політики, а також від впливу негативних внутрішніх чинників, частина яких може носити суб'єктивний характер, визначають необхідність дослідження умов їх господарювання для визначення адекватного інструментарію прийняття відповідних антикризових заходів.

Переважання впливу об'єктивних (зовнішніх) факторів на розвиток підприємств ГМК призводить до того, що часто кризові ситуації неможливо усунути, але гостроту криз необхідно зменшувати на підставі своєчасного визначення їх наближення та з урахуванням особливостей кризових явищ. Це досягається за допомогою антикризового управління.

За дослідженнями [1] під антикризовим треба розуміти управління, яке здатне запобігати або пом'якшувати кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в період кризи і виходити з кризового стану з мінімальними втратами. В роботі [2] виділено ряд особливостей управління підприємством у кризових умовах: передбачення кризи; у визначеній мірі випередження та відсування кризи; підготовка до кризових ситуацій; пом'якшення наслідків кризи за рахунок своєчасного реагування на їх виникнення; застосування особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та мистецтва. До того ж кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими; а управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їх наслідки. Окрім цього, антикризовому управлінню притаманні гнучкість, адаптивність, диверсифікованість, ситуаційний підхід до прийняття оптимальних управлінських рішень, тощо.

Досвід діяльності вітчизняних підприємств свідчить, що кризи найчастіше проходять у два етапи, коли після різкого погіршення ситуації настає період поступової стабілізації. Тому і фази розвитку управління в умовах кризи такі: перша –шоку і відкочування, друга – адаптації і опанування ситуації. Підприємства, що затримуються на першому етапі, ризикують опинитися на межі фінансового банкрутства. Система менеджменту у кризових ситуаціях передбачає [3]: постійний моніторинг зовнішньої та внутрішньої ситуацій; розроблення заходів для зниження зовнішньої вразливості підприємства; підвищення внутрішньої гнучкості управління; впровадження запланованих заходів у разі виникнення кризової ситуації, тощо. Отже, основними завданнями

менеджменту в кризових ситуаціях є недопущення або пом'якшення шокового стану на підставі визначення найбільш впливових факторів.

За даними Державної служби статистики, підприємства ГМК за три квартали 2016 року експортували продукції на 7,26 млрд. \$, з них: 5,4 млрд. \$ – чорні метали, 1,36 млрд. \$ – руда і 0,5 млрд. \$ – вироби з чорних металів, в це – 28% валютної експортної виручки, яку отримала економіка України. Безумовно, третина від припливу валютної виручки, яку генерує ГМК, позитивно впливає на економіку країни, але це визначає її повну залежність від світових цін на металургійну сировину. Тому основними макроекономічними чинниками, що визначають кризові явища на підприємствах ГМК, є наступні. Український ГМК інтегрований в глобальний ринок, тому потерпає від падіння міжнародних цін на сталь; уповільнення зростання економіки Китаю, як найбільшого споживача сталі; збільшення частки профіцитних потужностей з виплавки сталі в Європі. Зміцнення позицій українських виробників на європейському ринку слід в першу чергу шукати в площині інвестування коштів у поліпшення якості виробленої продукції.

Знизити залежність українського ГМК від зовнішніх ринків можна шляхом кардинальної модернізації економіки України, запустивши тим самим внутрішній ринок споживання сталі, який сьогодні мізерно малий [4]. За оцінками міжнародних експертів, споживання сталі в Україні в 2016 році очікується на рівні 4,4 млн. т., тобто всього 18% від запланованого рівня. Щоб знизити темпи падіння металургійного виробництва, Україні потрібно щорічно споживати мінімум 12 млн. т. металопродукату. Для запуску внутрішнього ринку сталі, в першу чергу, необхідний системний підхід з боку держави, перш за все в залученні капіталу в масштабні інфраструктурні проекти, які споживають багато металопродукції як основного конструкційного матеріалу. Насамперед, це інвестиції в залізницю, видобуток газу, будівництво житла і швидкісних доріг. За певний час така державна політика могла б вивести українську економіку з кризи і сприяти подоланню кризових явищ на підприємствах ГМК.

Погіршення техніко-економічних і фінансових показників господарської діяльності на більшості підприємств ГМК пояснюється ще й тим, що сировинною ланкою ГМК є підприємства гірничодобувної промисловості, які забезпечують видобуток, збагачення та агломерацію залізних, марганцевих і хромітових руд. Інтенсифікація використання мінерально-сировинних ресурсів, значне вичерпування розвіданих запасів, зниження їх якісних характеристик, ускладнення гірничотехнічних умов експлуатації родовищ, високий рівень зношення технологічного устаткування в умовах обмеженості фінансових ресурсів також сприяють прояву кризових явищ.

У ринкових умовах господарювання в управлінні підприємствами ГМК має бути врахований високий рівень впливу факторів зовнішнього середовища, а отже управління має носити антикризовий характер. Розробка антикризової політики вимагає розуміння природи походження кризових явищ та адаптування управлінського механізму і інструментарію для прийняття необхідних антикризових заходів.

### Перелік посилань

1. Кулакова С.Ю. Особливості антикризового управління підприємством у сучасних умовах розвитку економіки / С.Ю. Кулакова, А.С. Мірошниченко // Ефективна економіка - № 10, 2014 - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3429>

2. Ляшенко Н. В. Причини виникнення, функції та вплив кризових явищ на управління підприємством / Н. В.Ляшенко // Ефективна економіка - № 2, 2012 – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=958>
3. Мартыненко А. Готовь сани летом (действия в условиях кризиса) / А. Мартыненко // Антикризисный менеджмент. – 2007. – № 3. – С. 26 – 29.
4. Отрасли, способные запустить украинскую экономику – 28.11.16 Режим доступу: [http://biz.censor.net.ua/resonance/3016070/otrasli\\_sposobnye\\_zapustit\\_ukrainskuyu\\_ekonomiku](http://biz.censor.net.ua/resonance/3016070/otrasli_sposobnye_zapustit_ukrainskuyu_ekonomiku)

УДК 338.24:622.012.2

**Трифонов О.В., д.е.н., професор кафедри менеджменту виробничої сфери**  
(Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», м. Дніпро, Україна)

## **СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: СТАН ЧИ ВЛАСТИВІСТЬ КЕРОВАНОЇ СИСТЕМИ**

Сучасне бізнес-середовищі, як відомо, характеризується складністю, динамічністю економічних відносин між суб'єктами господарювання, що зумовлює трансформацію уявлень про стійкий розвиток як ідеальний спосіб функціонування підприємств. Безпосередньо це стосується вугледобувних підприємств України, управління якими має орієнтуватись на забезпечення певного типу відтворення їх ресурсів, оскільки в умовах різноспрямованих впливів факторів внутрішнього та зовнішнього середовища стійке функціонування підприємств має надзвичайну актуальність як для власників бізнесу, так і для держави як отримувача податків. Разом з тим, проблеми управління стійким функціонуванням вугледобувних підприємств зумовлені, передусім, різноманіттям сприйняття самої категорії «стійкість» відносно підприємств як відкритих, складних систем.

Поняття стійкості протягом тривалого часу використовується науковцями у різних галузях науки, як-то фізиці, математиці, біології тощо, для дослідження різноманітних аспектів поведінки складних систем. У свою чергу, вчені-економісти використовують поняття стійкості для описання стану, структури та взаємозв'язків між окремими елементами, а також поведінки відкритих виробничо-економічних систем в умовах мінливого зовнішнього середовища. До числа таких вчених належать, зокрема, С.Н. Анохін, О.В. Ареф'єва та Д.М. Городинська, О.О. Бакунов, О.В. Василенко, В.Л. Іванов, О.В. Михальов, Г.А. Мохонько, В.В. Прохорова, Л.Н. Родіонова, С.О. Тхор, Р.А. Фатхутдинов, А.І. Хорєв, Н.В. Шандова, В.М. Ячменьова та ін., наукові здобутки яких, втім, не дозволяють дійти однозначного висновку щодо розуміння категорії «стійкість» як стану чи властивості підприємства як керованої системи.

В економічній науці в цілому та менеджменті зокрема виокремилось декілька теоретико-методологічних підходів із особливим поглядом на сутність, принципи та завдання функціонування економічних систем.

До числа науковців, поділяючих думку Р. Солоу, який першим застосував термін «Steady state» («стійкий стан» або «стан стаціонарної стійкості»), належать С. Анохін, І. Бланк, О. Загорулькін, О. Колодізєв та К. Нужний, О. Бодров і В. Рошчін Ю. Сімех, В. Ячменьова та інші вчені, які у своїх працях висловлюються стосовно «стійкості» як стану динамічної рівноваги економічної системи. Так, наприклад, В.М. Ячменьова вважає стійкість підприємства його здатністю «зберігати організацію та виконувати свої функції, незважаючи на негативні впливи чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, перебуваючи при цьому у стані динамічної рівноваги» [1, с. 39-51]. Але, насправді, наведене тлумачення є спробою поєднати погляд на стійкість як на стан та як на здатність підприємства. Проте акцентування уваги на збереженні організації та виконання підприємством функцій як ознак стійкості не відповідає її сутності, оскільки стійкість підприємства підтримується завдяки адаптації та гнучкості, які безпосередньо пов'язані із можливостями зміни й організації, й функцій підприємства.

Багаточисельною є група науковців (С. Єлецьких, Д. Ковальов і Т. Сухорукова, З. Коробкова, Ю. Масленко та Н. Кульбака, А. Шеремет та ін.), які розглядають проблему стійкості промислового підприємства суто у фінансовій площині, отже, ототожнюють

стійкість із фінансовим станом підприємства. Прибічники такого підходу вважають, що лише стабільно прибуткова робота підприємства забезпечує можливість ефективного використання грошових коштів і стабільної операційної діяльності підприємства.

Четвертий напрям наукової думки щодо розуміння стійкості сформувався на основі праць Дж. С. Міля, Й. Шумпетера, Р. Харрода, які асоціювали розвиток економічних систем із зростанням. На мікроекономічному рівні аналогічний підхід до розуміння стійкого розвитку промислових підприємств характерний для Ф. Котлера, О.А. Єрохіної, О.Н. Зайцева, Н.В. Касьянкової, Н.В. Шандової та інших вчених. Прибічники такого підходу зосереджують увагу на зміні кількісних характеристик системи, при цьому досить часто нехтують або взагалі ігнорують важливість якісних та структурних змін системи.

Формування четвертого напрямку наукової думки щодо змісту стійкості економічних систем зумовлено появою концепції стійкого розвитку («sustainable development»), провідною ідеєю якої є забезпечення стійкого розвитку як такого, «що дає змогу задовольнити потреби сьогодення без створення загрози для можливості наступного покоління задовольнити їх власні потреби» [2]. Саме такий погляд набуває усе більше прибічників, до числа яких належать, зокрема, І. Александров, А. Кучерявий, Л. Мельник, М. Редіна та інші вчені. Так, Кучерявий А.В. вважає, що стійкість – це «... результат реализации способности предприятия создавать, развивать и сохранять длительное время конкурентные преимущества...» (тобто стан), але який має досягатись «... на фоне растущих проблем с природными ресурсами и антропогенным влиянием на экологию» [3]. В цілому ж за своєю сутністю концепція «sustainable development» відображає собою ідею про гармонійний розвиток, адже стійкий розвиток в теорії систем має інше змістовне навантаження.

Слід зазначити, що переважна більшість вугледобувних підприємств України є збитковими підприємствами, покращення стану яких лише за рахунок використання внутрішніх резервів неможливо, але держава зацікавлена у їх подальшому функціонуванні, оскільки вугледобувні підприємства є основним джерелом паливної сировини та місцеутворюючими підприємствами. За таких умов, управління вугледобувними підприємствами має розглядатись з позиції забезпечення їх стійкого функціонування за різних можливих типів відтворення та бути орієнтованим на утримання підприємства на гомеокінетичному плато. Отже, дослідження існуючих наукових підходів до визначення сутності категорії «стійкість» відносно підприємства та специфіки функціонування вугледобувних підприємств дозволяє вважати, що стійкість підприємства як складної відкритої системи є однією з його властивостей. Ця властивість проявляється як здатність підприємства в умовах різноспрямованого впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища в певний момент часу забезпечувати основні показники його функціонування в межах гомеокінетичного плато, що досягається завдяки самоорганізації та можливному припливу ресурсів ззовні.

### Перелік посилань

1. Ячменьова В.М. Ідентифікація стійкості діяльності промислових підприємств [Текст] : моногр. / В.М. Ячменьова. – Сімферополь: ДОЛЯ, 2007. – 384 с.
2. Vision 2050: The new agenda for business 1997-2011 [Electronic resource] / World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). – Access mode : <http://www.wbcsd.org/plugins/DocSearch/details.asp?type=DocDet&ObjectId=MzczOTc> – Загол. з екрана.
3. Кучерявий, А. В. Стратегическая устойчивость предприятия: понятие и составляющие [Текст] / А. В. Кучерявий // Надежность. – 2005. – № 1. – С. 14-18.

УДК 658:005

**Турбар К.В. студентка гр. 073-16м-3****Науковий керівник: Тимошенко О.О., к.е.н., асистент кафедри менеджменту виробничої сфери***(Державний ВНЗ "Національний гірничий університет", м. Дніпро, Україна)*

## **МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ВУГЛЕДОБУВНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

В процесі інтеграції вітчизняної економіки у європейське співтовариство необхідно подолати негативний вплив низки факторів, таких як: високий рівень інфляції, політична нестабільність, мінливість конкурентного середовища, неврегульованість юридичних питань. Це зумовлює необхідність орієнтації в управлінській діяльності на методи стратегічного менеджменту. Формування процедур ефективного і результативного стратегічного менеджменту можливе в процесі аналітичного забезпечення кожного етапу стратегічного управління, тобто при здійсненні стратегічного аналізу. Стосовно діяльності вугледобувних підприємств стратегічний аналіз потребує виокремлення деяких методичних аспектів.

На відміну від традиційного ретроспективного аналізу стратегічний аналіз спрямований на вирішення довгострокових глобальних проблем з метою посилення конкурентоспроможності підприємства та його ринкової привабливості [1]. Аналіз середовища і оцінка внутрішнього потенціалу підприємства дозволяє здійснити оцінку загального стану підприємства, його стратегічного рівня, з'ясувати сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, виявити головні перешкоди (загрози), а також визначити можливості покращення діяльності підприємства.

Практично-методичний інструментарій стратегічного аналізу є аналітичним апаратом, що дає змогу досліджувати зовнішнє і внутрішнє ринкове середовище, уточнювати місію та формувати стратегічні цілі вугледобувного підприємства, а також «портфель» стратегій, відстежувати реалізацію стратегічних рішень.

Методологія стратегічного аналізу включає як традиційні статистичні і економіко-математичні методи, так і спеціальні методи стратегічного аналізу, до яких відносяться SWOT – аналіз, STEP – аналіз; SPACE – аналіз; GAP – аналіз; PEST – аналіз, портфельний та сценарний аналізи, тощо. Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції підприємства (потенціалу) в конкурентній боротьбі є метод SWOT – аналізу (аббревіатура слів: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Застосовуючи цей метод, можна встановити лінії зв'язку між силою і слабкістю, зовнішніми загрозами і можливостями. Метод SWOT – аналізу передбачає спочатку виявлення загроз і можливостей, сильних і слабких сторін, а далі – встановлення ланцюгових зв'язків між ними.

Потенційними внутрішніми сильними сторонами ПАТ «ДТЕК Павлоградвугілля» (S) є наступні: компанія є найбільшим виробником та «обличчям» вугледобувної галузі України; найвищі показники продуктивності праці; якісна продукція; злагоджена система управління; висококваліфікований персонал; система персонального розвитку на всіх рівнях; постійне оновлення виробничих потужностей сучасною технікою; соціальне партнерство; етичне ведення бізнесу та наявність корпоративної етики; наявність сформульованого плану розвитку і чітких стратегій; сформована мережа споживачів; система безперервного вдосконалення «Новатор». Потенційними внутрішніми слабкими

сторонами (W) – визначено такі: робота у важких умовах та понаднормові навантаження робітників; фінансовий стан залежний від коштів кредиторів; значні суми дебіторської заборгованості та ін. Потенційними зовнішніми сприятливими можливостями (O) є наступні: зниження торгівельних бар'єрів при просуванні на зовнішні ринки; збільшення обсягів експорту; послаблення обмежуючого законодавства та податкового навантаження; можливість впливу на економіку та соціальне життя країни; відновлення економічної стабільності. Потенційними зовнішніми погрозами (T) виступають такі: послаблення росту ринку, несприятливі демографічні зміни; поява іноземних конкурентів з товарами низькою вартістю; зростання обсягів виробництва інших видів енергетичної сировини та розробок альтернативних джерел енергії; занепад металургійної галузі в Україні як основного споживача коксового вугілля; залежність від розвитку транспортної галузі країни.

В табл. 1 наведено PEST – аналіз ПАТ «ДТЕК Павлоградвугілля». За допомогою цього методу проводиться аналіз чотирьох (політичних, економічних, суспільних та технологічних) груп факторів зовнішнього середовища непрямого впливу.

Таблиця 1

## PEST – аналіз підприємства ПАТ «ДТЕК Павлоградвугілля»

Група факторів	Опис факторів	Напрямок впливу
P (Polici) – політичні	- військовий конфлікт у Донецькій та Луганській областях, анексія Криму, розрив економічних зв'язків з цими регіонами; - політична нестабільність; - відсутність належної уваги влади до суттєвих проблем в економіці та лобювання власних інтересів; - наявність державної підтримки підприємств галузі;	- - - +
E (Economy) – економічні	- продовження тенденції спаду в економіці, скорочення ВВП; - висока інфляція, девальвація національної валюти; - скорочення реальних доходів населення, зниження купівельної спроможності; - загальне підвищення цін; - протекціоністські заходи країн-торгових партнерів; - незначне підвищення долі іноземних інвестицій;	- - - - - +
S (Society) – соціальні	- загальна тенденція до зниження рівня освіти в країні; - «відтік мізків» – процес глобальної міграції кваліфікованих фахівців; - зростання числа людей пенсійного та передпенсійного віку; - скорочення чисельності населення; - високий рівень корупції та проблеми менталітету населення; - значний рівень безробіття;	- - - - - -
T (Technology) – технологічні	- низькі темпи оновлення технології у галузі; - високі темпи розвитку інформаційних технологій; - відсутність державної підтримки НДДКР;	+ + -

Основною метою стратегічного аналізу є оцінка впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на сучасний і майбутній стан вугледобувних підприємств та визначення стратегічного вибору. Одним із результатів стратегічного аналізу є формулювання загальних цілей вугледобувних підприємств, які визначають сферу їх



діяльності, та встановлення завдань, які використовуються для формування показників стратегічного планування. Фінансові показники використовуються для порівняння сильних і слабких сторін різних варіантів стратегічного розвитку та контролю за виробничою діяльністю.

#### Перелік посилань

1. Склабінська А.І. Стратегічний аналіз у системі стратегічного управління / А.І. Склабінська – Режим доступу: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_6\\_1/pdf/104-106.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_1/pdf/104-106.pdf)

УДК 339:330.131.5:691.3

**Філіппова Є.С.** студентка гр. МЗмв-15

**Науковий керівник:** Варяниченко О.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту виробничої сфери

(Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», м Дніпропетровськ, Україна)

**ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ  
ВИКОРИСТАННЯ ЗОЛИ-УНОСА У ВИРОБНИЦТВІ ЦЕМЕНТУ ДЛЯ  
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ХАЙДЕЛЬБЕРГЦЕМЕНТ УКРАЇНА»**

Важливою складовою частиною стабілізації господарської діяльності підприємств є зовнішньоекономічна діяльність, ефективність якої сприяє відтворенню експортного потенціалу країни, підвищенню конкурентоспроможності українських товарів на світових ринках, формуванню раціональної структури експорту й імпорту, залученню іноземних інвестицій на взаємовигідних умовах, забезпеченню економічної безпеки України.

ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» - світовий лідер у сфері виробництва заповнювачів та один із світових лідерів з виробництва цементу, бетону та інших будівельних матеріалів. ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» працює на ринку України з 2001 року. Компанія має сертифікат управління якістю відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001 та сертифікат на систему екологічного управління ДСТУ ISO 14001. Для підприємства важливим є інтегрування в галузі охорони навколишнього середовища, економічної та соціальної відповідальності в єдину бізнес-стратегію.

Для ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» немалу роль грає екологічна система, тобто захист навколишнього середовища є ключовим принципом усіх виробничих ліній підприємства. Починаючи з 2002 року постійно впроваджуються природоохоронні програми, реалізуються заходи, спрямовані на покращення екологічної ситуації в містах та регіонах, де розташовано промислові майданчики компанії.

Головна мета природоохоронних заходів - зменшення впливу ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» на оточуюче природне середовище населених пунктів, зокрема, скорочення викидів в атмосферне повітря. Розвиваючи свою діяльність, компанія є стабільним партнером для муніципальних адміністрацій у сфері соціальної корпоративної відповідальності, зокрема у питаннях охорони оточуючого середовища. На підприємстві успішно впроваджуються екологічні проекти та заходи в рамках програми «Ми хочемо стати зеленим заводом!».

Тому впровадження проекту використання золи-уноса у виробництві цементу є не тільки економічно вигідним процесом, а ще й корпоративною цінністю компанії.

Економічне обґрунтування ефективності таких проектів базується на результатах: проведення передінвестиційних досліджень; визначення внутрішніх і зовнішніх джерел інвестицій; розробки концепції інвестиційної політики підприємства на основі фінансових, виробничих і комерційних показників стану підприємства; визначення потреб в ресурсах; здійснення збору даних, необхідних для обліку при обґрунтуванні інвестиційної політики підприємства.

Для впровадження проекту використання золи-уноса у виробництві цементу запропоновано закупівлю імпортного обладнання. Цілями реалізації цього проекту є зниження собівартості цементу та зменшення кількості споживаного клінкеру.

Проект по впровадженню золи потребує інвестицій, а саме нового обладнання для вивантаження вагона з сировиною. Основною причиною закупівлі імпортного обладнання є зменшення витрат на електроенергію та зменшення втрат самої золи при її транспортуванні завдяки використанню такого обладнання.

З двох варіантів – купівля вітчизняного обладнання або імпортного, пропонується варіант із закупівлею імпортного обладнання як економічно-вигідний для підприємства. Інвестиції для впровадження проекту для двох варіантів складування наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Інвестиції для впровадження проекту для двох варіантів складування

Найменування	Новий силос		Старий силос	
	Кількість	Вартість, тис. грн. без ПДВ	Кількість	Вартість, тис. грн. без ПДВ
Розвантажувач ВРХ-30Ц, шт	2	95,00	2	95,00
Шнек двонаправлений, шт	1	35,00	1	35,00
Бункер накопичувач, шт	1	49,00	1	49,00
Пневмокамерний насос ПКНЦ-50, шт	2	146,00	2	146,00
Пульт управління, шт	1	19,80	1	19,80
Очищення силосу			1	200,00
Силос, 90т, шт	1	160,00	-	-
Труба металева, м	80	0,23	150	0,23
Труба гофрована з нержавіючої сталі, м	5	0,19	5	0,19
Монтажні роботи	1	65,97	1	65,97
Електрика	1	436,66	1	436,66
Всього:		1268,08		1324,46

За рахунок впровадження проекту підприємство не тільки зменшує витрати та знижує собівартість цементу, а ще знижує викиди CO<sub>2</sub> в атмосферу, а також за рахунок цього знижуються розміри золовідвалів ТЕС України.

Усі теплові електростанції в Україні, у СНД та Європі, які використовують вугілля, в принципі працюють за однаковою технологією. Після спалювання вугілля утворюються відходи - шлак, зола. Їх «виробництво» йде постійно, одночасно з виробництвом електроенергії. Тому золошлаки на ТЕС складують на спеціальних золовідвалах. Робота ТЕС негативно впливає на всі компоненти біосфери: атмосферу, гідросферу та літосферу. Негативний вплив ТЕС на навколишнє природне середовище складний і включає як забруднення атмосферного повітря газовими й аерозольними викидами так і викиди теплової енергії в навколишнє середовище, забруднення ґрунтових вод тощо.

Ефективність інвестиційних проектів може оцінюватися: ефективністю участі в проектах, комерційною ефективністю проектів, громадською і соціально-економічною ефективністю проектів, мінімальними можливими комерційними ризиками, пов'язаними з реалізацією інвестиційних проектів; ефективністю інвестиційних проектів за шкалою «витрати/прибутки» тощо.

Завдяки впровадження проекту використання золи-уноса у виробництві цементу ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» знижує викиди CO<sub>2</sub> у атмосферу у розмірі ~1554 т/рік, а також ~ 6 т/рік розмірів золівдвалів.

Отже, оцінка ефективності інвестиційних проектів, зокрема пов'язаних із закупівлею імпортного обладнання, потребує індивідуального підходу в кожному окремому випадку. ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна» і надалі планує спрямовувати кошти на реалізацію проектів, які дозволять у значній мірі мінімізувати шкідливий вплив від виробничої діяльності на навколишнє середовище та підвищують ефективність господарської діяльності підприємства в цілому.

УДК 338.2.005

**Фоменко С.В., студент гр. М-МО-15****Науковий керівник: Грошелева О.Г., к.е.н., доцент кафедри менеджменту виробничої сфери***(Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», м. Дніпро, Україна)***ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою. Типи кадрової політики організації наведені на рис. 1 [1, с.37].

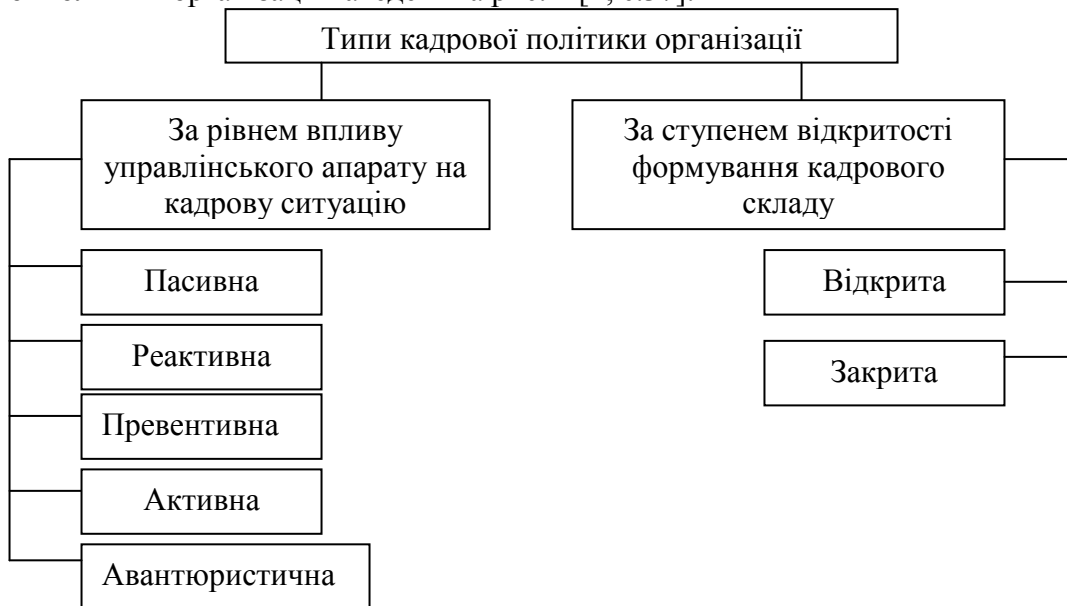


Рисунок 1 – Типи кадрової політики організації

Змістом кадрової політика є робота з персоналом у відповідності з концепцією розвитку організації. Кадрова політика – це складова частина стратегічно зорієнтованої політики організації. Метою кадрової політика є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації. Вона повинна відповідати вимогам чинного трудового законодавства і стану ринку праці в регіоні.

Цілі кадрової політика підприємства наведені на рис. 2 [2, с.48].

У великих підприємствах кадрова політика, як правило, офіційно декларується і докладно фіксується у загальних корпоративних документах: меморандумах, інструкціях, що регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. У невеликих підприємствах вона, як правило, спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних установок власників.

Вважається, що письмове оформлення кадрової політика дозволяє:

- чітко і наочно відобразити погляди адміністрації підприємства;
- переконати персонал у добрій волі адміністрації підприємства;

- поліпшити взаємодію підрозділів підприємства;
- внести послідовність у процес прийняття кадрових рішень;
- інформувати персонал про правила внутрішніх взаємин;
- поліпшити морально-психологічний клімат у колективі і т. д.

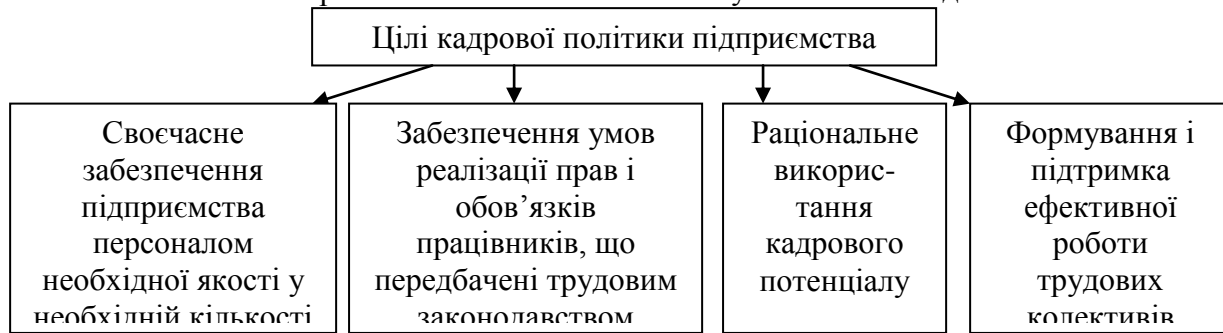


Рисунок 2 – Цілі кадрової політика підприємства

Кадрова політика підприємства повинна ґрунтуватися на принципах, наведених на рис. 3 [2, с.54].

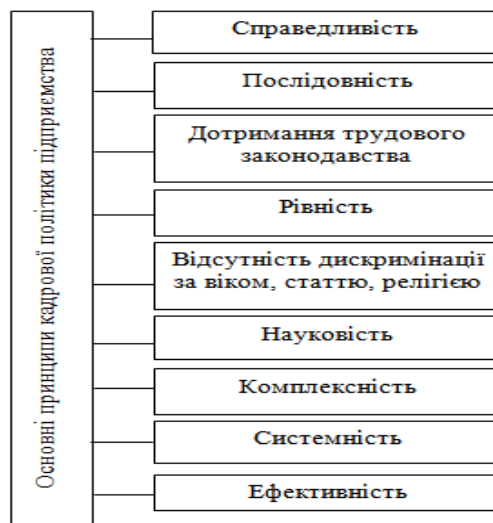


Рисунок 3. – Принципи кадрової політики підприємства

З погляду адміністрації кадрова політика є складовою всієї виробничої та управлінської роботи підприємства й має на меті створення згуртованого, відповідального та високопродуктивного трудового колективу.

Отже, кадрова політика має створювати сприятливі умови праці, забезпечувати можливість просування по службі, необхідний рівень доходів і впевненість у завтрашньому дні.

#### Перелік посилань

1. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: Центр, навчальної літератури, 2006. – 504 с.
2. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 192 с.

УДК 330.131.7:338.24

**Чернобай М.О.** студентка гр. САіт-13-2**Науковий керівник:** Тимошенко Л.В., к.е.н., доцент кафедри прикладної економіки  
(Державний ВНЗ "Національний гірничий університет", м. Дніпропетровськ, Україна)

## ДО ПИТАННЯ ОБГРУНТУВАННЯ ПРИЙНЯТТЯ ОПТИМАЛЬНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

За визначенням О.Н. Євтушенко [1, С. 48] рішення є одним із видів розумової діяльності, виявом волі людини й характеризуються такими ознаками, як можливість вибору єдиної дії з безлічі альтернатив (якщо немає альтернативи, то немає і вибору, а отже, немає і рішення); наявністю мети (безцільний вибір не вважається рішенням); необхідністю вольового акту особи, що приймає рішення, оскільки рішення – це боротьба думок і мотивів. Основним змістом процесу управління є управлінське рішення. А.В. Шегда вважає, що управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації [2, с. 352].

Обґрунтованість управлінського рішення виступає однією з основних вимог при його прийнятті. Прийняття управлінських рішень на підприємстві здійснюється менеджерами різних рівнів управління та передбачає вибір однієї з кількох можливих альтернатив. Управлінські рішення, прийняті на основі досвіду чи інтуїції керівника, не завжди є оптимальними. Тому для оптимізації прийнятих управлінських рішень керівник може використати конкретні моделі менеджменту та розв'язати їх за допомогою комп'ютера.

Оптимізаційні задачі менеджменту бувають різними за змістом і можуть реалізуватися з використанням стандартних програмних продуктів. Такі оптимізаційні задачі відносять до різних класів економіко-математичних моделей.

За призначенням економіко-математичні моделі бувають [3, с.112–115]:

- імітаційні, які дозволяють відтворити реальну управлінську ситуацію та прийняти раціональні управлінські рішення;
- оптимізаційні, які дозволяють з кількох альтернативних варіантів рішень вибрати найкращий варіант за певною ознакою;
- сіткові, які засновані на використанні сіткового графіку, який дозволяє планування використання трудомістких робіт з великим числом виконавців;
- балансові моделі, що узгоджують потреби споживачів товарів і послуг з умовами та пропозицією товарів і послуг на ринку.

Рішення оцінюють, насамперед, за отриманими результатами, які називають критеріями рішення, і вони є основою фактично здійснюваного вибору. Критерій прийняття рішень – це функція, що виражає переваги особи, що приймає рішення, і визначає правило, за яким вибирається прийнятний або оптимальний варіант рішення. Всяке рішення в умовах неповної інформації приймається з урахуванням кількісних характеристик ситуації [4, с.165].

Якщо при ухваленні рішення особи, яка приймає рішення, відомі ймовірності  $P_j$  станів  $\Pi_j$ , то будемо вважати, що розглядається ситуація в умовах часткової невизначеності. У цьому випадку для прийняття управлінського рішення можна використовувати критерій Байеса [4, с.178]. Його використовують в ситуації, яка задовольняє наступним умовам: ймовірність появи стану  $\Pi_j$  відома і не залежить від часу;

ухвалене рішення теоретично допускає нескінчену велику кількість реалізацій; допускається певний ризик при малих числах реалізацій. Критерій Байеса називається також критерієм максимізації середнього очікуваного доходу. Як відомо, математичне очікування  $M(Q_i)$  випадкової величини  $Q_i$  представляє собою середній очікуваний дохід. Для кожного  $i$ -го варіанта рішення слід розрахувати середній очікуваний дохід (математичне очікування), і відповідно до критерію Байеса слід вибирати варіант, для якого досягається найбільше значення.

Покажемо прикладне застосування цього критерію при обґрунтуванні прийняття управлінського рішення. Підприємство надає послуги щодо ремонту комп'ютерного обладнання. Керівництву необхідно прийняти рішення щодо подальшого розвитку бізнесу в сучасних ринкових умовах. При цьому можливі такі варіанти:  $\varphi_1$  – закрити підприємство;  $\varphi_2$  – скоротити або призупинити роботу підприємства (використання опціону відтермінування);  $\varphi_3$  – не змінювати масштаби надання послуг;  $\varphi_4$  – розширити (диверсифікувати) надання послуг. Можливі ситуації:  $\theta_1$  – кількість клієнтів суттєво зменшиться;  $\theta_2$  – кількість клієнтів зменшиться;  $\theta_3$  – кількість клієнтів залишиться на колишньому рівні;  $\theta_4$  – кількість клієнтів збільшиться.

За оцінками експертів імовірність кожної ситуації та ефективність прийнятих при цьому рішень можна описати таким чином:

$p$		$\varphi_1$	$\varphi_2$	$\varphi_3$	$\varphi_4$
0,1	$\theta_1$	6	4	2	0
0,2	$\theta_2$	3	5	4	0
0,3	$\theta_3$	1	2	6	4
0,4	$\theta_4$	0	0	2	5

Оскільки для оцінювання можливих рішень використовується функціонал із додатним інгредієнтом (він описує ефективність рішень), то обчислимо байєсові значення для кожного з цих рішень, а саме:

	A	B	C	D	E	F
1	$p$		$f_{i1}$	$f_{i2}$	$f_{i3}$	$f_{i4}$
2	0,1	teta1	6	4	2	0
3	0,2	teta2	3	5	4	0
4	0,3	teta3	1	2	6	4
5	0,4	teta4	0	0	2	5
6						
7	$B+(f_{i1}, p)=$	$=C2*A2+C3*A3+C4*A4+C5*A5$				
8	$B+(f_{i2}, p)=$	2				
9	$B+(f_{i3}, p)=$	3,6				
10	$B+(f_{i4}, p)=$	3,2				
11						

Найбільше байєсове значення має рішення  $\varphi_3$ , тому його вибір можна вважати оптимальним, тобто в даних умовах ведення бізнесу доцільно не змінювати масштаби надання послуг.

Уміння застосовувати різні моделі при вирішенні управлінських задач, розвиток творчих і аналітичних навичок менеджерів з моделювання управлінських процесів є основою прийняття раціональних управлінських рішень на підприємстві.

### Перелік посилань

1. Євтушенко О.Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси / О.Н. Євтушенко – Режим доступу: <http://official.chdu.edu.ua/article/download/60170/55944/>



2. Шегда А. В. Менеджмент : [навчальний посібник] / А. В. Шегда. – К. : «Знання», 2002. – 583 с.
3. Лугінін, О. Економетрія: [навчальний посібник] / О. Лугінін. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 278 с.
4. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: [навчальний посібник]. – Одеса: ОНЕУ, 2013. – 670 с.