

4. Завгородний В.П. Бухгалтерський учет в Україні: Учеб. пособие для студентов вузов. – 5-е изд., доп. и перераб. – К.: Издательство А.С.К., 2003. – 847с.
5. Манилич М.І., Миронюк О.В. Собівартість продукції: теоретичний аспект: – ПВНЗ «Буковинський університет»: Чернівці – 2005. – 15с.
6. Економіка: навч. посібник [для загальноосвітніх навч. закладів] / за ред. С.В. Степаненка. – 2-ге вид. [доп.]. – К.: КНЕІ, 2001. – 306 с.
7. Бутинець Ф.Ф. Теорія бухгалтерського обліку: підручник для студентів вузів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит» / Вид. 2-е, доп. і перероб. – Житомир: ЖІТІ, 2000. – 640с.
8. Садовська І.Б. Бухгалтерський облік [текст]: навч. посіб. / І.Б. Садовська, Т.В. Божидарнік, К.Є. Нагірська, – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 688с.
10. Лишиленко О.В. Фінансовий облік: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп., – Київ: Вид-во «Центр навчальної літератури», 2008. – 556с. – С. 359
11. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.12.1999р. №318. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>
12. Чернелевський Л.М., Слободян Н.Г., Михайленко О.В. Аналіз діяльності підприємств та банківських установ: економічний, фінансово-інвестиційний, стратегічний: Підручник. – 2-ге вид-ня, перероб. та доповн. – К.: «Хай-Тек Прес», 2014. – 640с. – С. 137.

О.І. ПОПРОЗМАН,

к.е.н., доцент Національний університет фізичного виховання і спорту України

Удосконалення системи взаємодії рівнів управління підприємством

У статті проводиться дослідження цілеспрямованого впливу і координування роботи всіх підрозділів, засноване на застосуванні досконалих методів менеджменту і новітніх досягнень науково-технічного прогресу. Розробляються і оцінюються альтернативні варіанти майбутніх дій та засоби для їх здійснення шляхом порівняльної оцінки, обирається оптимальний.

Ключові слова: управління підприємством, управлінська діяльність, система управління, підприємство, об'єкт управління, персонал, планування діяльності підприємства, розподіл праці, організаційна структура, функції управління.

А.І. ПОПРОЗМАН,

к.э.н., доцент Национальный университет физического воспитания и спорта Украины

Совершенствование системы взаимодействия уровней управления предприятием

В статье проводится исследование целенаправленного воздействия и координации работы всех подразделений, основанное на применении совершенных методов менеджмента и новейших достижений научно-технического прогресса. Разрабатываются и оцениваются альтернативные варианты будущих действий и средства для их осуществления путем сравнительной оценки, выбирается оптимальный.

Ключевые слова: управление предприятием, управленческая деятельность, система управления, предприятие, объект управления, персонал, планирование деятельности предприятия, разделение труда, организационная структура, функции управления.

O. POPROZMAN,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Improvement of the system of interaction between levels of enterprise management

The article deals with the purposeful impact and coordination of the work of all units, based on the application of advanced management methods and the latest advances in scientific and technological progress. The need to make a decision also occurs when there are several possible options from which to choose the optimal one. The choice of the appropriate solution is based on a system of criteria. It

is this criterion in the planning process of the enterprise is an alternative choice. Alternative options for future actions and means for their implementation are being developed and evaluated through comparative assessment, the best one is chosen. The decision-making process includes a rational choice. At the same time, the criteria for rationality of these or other variants of the plan may be the means for analysis from various branches of knowledge: technical, legal, social, and economic.

Key words: *enterprise management, management activity, management system, enterprise, object of management, personnel, planning of enterprise activity, division of labor, organizational structure, management functions.*

Постановка проблеми. Соціальний зміст процесу управління включає в себе: формування розвитку колективу на базі соціологічних досліджень формальної і неформальної його структури; соціальне регулювання і нормування; соціальне стимулювання (колективне й індивідуальне) і підвищення ефективності комунікацій; створення оптимального психологічного клімату в колективі оптимізацію взаємовідносин керівника і підлеглих, співвідношення формального і неформального лідерства; гуманізацію праці професійний відбір і комплектування малих груп; визначення послідовності людських і людино-машинних операцій на всіх етапах процесу управління.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Проблематиці управлінських процесів у діяльності підприємств усіх форм власності присвячені праці таких видатних вчених економістів, науковців України, як Ганущак – Єфіменко Л. М., Ареф'єва О. В., Махсма М. Б., Щербак В. Г., Герасимчук Н. А., Прокопенко Н. С. Харчук Т. В., Румик О. О., Яценко І. О., Луцій О. П. та інші.

Метою статті є дослідження механізмів та методики оптимізації системи взаємодії управлінських рівнів у процесі функціонування підприємств для підвищення ефективності їх роботи.

Виклад основного матеріалу. Процес управління у всіх аспектах здійснюється шляхом прийняття і реалізації відповідних управлінських рішень керівниками різних рівнів управління. Правове регулювання управлінської діяльності: регулювання компетенції органів управління (під компетенцією розуміється закріплена за органом управління сфера діяльності у межах якої він самостійно приймає рішення); забезпечення дотримання компетенції і неприпустимість обмеження прав низових організацій; інформованість про склад конкретних рішень, які зобов'язані приймати посадові особи; встановлення прав і відповідальності (у тому числі адміністративно дисциплінарної, матеріальної, моральної, кримінальної).

Дослідження показали, що найбільш доцільною є трьохрівнева система управління з кількістю підлеглих у одного менеджера (керівника) не більш 5–6. Водночас, чим вище рівень ієрархії, тим більше в структурі робочого часу менеджера повинно приділятися стратегічним, перспективним питанням. На нижчому рівні навпаки, менеджер повинний займатися більше оперативними завданнями [1, 3].

Управління виробництвом складається з множини етапів, тобто має визначену технологію. Технологія управління – це сукупність формалізованих і неформалізованих послідовно і паралельно застосованих прийомів управлінської діяльності.

Зміст управлінської діяльності складається з процесів управління: працею основного і допоміжного персоналу підприємства; рухом і запасами предметів праці тобто матеріальними потоками (ресурсами); будинками, спорудами, устаткуванням підприємства, тобто знаряддями і засобами праці; процесами виробництва виробів та послуг, обслуговування основного і допоміжного виробництва; економічними зв'язками і відносинами [2, 4].

Сполучною ланкою між зазначеними елементами об'єкта управління є праця в рамках визначеної виробничої кооперації Отже, процес управління підприємством – це, насамперед, соціальна функція, а управління виробництвом – це, головним чином, управління людьми.

Діяльність керівника виробництва за своєю технологією ділиться на три основних цикли, в рамках яких виконуються різні операції і процедури:

1) інформаційний – (пошук, збір, передача, обробка, збереження науково – технічної, економічної облікової й іншої інформації Цим займаються переважно технічні виконавці і фахівці);

2) логіко – інтелектуальний – формування і прийняття управлінських рішень – (дослідження, науково-технічні й інші розробки, техніко-економічні розрахунки, прогнози, формування рішень з економічних, організаційних, соціальних

і інших питань. Тут зайняті в основному фахівці і керівники підприємств і організацій);

3) організаційний – організаційний вплив на об'єкт управління для реалізації рішення – (добір і розстановка кадрів, інструктаж, доведення завдань до виконавців, оперативне планування, організація трудових процесів персоналу, диспетчеризація, координація, контроль виконання. Тут зайняті переважно лінійні керівники).

На вході інформаційного циклу приймаються три види інформації: зовнішня; внутрішня, від об'єкта управління; вхідна в ході організаційного впливу на об'єкт управління формується множина потоків інформації між окремими ланками управляючої системи. На виході інформаційного циклу і на вході до логіко – інтелектуального циклу знаходиться належним способом оброблена інформація, необхідна керівнику для підготовки і прийняття відповідного управлінського рішення. На виході логіко–інтелектуального циклу приймаються усні або письмові рішення, розпорядження, накази, вказівки й інша директивна інформація.

На виході організаційного циклу здійснюються функції організації виробництва, які виконують керівники за допомогою відповідної системи методів управління.

Технологія роботи організатора виробництва має однаковий циклічний характер незалежно від рівня управляючої системи. На будь–якому рівні управління виконуються всі три цикли процедур. Вони сполучаються один з одним по рівнях, тобто на рівні керівництва підприємством у числі організаційних операцій здійснюються постановка завдань, передача директивної інформації і вказівок керівникам нижчого рівня, які у свою чергу, прийнявши й обробивши директивну, планову й іншу інформацію, приймають рішення, організують їх виконання і здійснюють той же процес стосовно наступного рівня [3, 5].

Розходження у виконанні операцій і процедур виявляється лише в ступені розподілу праці. Наприклад, керівник нижчого рівня управління сам виконує всі три цикли процедур; у начальника великого підрозділу значну частку у витратах робочого часу займають логіко – інтелектуальні та організаційні процедури; директор і його заступники для виконання інформаційних процедур також мають спеціальний функціональний апарат (відділи і служби).

Керівник витрачає свій робочий час на всі три основні цикли управлінських робіт. Співвідно-

шення цих витрат, зрозуміло, різне і залежить в основному від посади і посадових інструкцій (наприклад, у начальника відділу в бюджеті робочого часу до 60% займає організаторська робота, а у директора підприємства до 60% робочого часу займають процедури прийняття рішень).

Отже, професійний організатор повинний володіти технологією роботи з усною і документальною інформацією, підготовки і прийняття управлінських рішень і організаторської роботи (організаційною технологією). Необхідно також, щоб керівники підприємства вміли проектувати організаційну технологію, тобто порядок і схему виконання тих або інших процедур процесу управління.

Процес управління заснований на таких видах розподілу праці:

1. Функціональний розподіл праці передбачає чіткий розподіл функцій управління між працівниками управлінського апарату, закріплення функціональних обов'язків за допомогою спеціальних організаційно–правових документів, положень про відділи, посадових інструкцій.

2. Професійний і кваліфікаційний розподіл – визначення необхідної кількості працівників усередині кожної функції за фахом і посадами, за рівнем складності робіт. За посадовими ознаками працівники апарату управління виробництвом підрозділяються на декілька категорій: керівники (підприємств, організацій, підрозділів), головні фахівці; фахівці (з планування, технології виробництва, проектування, маркетингу.); технічні виконавці [1, 8].

3. Операційно – технологічний розподіл праці в процесі управління є визначеною трудовою кооперацією в управлінському апараті.

4. Вертикальний розподіл праці. При вертикальному розподілі структура організації складається з рівнів повноважень, розташованих в ієрархічному порядку: ВР – верхній рівень (вищі керівники підприємства I рівня управління); СР – середній рівень (керівники функціональних і виробничих підрозділів II рівня управління); НР – нижній рівень (начальники відділів – III рівень управління). Повноваження розподіляються між керівниками, які займають визначені посади в даній організації.

5. Горизонтальний розподіл праці. Схема горизонтального розподілу праці відображає три функції управління: виробництво, технічне обслуговування і матеріально–технічне постачання. У реальних умовах їх може бути значно більше.

Кожна з функцій подана відповідним підрозділом із визначеним числом працівників різної кваліфікації.

Щоб вирішити задачу щодо організації управління, необхідно побудувати систему. Система, між елементами якої встановлені зв'язки, що забезпечують їх взаємодію, спрямовані на досягнення визначених цілей, є організованою.

Структура, що відображає склад і підпорядкованість різних елементів, ланок і щаблів управління, функціонуючих для досягнення визначеної цілі, називається організаційною. В основі формування структури управління лежить виділення функцій управління, необхідних для організації нормальної діяльності підприємства. Таким чином, суттю організації системи управління є органічний зв'язок функцій і структури управління.

Організаційна структура формується, виходячи із складу, змісту і трудомісткості виконання загальних і спеціальних функцій управління. Об'єктивний характер її побудови визначається принципом первинності функцій і вторинності органу управління, тобто створення і виділення функцій передують формуванню органу або ланки управління.

Організаційна структура управління має пірамідальний характер, тобто містить декілька рівнів управління (ієрархічних рівнів), що відповідає принципам системної побудови організації Система управління кожного рівня є об'єктом управління для більш високого рівня [6,7].

Ієрархічна побудова апарата управління тісно пов'язана з централізацією і децентралізацією управління і проблемою делегування повноважень. Централізація управління – це зосередження організаційних і розпорядницьких функцій на верхніх рівнях управління і виконавчих – на нижніх. Централізація дозволяє зменшити кількість і масштаби помилкових рішень, застосованих менш досвідченими керівниками нижніх рівнів, більш продуктивно і легко використовувати досвід і знання персоналу верхнього рівня управління тощо. У той же час, головний недолік централізації – зниження гнучкості і оперативності роботи апарата управління.

Децентралізація управління зменшує обсяг інформації, яка надходить і перероблюється на верхніх рівнях, що є позитивним чинником. Недолік – утруднена координація, регулювання і контроль процесів управління. Чим вище ступінь централізації управління, тим менше делегується повноважень і відповідальності на нижній рівень, і навпаки,

чим нижче централізація, тим більше делегується повноважень і відповідальності на нижчий рівень.

Ступінь централізації функцій управління і ступінь делегування повноважень і відповідальності прямо впливають на кількість ланок управління і, отже, на ієрархію структури управління. Організаційні структури управління реальних підприємств різноманітні однак у схемах їх побудови можна простежити визначені закономірності, що базуються на основних принципах: лінійне і функціональне управління, делегування повноважень і централізація, норми керуваності.

Організаційна структура будь-якого підприємства повинна плануватися кількісно вимірюваними (обсяг роботи підприємства, число й обсяг робіт його підрозділів, кількість і кваліфікаційний склад персоналу в кожному підрозділі) і якісними (формулювання принципів організаційної політики, обґрунтування схеми організації і управління, формулювання функцій кожної ланки, визначення функціональних зв'язків, розподіл повноважень і відповідальності визначення ліній підпорядкування та інформаційних потоків.) параметрами [2, 5].

Організацію виробництва і процес управління необхідно розглядати як два нерозривних елементи системи управління. Організаційна структура повинна забезпечити нормальний ефективний процес управління виробництвом, яке складається з об'єкта і суб'єкта. Відповідно розрізняють організаційну структуру об'єкта управління (кількість, розмір, розташування і спеціалізація виробничих підрозділів) і організаційну структуру суб'єкта управління або апарата управління підприємства (кількість, функції розташування і підпорядкованість управлінських ланок). Жодна з цих підсистем не функціонує окремо, разом вони складають схему організаційної структури підприємства.

Структуризація системи управління має наступні можливості: 1. Створення нових підрозділів управління, орієнтованих на досягнення визначеної цілі або вирішення конкретної проблеми. 2. Проведення порівняльного аналізу різних варіантів організації управління для комплексних проблем і вибір найбільш адекватного. 3. Упорядкування і уявлення у формалізованому виді функціональних і інформаційних взаємозв'язків і взаємодій у процесах прийняття рішень. 4. Вибір організаційних форм управління, які забезпечують достатню ефективність їх функціонування.

Етапами розробки організаційної структури підприємства є: 1. Аналіз портфеля замовлень, ринкової стратегії фірми. 2. Прогнозування обсягів виробництва, цін і прибутку підприємства. 3. Розрахунок максимально припустимих витрат на управління. 4. Побудова дерева цілей підприємства. 5. Формування організаційної структури підприємства і структури її функціональних підрозділів за проблемно-цільовим модулем. 6. Дотримання принципів раціональної організації виробничих процесів. 7. Розробка (уточнення), узгодження і затвердження положень про функціональні підрозділи і посадові інструкції [4, 6].

Основні принципи формування проблемно-цільової організаційної структури підприємства: 1. Цільовий підхід, тобто формування організаційної структури на основі дерева цілей підприємства. 2. Визначення головних функціональних блоків управління у відповідності зі стратегічними цілями підприємства (1-й рівень дерева цілей). 3. Орієнтація на проблеми, тобто формування відділів для вирішення конкретної проблеми або виконання конкретних функцій у цілому по підприємству (2-й рівень дерева цілей). 4. Орієнтація на конкретні ринки при побудові структур відділів по окремих ринках (3-й рівень дерева цілей). 5. Забезпечення координації вирішення проблем при досягненні конкурентоздатності товару (по горизонталі).

Висновок

Сформовані організаційні структури управління підприємств вимагають обґрунтованого і комплексного підходу до побудови таких структур, які б відповідали вимогам ринкової економіки. Вимоги, запропоновані до організаційної структури підприємства: а) кількість елементів структури (відділи, служби) повинна бути мінімальною, але достатньою для ефективного функціонування системи; б) комунікації між елементами системи, а також системи з навколишнім середовищем повинні бути чіткими, якість інформації повинна бути високою; в) виробничий процес виготовлення продукції як результат функціонування структури управління повинний максимально відповідати вимогам пропорційності, безперервності і ритмічності; г) структура повинна бути мобільною, здатною адаптуватися до змін і перебудовуватися на вирішення нових задач. Таким вимогам в сучасних умовах може задовольняти проблемно-цільова організаційна структура.

Список використаних джерел

1. Ареф'єва О.В. Економіка підприємства: навч. посібник [для студ. вищих навч. закл.] / О.В. Ареф'єва, В.Г. Сахаєв, О.В. Ареф'єв, М.Б. Махсма, О.І. Попрозман; Європейський ун-т. – К.: Видавництво Європейського університету, 2005. – 238 с.

2. Ганущак – Єфіменко Л. М., Щербак В. Г. Розвиток інноваційно-інвестиційної політики сільських регіонів / Л. М. Ганущак – Єфіменко, В. Г. Щербак // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2016. – № 6. – С. 99 – 105

3. Ганущак–Єфіменко Л. М. Моделювання організації взаємодії учасників процесу управління інноваційним розвитком підприємства / Актуальні проблеми економіки № 1((115)), 2011 С 90 – 100.

4. Герасимчук Н. А. Ефективність заходів ресурсозбереження у виробничо – господарській діяльності підприємства / Н. А. Герасимчук // Таврійський державний агротехнологічний університет зб. наук. праць. Серія: Економічні науки. – Мелітополь: Люкс, 2013. – № 2 (6). – С. 99 – 108.

5. Прокопенко Н. С. Аспекти управління інноваційною діяльністю підприємства / Н. С. Прокопенко, О. І. Попрозман // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 12 (127). – С. 98 – 101.

6. Харчук Т.В. Характеристика економічної стійкості підприємства та її елементів / Харчук Т.В. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – №34. – С.332–335.

7. Харчук Т. В. Складові управління конкурентоспроможністю у системі економічного управління підприємством / Т. В. Харчук // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – Вип. 44. – С. 245–251.

8. Щербак В. Г. Розробка моделі моніторингу попиту та пропозиції на ринку інтелектуальної праці / Економіка: проблеми теорії та практики. Зб. наук. пр. Вип. 252. Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. С. 825 – 831

References

1. Arefeva O.V. Business Economics: Teach. manual [for studio. higher educators shut off] / o.v. Arefeva, V.G.Sakhayev, O.V. Arefiev, M.B.Mahmasa, O.I.Posprozman; European Univ. – K.: Publishing House of European University, 2005. – 238 c.

2. Hanuschak – Yefimenko L. M., Shcherbak V. G. Development of Innovation and Investment Policy of Rural Regions / L. M. Ganuschak – Yefimenko, V. G. Shcherbak // Bulletin of the Kiev National University of Technology and Design. – 2016. – No. 6. – P. 99 – 105

3. Hanuschak–Yefimenko LM Modeling of the organization of interaction of participants in the

process of management of innovative development of the enterprise / Actual problems of the economy № 1 ((115)) „ 2011 C 90 – 100.

4. Gerasimchuk N.A. Efficiency of resources conservation measures in the production and economic activity of the enterprise / N. A. Gerasimchuk // Tavriysky State Agrotechnological University. sciences works. Series: Economic Sciences. – Melitopol: Suite, 2013. – No. 2 (6). – P. 99 – 108.

5. Prokopenko N. S. Aspects of management of innovative activity of the enterprise / N. S. Prokopenko, O. I. Poproshman // Formation of market relations in Ukraine. – 2011. – No. 12 (127). – P. 98 – 101.

6. Kharchuk T.V. Characteristics of economic stability of the enterprise and its elements / Kharchuk T.V. // Bulletin of the Economy of Transport and Industry. – 2011. № 34. – p.332–335.

7. Kharchuk T., Component Management of Competitiveness in the System of Economic Management of the Enterprise / T.V. Kharchuk // Bulletin of the Economy of Transport and Industry. – 2013. – Issue 44. – pp. 245–251.

8. Shcherbak V.G. Development of a model for monitoring demand and supply in the market of intellectual labor / Economics: problems of theory and practice. Zb sciences пр. Вип. 252. Dnipropetrovsk: DNU, 2010. p. 825 – 831

УДК 338.48–44(1–22):338.487:334.722:339.138–044.247

Л.Ю. ЧОБАЛЬ,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту туристичного та готельно–ресторанного бізнесу
Ужгородського торговельно–економічного інституту
Київського національного торговельно–економічного університету

Формування інтегрованих маркетингових комунікацій підприємництва в сфері сільського аграрного туризму

У статті дано визначення сутності поняття «маркетингові комунікації». Виділено інструменти маркетингових комунікацій, зокрема такі основні елементи, як: реклама; стимулювання збуту, паблік рилейшнз (зв'язки з громадськістю); прямий маркетинг. Сформульовано завдання в сільському аграрному туризмі, що висвітлюють сутність реклами. Наведені заходи щодо стимулювання споживачів послуг суб'єктів підприємництва. Визначено, що паблік рилейшнз сприяє створенню позитивного іміджу суб'єкта туристичного підприємництва. Виділено три основні форми прямого маркетингу в сільському аграрному туризмі. Окреслено етапи комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій суб'єктів підприємництва сфери сільського аграрного туризму.

Ключові слова: маркетингові комунікації, сільський аграрний туризм, реклама, стимулювання збуту, паблік рилейшнз, прямий маркетинг, стратегія, ефективність.

Л.Ю. ЧОБАЛЬ,

к.э.н., доцент кафедры менеджмента туристического и гостинично–ресторанного бизнеса
Ужгородского торгово–экономического института
Киевского национального торгово–экономического университета

Формирование интегрированных маркетинговых коммуникаций предпринимательства в сфере сельского аграрного туризма

В статье дано определение сущности понятия «маркетинговые коммуникации». Выделены инструменты маркетинговых коммуникаций, включая такие основные элементы как: реклама; стимулирование сбыта; паблик рилейшнз (связи с общественностью); прямой маркетинг. Сформулированы задачи в сельском аграрном туризме, освещающие сущность рекламы. Приведены меры по стимулированию потребителей услуг субъектов предпринимательства. Определено, что паблик рилейшнз способствует созданию положительного имиджа субъекта туристического предпринимательства. Выделены три основные формы прямого маркетинга в сельском аграрном туризме. Определены этапы комплекса интегрированных маркетинговых коммуникаций субъектов предпринимательства сферы сельского аграрного туризма.

Ключевые слова: маркетинговые коммуникации, сельский аграрный туризм, реклама, стимулирование сбыта, паблик рилейшнз, прямой маркетинг, стратегия, эффективность.