

Міністерство освіти і науки України
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»
Білоруська державна сільськогосподарська академія (Білорусь)
Жешувський університет (Польща)
Поморська Академія в Слупську (Польща)
Старопольська Вища Школа в Кельцях (Польща)
Гартмут Дюбек Товариство економічного і структурного розвитку з обмеженою відповідальністю
(Німеччина)
Економіко-гуманітарний університет у Варшаві (Польща)
Вінницький національний аграрний університет
ВСП «Львівський навчально-науковий центр професійної освіти» Національного педагогічного
університету ім. М. П. Драгоманова
Подільський державний аграрно-технічний університет
ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника»
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Харківський національний аграрний університет ім. В. Докучаєва



Матеріали
Міжнародної науково-практичної конференції
«Формування ефективної системи
менеджменту в умовах транзитивної економіки»,
8 жовтня 2021 року,
м. Мелітополь, Запорізька обл., Україна



Мелітополь, 2021

ЗМІСТ***Секція № 1. Управління підприємством та його підсистемами: теорія, практика, перспективи**

Ірина АГЄЄВА. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	7
Каріна БОНДАРЕНКО, Крістіна КРАВЧЕНКО. ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	11
Олена ГНАТІВ. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ	14
Деніс ДУДКІН. ПРОБЛЕМИ ЯКІ ЗАВАЖАЮТЬ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	17
Мирон ЖИБАК. УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	20
Олег КРАВЕЦЬ. ОПТИМІЗАЦІЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРУКТУРИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	22
Олена ЛЕВІЩЕНКО. ФОРМУВАННЯ РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	25
Маріне МАРГАРЯН, Степан МАРГАРЯН. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ КОНТРОЛІНГУ	28
Оксана МЕЛЬНИЧУК, Катерина БУРА. ВИКОРИСТАННЯ ОПТИМІЗАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ В ПЛАНУВАННІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	32
Світлана НЕСТЕРЕНКО, Яна КРАСУЛЯ. СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ	34
Вікторія НЕХАЙ. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	37
Світлана РОЗУМЕНКО. МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	41
Катерина СИНЯ, Марина ФУРСОВА. НЕДОЛІКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	46
Людмила СИНЯЄВА, Олена ПАНАСЕНКО. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	49
Олександра СНОПКОВА. ВПЛИВ ІНТЕРНЕТ-КОМУНІКАЦІЇ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	52
Нонна СУРЖЕНКО, Валентин МУРАЛЬ, РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	54
Олена ТАРАН-ЛАЛА, Ярослав ПАВЛЕНКО. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	57
Руслана ХОМА, Ганна ГУРНЯК. УПРАВЛІНСЬКЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ЙОГО МІСЦЕ В МЕНЕДЖМЕНТІ	59
Володимир ЧЕРНЯК. РОЛЬ БІОСТАЦІОНАРУ ТОКІППО У КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ УЧИТЕЛЯ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ СУЧАСНОЇ ШКОЛИ	61
Алла ЧИКУРКОВА. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	63
Олена ШЕВЧУК. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ГК «ТУРБОКОМ» НА РИНКУ ЗА ДОПОМОГОЮ PEST-АНАЛІЗУ	65
Любов ЯРЕМА, Оксана ЗАМОРА. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ	79

9. Нехай В. В. Дослідницька аналітика збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості* : матеріали наук.-практ. конф., 19 квітня 2019 р. Київ : КНЕУ, 2019. С. 216–218. URL: http://openarchive.nure.ua/bitstream/document/9594/1/PolozovaTV_248-251_2019.pdf

Світлана РОЗУМЕНКО,
доцент кафедри менеджменту
Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра
Моторного,
М. Мелітополь,
Україна

МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Процес формування потенціалу підприємства є одним з напрямків його економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи ресурсів та компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства [1; 2]. Рішення щодо формування потенціалу орієнтовані на майбутнє і тому базуються на попередніх умовах розвитку релевантних факторів, тобто певних передумовах.

Враховуючи те, що формування потенціалу підприємства є складним динамічним процесом, орієнтованим на максимальну взаємодію із зовнішнім середовищем і забезпечення високої якості реалізації, важливо визначити, які саме фактори обумовлюють розвиток його елементів і впливають на їхню збалансованість та ефективність використання [2;3;4;5].

В основі побудови системи факторів повинен лежати принцип сфери впливу на елементи потенціалу, відповідно до якого усі фактори можна класифікувати на зовнішні і внутрішні відносно формування та розвитку потенціалу.

До зовнішніх факторів відносяться економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними або стимулюючими заходами з боку різних державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп, політичних сил. Такими заходами, як правило, виступають податкові, процентні ставки, законодавчі, етичні, суспільні норми, тиск політичних сил [2].

Крім того, важливим зовнішнім фактором є також умови конкуренції на ринках ресурсів та умови конкуренції безпосередньо в галузі. Перший фактор пов'язаний з вартістю забезпечення кожного елемента потенціалу ресурсами, яка є альтернативною вартістю цих ресурсів, тобто цінністю тих альтернативних можливостей, від яких довелося відмовитись через спрямування ресурсів в той, а не інший елемент потенціалу з метою максимального досягнення цілей. Другий фактор означає, що для завоювання міцних ринкових позицій потенціал підприємства повинний відповідати необхідним конкурентним властивостям продукції.

Геополітичне розміщення має велике значення саме для підприємств України, як відносно можливостей транзиту енергоносіїв так і можливості виходу як на європейські, так і на азійські ринки. У цьому аспекті цікаво розглянути такий зовнішній фактор, як історично обумовлена орієнтація країни на певні ринки. У світі жорсткої конкуренції ніхто добровільно не віддає свої ринки, тим більш традиційно сформовані.

Безпосередньо до цього питання відноситься й обмеження, що накладає загальний рівень науки і техніки у країні взагалі, у тому числі й в суміжних галузях. Орієнтація на певні ринки потребує узгодження міжнаціональних стандартів, вимог до якості, до оформлення, до кліматичного виконання (тропічний або полярний варіант) товару. Якщо країни мають великі розбіжності за цими показниками, товарообмін значно ускладнюється. У цьому ж напрямку діє і інший обмежуючий фактор зовнішнього оточення — загальний рівень технічної обізнаності населення. Кожний захід реформування потенціалу діючого підприємства так або інакше впливає на кінцевий результат — продукцію, послуги, роботи, і якщо втілення новітньої технології потребує відповідних фахівців, то здатність ринку прийняти нову продукцію з незвичними широкому покупцю властивостями, потребує відповідного рівня розвитку і технічної грамотності широкого кола населення. Тому, якщо країна аграрна, то в ній найширший збут будуть мати відповідно орієнтовані товари вітчизняного виробництва [6].

Особливе місце у процесі формування потенціалу підприємства належить державі та органам місцевої влади.

Нестабільність політичного клімату в першу чергу впливає на інвестиційний клімат, обмежуючи надходження інвестиційних коштів та збільшуючи ризик капіталовкладення. Взагалі, найбільш вразливими при політичній нестабільності є виробництва з високим рівнем споживання енергії, імпортних матеріалів та довгим циклом виробництва.

Зовнішня політика держави для діючих підприємств, у першу чергу, означає обмеження експортно-імпортних операцій і відповідне обмеження на формування виробничої функціональної системи. При формуванні нового підприємства, обмеження може торкатися масштабів та типу виробництва за галузями, де широко вживається міжнародна кооперація та спеціалізація. Цими факторами обмежується вибір можливих ринків збуту для носія, що формується заново.

Вибір зовнішнього стратегічного партнера держави обмежує існуючий потенціал у виборі напрямків удосконалення системи виробництва з боку техніки та технології, а також потребує змін у існуючій системі якості. Для підприємства, що знов формується, це лише звужує вибір технічної орієнтації при створенні функціональної системи виробництва та системи забезпечення кадрами [1;3;4;7].

Протекціоністська політика держави для існуючих підприємств може означати покращення фінансового стану, якщо держава підтримує цей напрямок діяльності, або погіршення якщо, наприклад, держава підтримує конкурента. Для нового підприємства такий підхід означає можливість вибору захищеного напрямку діяльності, а оскільки таких напрямків небагато, то звужується не тільки їх вибір, але й можливості забезпечення носія потрібними ресурсами.

Митна політика держави повинна в першу чергу захищати вітчизняного виробника. Для окремих підприємств це навпаки може бути обмежуючим фактором з експорту продукції за вигідними цінами, оскільки держава дбає про забезпечення внутрішнього ринку. Інколи, митна політика держави створює невідповідні конкурентні умови для діючого підприємства. Так, наприклад, включення якоїсь продукції до списку критичного імпорту (особливо важливі види товарів) дозволяє ввозити товар в Україну без ПДВ, і вітчизняні виробники отримують на своєму сегменті ринку конкуруючу продукцію за цінами на 20 відсотків меншими ніж у них. Підприємство, що лише створюється, має вибір, але передбачити, як зміниться цей список неможливо.

Господарче законодавство захищає інтереси суспільства в цілому і тому накладає обмеження на господарчу діяльність існуючого підприємства з екології, якості, цін (за антимонопольним законодавством) та інше, у кінцевому результаті обмежуючи прибутковість цієї діяльності. Якщо підприємство створюється заново, то власник може вибирати напрямок діяльності за яким ці обмеження найменші, але це ж таки звужує можливості такого вибору.

При формуванні потенціалу сучасних підприємств слід враховувати фактор розташування, який відіграє вирішальну роль у певних сферах бізнесу.

До внутрішніх факторів формування потенціалу підприємства відноситься стратегія підприємства, для реалізації якої формується потенціал, досвід і навички менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів, принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві, моральні цінності й амбіції керівників, а також загальноприйняті в рамках підприємства цінності та культура [2].

Основа формування потенціалу сучасних підприємств – персонал. Концепція «людських ресурсів», яка виникла в середині ХХ ст. довела необхідність використання економічних критеріїв для оцінки ролі соціально-трудоного фактора у виробництві. Нині більшість підприємств, розуміючи цінність власного персоналу, намагається за будь-яких умов зберегти кваліфікованих працівників [1;3]. У новій економіці знання стали не тільки самостійним фактором виробництва, але й головним у всій системі факторів. Вартість тієї чи іншої компанії все менше визначається матеріальними цінностями – будівлями, машинами, технікою тощо. Все більшою мірою її ціну формують «нематеріальні» ресурси – ідеї, кваліфікація персоналу, стратегічне об'єднання ключових процесів по обробці інформації [2].

Сучасна практика господарювання досить багатогранна, що ускладнює однозначне встановлення ключових факторів формування потенціалу та довгострокового успіху підприємства. Ціла низка зовнішніх та внутрішніх факторів впливає на процес ідентифікації та створення спектра підприємницьких можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм задля стабільного розвитку та ефективного відтворення [5].

У вітчизняній науковій літературі немає однозначного бачення як сутності процесу формування потенціалу, так і алгоритму його формування і контролю. Водночас існує розуміння взаємозалежності між величиною потенціалу та його ринковим становищем. Так, високий потенціал вважається позитивною

характеристикою виживання підприємства в динамічних умовах ринку. При будь-яких змінах саме рівень та якість потенціалу показують стійкість і гнучкість підприємства, а отже, показник потенціалу має свою оціночну вартість. Кожна зміна, що відбувається на підприємстві, вимагає завчасного розвитку певних складових внутрішнього потенціалу та інвестування коштів у цей розвиток [8].

Поняття формування потенціалу можна трактувати як процес визначення та розуміння наявних і прихованих потенційних можливостей та ресурсного забезпечення, оцінки необхідності та достатності наявного потенціалу поставленим цілям та завданням і комплекс організаційно-інформативних заходів щодо створення управлінських та операційних зв'язків між структурними ланками, що необхідні для реалізації цілей і відповідають внутрішнім перетворенням (необхідне навчання, встановлення контактів і т.д.) [8].

При формуванні потенціалу підприємства використовується ціла низка наукових підходів. Серед них:

1. Системний підхід є одним з основних у процесі формування потенціалу підприємства. При його застосуванні на основі маркетингових досліджень спочатку формуються параметри виходу – товару або послуги: що робити, з якими показниками якості, з якими витратами, для кого, у який термін, за якою ціною? Параметри виходу повинні бути конкурентоспроможними. Потім визначають параметри входу: які потрібні ресурси й інформація для реалізації внутрішніх бізнес-процесів? Потреба в ресурсах і інформації прогнозується після вивчення вимог до організаційно-технічного потенціалу підприємства (рівня техніки, технології, організації виробництва, праці й управління) та параметрів зовнішнього середовища (політичного, економічного, технологічного, соціально-демографічного, культурного середовища країни й інфраструктури даного регіону) [1;2;3].

2. Маркетинговий підхід передбачає формування можливостей підприємства на споживача. Це означає, що формування будь-якого елемента потенціалу повинне ґрунтуватися на аналізі та прогнозуванні ринкових потреб, аналізі та прогнозуванні конкурентоспроможності та конкурентних переваг.

3. Функціональний підхід передбачає пошук зовсім нових, оригінальних рішень для задоволення існуючих або потенційних потреб. Потреба в цьому випадку розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Після визначення функцій (наприклад, маркетингові, наукові дослідження, постачання, виробництво, фінансування) визначається кілька альтернативних варіантів формування потенціалу для їхнього виконання та вибирається той з них, що забезпечує максимальну ефективність сукупних витрат. Застосування даного підходу, на відміну від орієнтації на «вчорашні» світові стандарти, дозволяє найбільш повно задовольняти нові потреби, з одного боку, і забезпечувати стійку конкурентну перевагу, з іншого [2;3;7].

4. Інноваційний підхід орієнтований на активізацію інноваційної діяльності, засобами якої повинні бути фактори виробним й інвестиції.

5. Комплексний підхід передбачає необхідність урахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних і інших аспектів діяльності підприємства.

Якщо навіть один з аспектів залишити поза увагою, то проблема не буде цілком вирішена.

6. Інтеграційний підхід у процесі формування потенціалу підприємства націлений на дослідження посилення взаємозв'язків, об'єднання та посилення взаємодії між окремими його елементами.

7. Адміністративний підхід передбачає регламентацію функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, пов'язаних з реалізацією елементів потенціалу, у нормативних актах за допомогою методів примушування.

8. Поведінковий підхід ґрунтується на підвищенні ефективності сукупного потенціалу за рахунок підвищення ефективності його кадрової складової.

Проте основна проблема формування потенціалу полягає в складності його розуміння та виділення певних складових через його синергетичну сутність. Тому формування тісно пов'язане зі структуризацією – без якісної структуризації неможливо оцінити взаємозв'язки між різними видами потенціалу, вагомість кожного з видів, рівень розвитку і прийняти рішення щодо подальшого розвитку та управління підприємством [8].

Список використаних джерел

1. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник / Н.В. Касьянова, Д.В. Солоха, В.В. Морева, О.В. Белякова, О.Б. Балакай. – Донецьк: Вид-во Цифрова типографія, 2012. – 257 с.
2. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посіб. / Н.С. Краснокутська. – К: ЦНЛ, 2005. – 352 с.
3. Федонін О. С., Репіна І. М., Олесюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2004. - 316 с.
4. Должанський І.З., Загорна Т.О., Удалих О.О. Управління потенціалом підприємства. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 362 с.
5. Розуменко С.М., Нестеренко С.А. Основні фактори формування та розвитку потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. №4 (24). С.199-201.
6. Бачевський Б.Є, Заблудська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства: Навч. пос. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 400с.
7. Кузнєцова Т.В., Красовська Ю.В., Подлевська О.М. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2016. 195 с.
8. Зеленська М. О. Підходи до формування та структуризації потенціалу підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. Збірник наукових праць. 2011. № 8. С. 219-224.
9. Нестеренко С.А. [Організація технічного забезпечення виробництва в фермерських господарствах](#) / Нестеренко С.А., [Агєєва І.В.](#) // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки); № 4 (28) – Мелітополь : ТДАТУ, 2014. – С.220-221
10. Нестеренко С.А. [Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств](#) / Нестеренко С.А. // Збірник наукових праць Таврійського державного

агротехнологічного університету (економічні науки); № 1 (17) – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс» -2012. – С.189-190

11. Нестеренко С.А. [Оцінка сталого розвитку Запорізької області](#) / Нестеренко С.А. // Науковий вісник Херсонського державного університету : зб. наук. праць; Вип. 10, ч. 3-Херсон, 2015. – С.337-340

12. Нехай В. В. Обрання консолідованого маркетингу для вирішення проблем збуту сільськогосподарської техніки. *Національний менеджмент в умовах інтеграційних та глобалізаційних викликів* / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Михайлової. Суми : ФОП Литовченко Є. Б., 2019. С. 193–218.

13. Нехай В. В. Дослідницька аналітика збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості* : матеріали наук.-практ. конф., 19 квітня 2019 р. Київ : КНЕУ, 2019. С. 216–218. URL: http://openarchive.nure.ua/bitstream/document/9594/1/PolozovaTV_248-251_2019.pdf

Катерина СИНЯ,

магістрантка кафедри менеджменту

Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,

м. Мелітополь, Україна

Марина Фурсова,

магістрантка кафедри менеджменту

Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д. Моторного,

м. Мелітополь, Україна

НЕДОЛІКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВУЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Одним з індикаторів стабільного господарювання є збут виробленої продукції. Якщо продукцію купують, значить є потреба, а якщо є потреба, є сенс виробляти. Для сільськогосподарського машинобудування складається ситуація неоднозначна та така, що не відповідає вказаному принципу, а саме, потреба є, умови для вироблення є (потужності, кадри, попит), але збут не є достатнім. Ситуація не притаманна країнам з розвиненою сталою економікою. Але для умов та ситуації країн пострадянського простору таке співвідношення попиту, пропозиції та можливостей, обґрунтоване перебуванням у стані становлення ринку техніки для сільгоспробіт. Подолати негатив можна лише усвідомлюючи усі тонкощі існування підприємств на профільному ринку.

Збут є індикатором сили менеджменту. Але саме низький рівень збуту притаманний підприємствам, які виробляють в Україні сільськогосподарську техніку. Про це свідчать дані про рівень збуту, побудовані на кількісних показниках меж збуту (таблиця 1) та інформації про причини нестабільного та низького рівня збуту, отриманих під час дослідного опитування.