

14. Назарова Г. В. Управління соціально-трудовою сферою підприємства : монографія / Г. В. Назарова, С. Ю. Гончарова, Н. В. Водницька. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 324 с.

15. Офіційний сайт Харківської міської ради. – Режим доступу : <http://www.city.kharkov.ua/uk/news/za-nezadovilni-umovi-pratsi-ses-vipisala-ponad-200-shtrafiv-11899.html>.

*Аннотація.* В статті було определено и уточнено систему факторов, которые влияют на развитие процесса рекрутинга персонала на машиностроительных предприятиях. Выявлено проявления определенных факторов на внутреннюю и внешнюю среду предприятия.

*Ключевые слова:* фактор, рекрутинг, персонал, предприятие.

*Summary.* The system of recruiting factors, which influence on a development of personnel recruiting process at the engineering enterprises, is defined and specified. The emergences of certain factors on the internal and external enterprise's environment are exposed.

*Key words:* factor, recruiting, personnel, enterprise.

УДК: 631.115

Нестеренко С.А., к.е.н, доцент,  
Кафедра організації виробництва та агробізнесу ТДАТУ

## ФОРМУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

*Анотація:* У статті розглянуті методичні підходи формування результативної системи управління конкурентоспроможністю підприємств, перераховані їх основні критерії.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Розширення і поглиблення ринкових стосунків в Україні принципово змінило для вітчизняних підприємств умови фінансово-виробничої діяльності. Останні характеризуються динамічним зовнішнім і внутрішнім середовищем, ускладненням господарських зв'язків, загостренням конкуренції, тому в сучасних умовах формування результативної системи управління конкурентоспроможністю підприємств є найважливішою проблемою, від вирішення якої залежить як існування самих організацій, так і забезпечення

стійкого розвитку економіки України в цілому. Ринкові стосунки породжують необхідність формувати оптимальні структури управління підприємством, упроваджувати нові технології в процес управління, застосовувати сучасні технічні і організаційні конфігурації інформаційної системи, підвищувати роль і відповідальність менеджерів в плануванні, організації, координуванні, ухваленні управлінських рішень і контролі. Відсутність узагальненого досвіду і комплексних наукових досліджень в області формування результативної системи управління господарської організації її актуальність і зростаюча практична значущість зумовили вибір теми написання статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Над розв'язанням цього завдання працюють науковці різних країн світу, у тому числі і України: Серед зарубіжних – Р. Акофф, І. Ансофф, Ф. Котлер, М. Меськон, М. Портер Б.А., Райзберга і Р.А. Фатхутдінова і ін., вітчизняних – В.Г. Андрійчук, В.П. Галушко, О.Д. Гудзинський, Й.С. Завадський, В.А. Кадієвський, М.Г. Лобас, М.М. Мартиненко, В.К. Савчук, С.М. Судомир, В.М. Трегобчук, І.І. Червен, О.М. Шпичак та інші вчені.

Разом з тим управління результативністю як системне явище не набуло масового характеру, а наукові розробки з цієї проблеми обмежуються вирішенням окремих питань і недостатньо висвітленою в наукових дослідженнях, тому тема статті є досить актуальною.

**Виділення невирішеної раніше частини загальної проблеми.** Такі дослідження потребують комплексного підходу до вивчення, теоретичного і методологічного осмислення, обґрунтування і практичного втілення наукових розробок. Таким чином, актуальність теми статі полягає в методологічному обґрунтуванні, розробці і впровадженні в практику менеджменту механізмів управління результативністю функціонування організаційних формувань.

**Постановка завдання.** *Мета даної статті* є розробка методичних підходів до формування систем управління результативністю, обґрунтування основних положень і підготовка рекомендацій для їх впровадження в практику господарювання. Досягнення мети передбачає вирішення таких завдань:

розробити методологічні підходи до формування систем управління результативністю функціонування сільськогосподарських підприємств та обґрунтувати механізми впровадження системи управління результативністю в господарську практику сільськогосподарських підприємств АПК.

Досягненню мети сприяли загальнонаукові методи.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Процеси функціонування і розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах ринкової трансформації вимагають наукового підходу до їх ефективного управління. Завдяки цьому принципу досягається узгодженість дій багаточисельних учасників економічної діяльності і об'єднання їх зусиль для досягнення поставленої мети.

Використання терміну «управління» по відношенню до розвитку сільськогосподарських підприємств здається очевидним і звичайним, але дати загальне і чітке його визначення досить складно.

Поняття «управління» є дуже багатогранним і багатозначним як з економічної і соціальної, так і з філософської точки зору. На думку відомих економістів Б.А. Райзберга і Р.А. Фатхутдінова, стосовно економічних процесів «управління – це свідома дія людини на різні об'єкти і процеси, що протікають у навколишньому світі, на пов'язаних з ними людей, яке здійснюється з метою того, щоб додати процесам певну спрямованість і отримати бажані результати» [1, с.20]. З їх думкою не можна не погодитися, оскільки вона якнайповніше, точно і чітко, визначає сутність управління, на основі якого можливе вирішення конкретних практичних завдань.

Управління носить усвідомлений характер і має цілі, на досягнення яких воно направлене. Термін «управління», який використовується в українській мові, позначає як управління організаційним, господарським об'єктом, так і дію на технічний об'єкт, тобто це універсальне поняття, що відноситься до управління будь-якими об'єктами і процесами на макро- і мікрорівнях.

Управління – це загальна функція організованих систем, властивих будь-якому суспільству, і об'єктивний, закономірний процес, нерозривно пов'язаний

з розвитком продуктивних сил суспільства і соціальних змін. Системна природа, суспільний характер праці, взаємини людей в процесі виробництва і обміну продуктами матеріальної діяльності обумовлюють необхідність дії суб'єктів управління на об'єкти для збереження певної структури, якісної специфіки, реалізації програми і мети діяльності господарюючих суб'єктів.

В управлінні завжди були присутні два компоненти: суб'єкт, який управляє, і об'єкт, яким управляють. Перший є активною частиною всієї системи управління, яка розробляє і здійснює дію, що управляє, поступає до пасивної, керованої частини системи, тобто до об'єкту управління [2]. Підсистема, що управляє, для досягнення своєї мети виробляє методи, способи, прийоми, дії на керовану підсистему. Діалектичне поєднання суб'єкту і об'єкту управління разом з іншими елементами системи на всіх стадіях їх розвитку, а також каналів прямого і зворотнього зв'язку між ними є системою управління, яка, утворюючи внутрішню структуру, представляє матеріальну основу процесу управління. Система управління, як правило, є відкритою, не замкнутою системою, що тісно контактує із зовнішнім середовищем, в умовах якого вона функціонує.

Таким чином, виходячи з викладеного, ми вважаємо, що управління – це цілеспрямований, заснований на об'єктивних законах процес дії суб'єкта, який управляє (частину системи), на об'єкт, яким управляють (керовану частину системи), шляхом отримання інформації про його стан, ухвалення відповідного рішення і доведення його до об'єкту інформації, яка впливає на нього, з використанням певних прийомів, способів і методів.

Результативність – більш широке поняття, ніж економічна ефективність. Виділення його як більш широкого поняття і об'єкта управління впливає із соціально-етичного розуміння бізнесу в цивілізованому світі, що розглядається як процес, за допомогою якого зовнішні ресурси перетворюються у зовнішні результати, тобто в економічні цінності.

Результативність організаційної системи формується під впливом багатьох факторів: потенціалу системи; збалансованості складових організацій;

процесів на всіх стадіях кругообігу фондів; рівня розвитку усіх підсистем; обґрунтованого вибору стратегій майбутньої поведінки організаційної системи; ефективності на стадіях розвитку організації та на її життєвих циклах; рівня використання факторів зовнішнього і внутрішнього середовища; раціонального співвідношення між операційною, фінансовою та інвестиційною діяльністю; оптимального співвідношення між активною і пасивною адаптивними реакціями системи; рівня розвитку комунікаційних зв'язків; конкурентної позиції підприємницьких структур тощо.

Управління результативністю – це комплексна система, яка охоплює всі стадії кругообігу капіталу, всі процеси формування і використання потенціалу господарюючої структури і яка забезпечує гармонізацію інтересів всіх учасників суспільних відносин. Вона включає: управління цільовими установками і стратегіями, матеріально-фінансовими потоками, людьми, процесами, інформаційними потоками, комунікаційними зв'язками тощо.

Проблема формування результативності системи управління підприємствами в конкурентному середовищі займає одне з центральних місць в сучасній теорії і практиці менеджменту [3, с. 56]. В результаті дослідження даної теми, формування систем управління господарськими організаціями було виявлено, що результативність системи управління ґрунтується на певній методологічній базі, що включає як загальні наукові підходи, принципи, методи і функції менеджменту, так і специфічні, властиві функціональним підсистемам системи управління підприємствами. На наш погляд, у системному вигляді результативна система управління складається з трьох укрупнених організаційно-економічних блоків, які представлені на рис.1.

Управління підприємствами можна здійснювати по-різному, дотримуючись тих стратегій і тактик, які найкраще відповідають тому середовищу та ситуації в якій знаходиться суб'єкт господарювання [4, с. 235]. Проте, для того, щоб управління було ефективним необхідно повністю володіти інформацією про об'єкт, тобто провести попередню оцінку результативності діяльності підприємства.

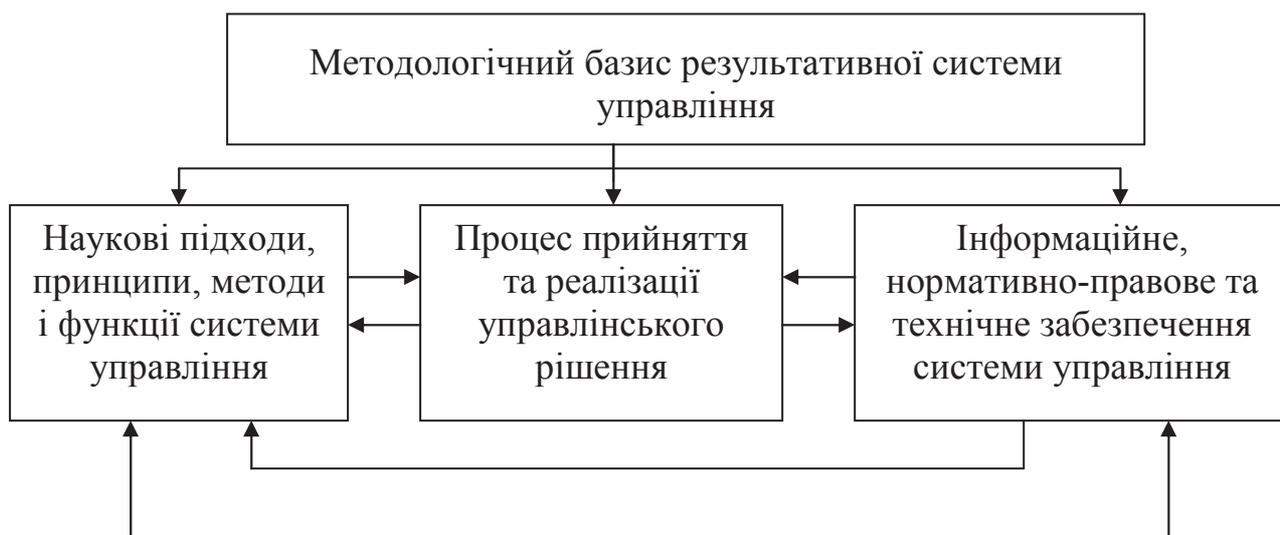


Рис. 1. Організаційно-економічні блоки результативної системи управління підприємствами

Система управління результативністю діяльності підприємств, повинна формуватися на критеріях, що її визначають. Виділено чотири основні критерії, які також оцінюють результативність діяльності підприємства: прибутковість, продуктивність, ефективність використання ресурсів та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Одним з основних кількісних критеріїв, що визначає результативність діяльності підприємства є його прибутковість, оскільки підприємство самостійно несе відповідальність за результати своєї діяльності, найголовнішим аспектом його функціонування, існування та подальшого розвитку є прибуток.

Таким чином, прибутковість виражає позитивну діяльність підприємства за певний період та характеризується співвідношенням кінцевих результатів до витрат, необхідних для їх отримання та ресурсів, які були витрачені в процесі виробництва.

Не менш важливим критерієм, який бере участь в оцінюванні результативності діяльності підприємства є продуктивність. Яка виражає яким чином підприємство в процесі своєї діяльності розподіляє ресурси. Метою підприємства є використання як найменшої кількості ресурсів при виробництві певного обсягу продукції, робіт чи послуг в динаміці. Продуктивність

визначається як співвідношення кількості виготовленої продукції чи обсягу виконаних робіт до ресурсів, які необхідні для їх створення.

Наступним критерієм, який оцінюється при визначенні результативності діяльності підприємства є ефективне використання ресурсів. Він визначається у вмінні підприємства раціонально використовувати обмежені ресурси в часі. Даний критерій можна розрахувати шляхом співвідношення величини використаних ресурсів в звітному періоді до попереднього періоду. Ще ефективність використання ресурсів визначають як характеристику вартості ресурсів, які були витрачені на діяльність з метою збереження відповідної якості.

Конкуренентоспроможність підприємства на ринку є останнім з кількісних критеріїв, який відображає правильність політики підприємства щодо зайняття відповідного місця серед конкурентів. Даний критерій розраховується шляхом порівняння кількісних співвідношень критеріїв прибутковості, ефективності використання ресурсів та продуктивності з відповідними критеріями підприємств-конкурентів.

**Висновки і перспективи подальших наукових досліджень в цьому напрямку.** Процес формування результативної системи управління підприємством необхідно розглядати не як одиничні кроки, а як постійний процес впровадження нововведень для її гнучкості і ефективного функціонування в зовнішніх і внутрішніх умовах, що змінюються. В той же час, за результатами аналізу результативності систем управління господарських організацій, можна зробити висновок про те, що вони не повною мірою відповідають необхідним вимогам і потребують вдосконалення. Таким чином, лише комплексний підхід до формування результативної системи управління дозволить забезпечити конкурентоспроможність підприємств та їх динамічний розвиток.

### Література:

1. Райзенберг Б. А. Управление экономикой: учебник / Б. А. Райзберг, Р. А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО "Бизнес-школа Интел-Синтез", 1999. – 784 с.
2. Єрмаков О. Ю. Методологія економічного дослідження організаційних форм виробництва / О. Ю. Єрмаков // Економіка АПК. – 2003. – № 1. – С. 31-37.
3. Гудзинський О.Д. Управління результативністю діяльності підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія / О. Д. Гудзинський, Н. В. Гайдамак, С.М. Судомир, Т.О. – К., 2011. – 175 с.
4. Фатхундінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації / Фатхундінов Р.А., Осовська Г.В. Підручник, – К.: «Кондор», 2009. –470 с.

*Аннотация:* В статье рассмотрены методические подходы формирования результативной системы управления конкурентоспособностью предприятий, перечисленные их основные критерии

*Annotation:* Methodical approaches of forming of effective control system by the competitiveness of enterprises are considered in the article, transferred their basic criteria

УДК 336.2

Олейнікова Л.Г.  
кандидат економічних наук,  
завідувач відділу фіскальної політики,  
податкових та митних платежів  
ДННУ«Академія фінансового управління»  
Міністерства фінансів України

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ

Одним із завдань податкової політики в Україні є підвищення конкурентоспроможності національної системи оподаткування. Це завдання вирішувалося у процесі реформування податкової системи під час розробки та ухвалення Податкового кодексу. Кінцевою метою його вирішення є створення