

УДК 658.331.108.45.

Смолинець І.Б., асистент ©

*Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
ім. С.З. Гжицького*

УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМ ФОРМУВАННЯМ АПК У КОНТЕКСТІ ПРОГРАМУВАННЯ ЙОГО ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ

Систематично узагальнено ключові теоретико-методологічні та прикладні аспекти категорійного поняття «управління», як функцією організованих систем та «управління організацією» – господарським формуванням. Представлено структурно-логічну схему моделі управління господарським формуванням в АПК та сформульовано її понятійний апарат. Охарактеризовано прикладні засоби забезпечення фінансово-економічної стійкості підприємства. На основі теоретичного узагальнення наведено приклади ведення опису грошового потоку підприємства, формування внутрішніх й зовнішніх джерел фінансової санації підприємства та методи їх мобілізації.

Ключові слова. *Управління, як функція організованих систем; управління господарським формуванням; фінансово-економічна стійкість; грошовий потік; внутрішні та зовнішні джерела фінансової санації; методи мобілізації джерел фінансової санації.*

Постановка проблеми. Проблематика управління господарським формуванням АПК у контексті програмування його фінансово-економічної стійкості є актуальною та набуває особливого значення в умовах макроекономічної кризи та занадто «великої дерегулятивної уваги» влади до організаційних формувань.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні судження з літературних джерел колишнього СРСР щодо науки управління носять відверто ідеологічний характер. Вони присвячені, в основному, критиці, так званих, буржуазних глобальних теорій соціального управління: "деідеологізації", "конвергенції", "постіндустріального", "технотронного", "інформаційного", "сервісного" суспільств тощо. Критика, природно, не була конструктивною, українська управлінська наука повинна сказати своє слово в цьому напрямі, а це потребує значного переосмислення нашого ставлення до багатьох понять. Ми спробуємо подивитись на зарубіжні підходи і основні теорії управління з більш об'єктивних позицій та подати їх коротке системне узагальнення.

На сьогодні пропагуються чотири найважливіших підходи, які зробили істотний внесок в розвиток теорії та практики управління. Це: 1) підхід з позицій виділення різних шкіл в управлінні; 2) процесний підхід; 3) системний

підхід; 4) ситуаційний підхід. Школа наукового управління (зародження наукового управління - 1885-1920 рр.) найбільш тісно пов'язана з працями Ф.У. Тейлора, Френка та Лілії Гілбретів, а також Генрі Ганта. Тейлор та Гілберт починали свою кар'єру простими робітниками, що, безумовно, вплинуло на їхні уявлення про управління організацією. Ці творці школи наукового управління вважали, що використовуючи спостереження, виміри, логіку та аналіз, можна вдосконалити багато операцій ручної праці, добитися більш ефективного їх виконання. Генрі Лоуренс Гант (англ. Henry Gantt, 1861 - 23 листопада 1919) американський інженер-механік і консультант з управління, широко відомий як розробник діаграми Ганта, соратник «батька наукового менеджменту» Фредеріка Тейлора. Гант вивчав менеджмент на прикладі будівництва кораблів під час першої світової війни і запропонував свою діаграму, що складається з відрізків (завдань) і крапок (завершальних завдань, або віх), як засіб для представлення тривалості і послідовності завдань у проекті. Діаграма Ганта, розроблена Генрі Гантом в 1910-х роках, застосовувалась на великих інфраструктурних проектах і до сьогодні залишається важливим інструментом управління проектами.

Першою фазою методології наукового управління був аналіз змісту праці та визначення її основних компонентів. Тейлор, наприклад, скрупульозно виміряв кількість залізної руди та вугілля, яку людина може підняти на лопатах різного розміру. Тейлор виявив, що максимальна кількість залізної руди та вугілля може бути перекидана, якщо робітники користуватимуться лопатою-совком ємністю до 8,6 кг. Порівняно з більш ранньою системою, це справді дало феноменальний результат. Тейлор та його однодумці фактично признавали, що управлінська праця - це певний фах, і що організація в цілому виграє, якщо кожна група працівників зосередиться на тому, що вона робить успішніше понад усе. Цей підхід різко контрастував зі старою системою, при якій робітники самі планували свою роботу.

Гілберти винайшли прилад та назвали його мікрохронометром - вони використовували його в поєднанні з кінокамерою для того, щоб точно визначити, які рухи виконуються при певних операціях і скільки часу забирає кожен з них. Грунтуючись на здобутій інформації, вони змінювали робочі операції, щоб усунути зайві непродуктивні рухи і, використовуючи стандартні процедури та обладнання, намагалися підвищити продуктивність праці. Важливим внеском цієї школи було систематичне використання стимулювання з метою зацікавити працівників у підвищенні продуктивності та збільшення обсягів виробництва (наукове управління не зневажало людським фактором). Передбачалася також можливість нетривалого відпочинку і неминучих перерв у виробництві. А тому кількість часу, яка виділяється на виконання певних завдань, була реалістичною і справедливо встановленою. Це давало можливість керівництву встановлювати норми виробництва, котрі можна було реально виконати, і платити додатково тим, хто перевищував визначений мінімум. Ключовим моментом в цьому підході було те, що люди, котрі виробляли більше, одержували більшу винагороду. Автори робіт з наукового управління

також визнавали важливість відбору людей, які фізично й інтелектуально відповідали б виконуваній праці; вони також підкреслювали велике значення навчання. Концепція наукового управління стала серйозним переломним етапом, завдяки якому управління стало визнаватися як самостійна галузь наукових досліджень. Вперше керівники-практики та вчені побачили, що методи та підходи, які використовуються в науці та техніці, можуть бути ефективно використані в практиці досягнення цілей організації. Не можна не звернути уваги на те, що проблематика представників школи наукового управління в нашому традиційному розумінні більш відповідає проблематиці наукової організації праці, яка в англійській термінології не використовується. Однак ця школа служить базовою для розвитку наукових досліджень в цій сфері.

Класична або адміністративна, школа в управлінні (1920-1950 рр.) - представники школи наукового управління, в основному, присвячували свої дослідження тому, що має назву управління виробництвом. Вони розв'язували питання підвищення ефективності на рівні нижче управлінського (тобто на рівні НОП). З виникненням адміністративної школи фахівці почали постійно виробляти підходи до управління організацією в цілому. Ліндал Урвік був консультантом з питань управління у Великобританії. Джеймс Д. Муні, який писав праці разом з А.К. Рейлі, працював під керівництвом Альфреда П. Слоуна в компанії «Дженерал Моторз», їх головною турботою була ефективність в більш широкому розумінні слова - щодо праці всієї організації. Наукове управління також виступало на захист відокремлення управлінських функцій обдумування та планування від фактичного виконання праці.

На відміну від них створювачі школи адміністративного управління, більш відомої як класична школа, мали безпосередній досвід праці керівників вищої ланки управління у великому бізнесі. Анрі Файоль, з ім'ям якого єднають виникнення цієї школи і котрого часто називають батьком менеджменту, керував великою французькою компанією по видобуванню вугілля. Головний внесок Файоля в теорію управління полягав у тому, що він розглядав управління як універсальний процес, який складається із декількох взаємопов'язаних функцій, це - планування, організація, розпорядництво, координування та контроль.

Школи людських стосунків (1930-1950 рр.) та поведінкових наук (з 1950 р.) - це класичні школи наукового управління, з'явилися на світ, коли психологія ще перебувала в зачатковому стані. Створення школи людських стосунків у науці управління зв'язують з іменами двох вчених - Мері Паркер Фолет та Елтона Мейо, яких вважають найбільшими авторитетами в цій сфері. Фолет була першою, хто визначив менеджмент як "забезпечення виконання робіт за допомогою інших осіб". Знамениті експерименти Елтона Мейо, особливо ті, що проводилися на заводі "Уестерн Електрик" в Хоторпі, відкрили новий напрям в теорії управління. Мейо довів, що чітко розроблені робочі операції і добра заробітна плата не завжди мали своїм результатом підвищення продуктивності праці, як вважали представники школи наукового управління.

Сили, які виникали при взаємодії людей, могли перевищити і часто перевищували зусилля керівника. Іноді працівники набагато сильніше реагували на тиск з боку колег по групі, ніж на бажання керівництва та матеріальні стимули. Більш пізніші дослідження, які були проведені Абрахамом Маслоу та іншими дослідниками, допомогли зрозуміти причини цього явища. Мотивами вчинків людей, припускає Маслоу, є, в основному, не економічні сили, як вважають прибічники та послідовники школи наукового управління, а різні потреби, які можуть бути лише частково задоволені за допомогою грошей. Засновуючись на цих висновках, дослідники школи людських відносин вважали, якщо керівництво виявляє велику турботу про своїх працівників, то і рівень задоволеності працівників повинен зростати, що призводить до підвищення продуктивності праці. Вони рекомендували використовувати прийоми управління людськими відносинами, які включають більш ефективні дії безпосередніх начальників, консультації з робітниками і надання їм більш широких можливостей для спілкування на роботі [1-4].

Проблемам, що стосуються науки і практики управління, як предмета та об'єкта дослідження у широкому розумінні й менеджменту, як предмета й об'єкта дослідження у вузькому розумінні присвячені праці ряду сучасних зарубіжних і українських учених. У питання, що стосуються людського фактора, організації економічної, господарської та торговельної діяльності, бізнесу і сфери послуг тощо, тобто кваліфікаційної професійної діяльності типу "людина ↔ людина" значний внесок зробили зарубіжні учені: П. Друкер, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, П. Вейл; українські учені: В. Терещенко, О. Білоус, Є. Панченко, Ф. Хміль, А. Кредісов, В. Кредісов, І. Герчикова, А. Шегда, Р. Грифін, В. Яцура, О. Кузьмін, О. Мельник, Й. Завадський, Е. Подсолонко, В. Радченко, О. Кириченко, Б. Пунько та ряд інших науковців.

Зокрема, у працях д.е.н., проф. Б.М. Пунька розглянуто питання формування організаційної структури і управління персоналом підприємств-учасників ЗЕД; організаційної культури як ключового елементу управління персоналом та суспільними відносинами; інноваційних перспектив розвитку організаційно-виробничого управління фермерськими господарствами. Висвітлено категорійно-понятійну сутність менеджменту, як науки і сфери знань, як специфічної сфери прикладення людського фактора; узагальнено теоретико-прикладні аспекти управління соціально-економічними об'єктами і менеджменту людським фактором, розроблено власний варіант європейської моделі менеджменту людським фактором та сформульовано перелік основних фахових рис, необхідних сучасному управлінцеві [5, с. 101-133].

Аспекти санації підприємства вивчали в свої працях вітчизняні науковці, серед яких Албул Г.А., Буряк П.Ю., Білик М.Д., Малишенко В.А., Петленко Ю.В. [6-8]. Зокрема, Терещенко О.О. приділив увагу питанням виявлення та використання основних джерел фінансування оздоровчих заходів. Під джерелами фінансових ресурсів для здійснення санаційних заходів вказані автори розуміють сукупність усіх можливих сфер діяльності підприємства, які

можуть забезпечити ріст його фінансових результатів та мобілізацію фінансових ресурсів.

Мета статті. Систематично узагальнити ключові теоретико-методологічні та прикладні аспекти категорійного поняття «управління», як функцією організованих систем та «управління організацією» - господарським формуванням. Представити структурно-логічну схему моделі управління господарським формуванням в АПК та сформулювати її понятійний апарат. Охарактеризувати прикладні засоби забезпечення фінансово-економічної стійкості підприємства. Навести приклади ведення опису грошового потоку підприємства й формування внутрішніх і зовнішніх джерел фінансової санації підприємства та методи їх мобілізації.

Виклад основного матеріалу. Слід відразу зацентувати, що термін «управління» у західній економічній літературі фактично не вживається. Там економічні наукові і практичні аспекти управління визначаються терміном «менеджмент» (Categorical concept of "MANAGEMENT"), хоча існує відповідник терміну «УПРАВЛІННЯ» - «GOVERNANCE». У нашій науковій літературі термінологічне поняття «управління» визначається, як функція організованих систем (біологічних, технічних, соціальних, економічних), що забезпечує збереження їх структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію її програми, цілей. Управління як система припускає наявність підсистем: організації відносин її елементів, режиму її функціонування у вигляді сукупності певних механізмів, що діють під певним контролем за встановленими нормами, розвитку по відомій програмі у напрямі до якоїсь мети. Основні етапи процесу управління: збір і обробка інформації; її аналіз, діагноз і прогноз; систематизація (синтез); встановлення на цій основі цілі (ціле покладання); вироблення рішення, спрямованого на досягнення мети; послідовна конкретизація спільного рішення у вигляді планування, програмування, проектування, вироблення конкретних (приватних) управлінських рішень; організація діяльності для виконання рішення; контроль за цією діяльністю (включаючи питання підбору та розстановки кадрів); збір і обробка інформації про результати діяльності і новий цикл цього безперервного в ідеалі процесу.

Аспект управління (від лат. *aspectus* - вид) - точка зору, з якої розглядається предмет, явище, поняття; перспектива, в якій виступає явище, сторона предмета, сторона предмета, що вивчається певною наукою: філософський аспект, економічний аспект та ін. Соціальний аспект управління - цілеспрямований вплив на суспільство для впорядкування, збереження, вдосконалення і розвитку його визначеної якісної специфіки. Воно обумовлено системною природою суспільства, громадським характером праці, необхідністю спілкування людей в їх життєдіяльності, в процесі обміну продуктами матеріальної і духовної діяльності. Економічний аспект управління - в економічній сфері управління розглядається як поняття, яке має таке ж значення для усвідомлення економічних процесів, як, наприклад, капітал, праця, природні ресурси тощо. Більше того, з розвитком науково-технічного

прогресу роль управління непомірно зростає з кожним роком. Виділення його як самостійного економічного чинника датується з часів А. Маршалла, коли він ще на переломі XIX і XX століть аргументовано стверджував, що управління є одним з найважливіших чинників виробництва.

Теорія управління має міждисциплінарний характер. Згідно з визначеннями багатьох авторів, управління - це функція певним чином організованих систем, які здатні зберігати структуру цих систем, режим їх активності, реалізувати програми та цілі своєї діяльності. Управління організацією є предметом дослідження багатьох наук - менеджменту, економіки, психології, політології, соціології і т. д. Структура теорії управління включає в себе соціологію управління, філософію управління, психологію управління тощо. У сучасній науковій літературі про управління визначаються дві площини знань: а) різного роду теорії соціального управління, такі як: "управлінська революція", "соціальна відповідальність бізнесу", "промислова демократія", "людські відносини" тощо. На цій площині знань групуються різного роду політичні, економічні та філософські концепції, які тією чи іншою мірою стосуються управління організаціями; б) друга площина знань про управління репрезентує ряд концепцій, що складають науково-методологічну основу для опрацювання різного роду рекомендацій стосовно вдосконалення управління, аналізу і аргументації рішень, засоби соціально-психологічного впливу на поведінку працівників фірми, інших організаційних інституцій тощо.

Управління організацією, зазначають соціологи, не є простим явищем, яке легко проаналізувати і описати. Управління як процес - це прагнення його суб'єктів реалізувати певну мету. При цьому керівництво організації зобов'язане: по-перше, забезпечити еквівалентний обмін матеріальної і духовної продукції між організацією і її оточенням, що є умовою економічного успіху; по-друге, гарантувати членам організації відповідні умови праці, тобто створити рівновагу між вимогами виробничого процесу та їх бажаннями; по-третє, організувати свою діяльність в конкретному укладі соціальних сил, із впливом яких організація повинна рахуватись. Управління організацією, підкреслюють соціологи, це постійна спрямованість на: раціональне й економне використання наявних засобів; постійне маніпулювання наявними засобами таким чином, щоб вони були завжди "під рукою". Отже, управління організацією - це процес постійної координації та інтеграції використання різного роду управлінських засобів, прийомів. Оскільки останніх ніколи не буває понад міру, завданням управління є так урегулювати справи, щоб управлінський процес був раціональним і кожен засіб і прийом був використаний як можна найефективніше. Щоб зрозуміти зміст управління, пишуть Ф. Харбісон і К. Мейерс, необхідно розглядати управлінський процес через призму економічного, адміністративного і соціологічного аспектів.

Розглянемо головні видові ознаки управління, як явища або процесу (див. рис. 1).

Прийняття рішень - це процес, який відбувається впродовж певного часового періоду й здійснюється в кілька етапів. Рішення - це результат вибору

з кількох альтернатив, який фіксується письмово чи усно й містить програму дій для досягнення поставленої цілі. Рішення є одним із видів розумової діяльності і є виявом волі людини й характеризуються такими ознаками: 1) можливістю вибору з множини альтернативних варіантів (якщо відсутні альтернативи, то й відсутній вибір, а відтак - і рішення); 2) наявністю мети (вибір без мети не визначається як рішення); 3) наявністю вольового акту. Управлінські рішення передбачають пошук найбільш ефективного й раціонального варіанта для досягнення кінцевого результату. Процес прийняття й реалізації рішень - це послідовна зміна взаємопов'язаних стадій, та етапів дій менеджера, які розкривають технологію розумового пошуку істини й аналізу похибок. До управлінських рішень ставлять такі вимоги, як: всебічна обґрунтованість, своєчасність, необхідна повнота змісту, узгодженість з прийнятими раніше рішеннями.

Вирішення проблеми - проблеми є частиною нашого життя, і як би нам не хотілося, але повністю відгородитися від них неможливо. Всі ми люди, істоти земні та недосконалі, через це часто робимо багато помилок та створюємо проблеми. Скільки б ви не намагалися впорядкувати та взяти своє життя під контроль, але це не допоможе уникнути проблем. У критичних ситуаціях під дією стресу людина може втрачати здатність тверезо оцінювати ситуацію навколо. Один із можливих алгоритмів для вирішення проблеми - ідентифікація проблеми: намагайтеся зрозуміти у чому полягає проблема. Спробуйте знайти корінь, і саме з нього починайте вирішення проблеми. Повністю позбутися проблеми і не боятися її повторення можна лише тоді, коли ви ґрунтовно її дослідчили. Поставте перед собою ціль - подумайте чого ви хочете досягти або що хочете змінити. Правильно поставлена ціль - це запорука успішного вирішення проблеми. Оцініть свої можливості - поміркуйте над тим, якими засобами ви зможете досягнути тої цілі, яку самі собі поставили на попередньому кроці. Якщо ваших можливостей замало, то не засмучуйтеся, людина не всесильна. Спробуйте у боротьбі з проблемою об'єднати свої сили та сили ваших друзів та родичів. Запишіть на папері всі можливі шляхи виходу із ситуації. Подумайте про наслідки - на цьому кроці оцініть плюси та мінуси всіх можливих варіантів вирішення вашої проблеми. Спробуйте відкинути страх і занепокоєння та підійти до виконання цього завдання без зайвих емоцій. Прийміть рішення - оцінивши всі плюси та мінуси, оберіть один із можливих шляхів вирішення проблеми. Зробіть чітке та обдумане рішення і встановіть часові обмеження на його реалізацію. Виконайте прийняте рішення - розпочніть працювати над вирішенням проблеми згідно плану, який ви склали у попередніх кроках. Оцініть результат - якщо ви зуміли досягти поставленої цілі і вирішити проблему, можете влаштувати собі невелике свято. Якщо ж ні, то проаналізуйте свої рішення щоб зрозуміти на якому кроці ви допустили помилку. Головне - не припиняйте спроб, вірте в свій успіх і ви обов'язково подолаєте проблему.

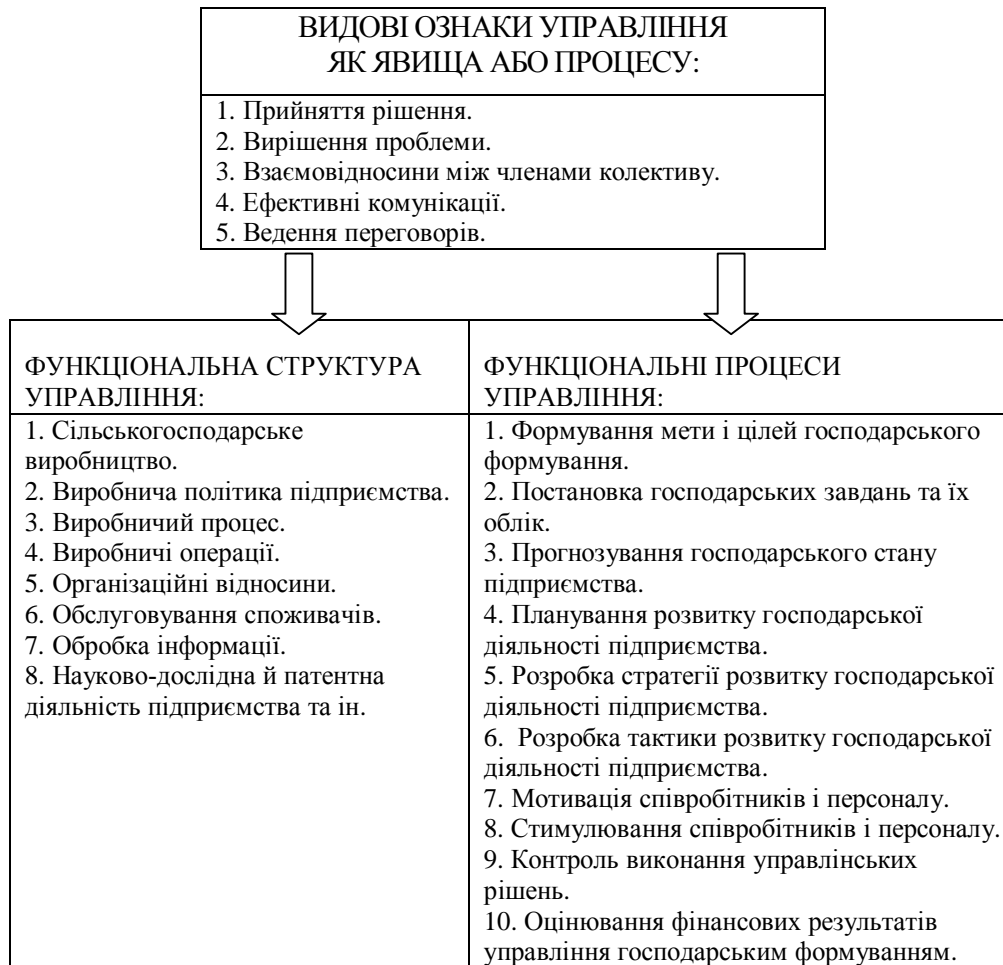


Рис. 1. Структурно-логічна схема моделі управління господарським формуванням в АПК

(представлено авторський варіант на основі дж. [9])

Взаємовідносини між членами колективу - відносини між особистостями мають складну структуру. У цій структурі діють не лише об'єктивні чинники (характер мети, умови для її досягнення, особливості керівництва, відносини між членами групи, що склалися), а й суб'єктивні (рівень свідомості та самосвідомості членів колективу, рівень їх домагань, індивідуально-психологічні особливості, здібності та ін. Головний метод дослідження взаємовідносин у колективі - спостереження. Воно дає змогу всебічно з'ясувати змістовність життя в групі, її структуру, рівень розвитку, статус окремих членів. Плідними для вивчення колективів є також різні форми анкетування, опитування, інтерв'ю, результати яких дають уявлення про цінності групи, бачення її членами різних аспектів життя певної спільності. Ефективним інструментом оперативного вивчення міжособистісних відносин є

запропонований американським психологом і мікросоціологом Дж. Морено метод соціометрії. Засадовим для нього є принцип синтонності - емоційних потягів і симпатій, які виявляються у відносинах між членами групи і визначають їх характер.

Ефективні комунікації - це використання сучасних методів ділової комунікації для реалізації управлінських, соціальних та благодійних проектів, може реалізовуватися, наприклад, методом вебресурсу.

Ведення переговорів - при веденні переговорів необхідно уміло використовувати національні особливості. В останні роки багато підприємств і організації одержали право безпосереднього виходу на зовнішній ринок, відкрилися нові можливості для налагодження прямих, торгових, економічних і виробничих зв'язків з організаціями і фірмами різних країн, а також широких контактів у галузі наукових досліджень, розробки і передачі технологій, в професійної підготовки кадрів. Знання національних психологічних особливостей різних країн допоможе бізнесменам або менеджменту підприємства вести себе в кожній країні згідно з її правилами ведення переговорів, і головне - досягти успіху.

Розглянемо головні аспекти функціональної структури управління господарським формуванням в АПК (рис.1).

Сільськогосподарське виробництво - вид господарської діяльності з виробництва продукції, яка пов'язана з біологічними процесами її вирощування, призначеної для споживання в сирому і переробленому вигляді та для використання на нехарчові цілі.

Виробнича політика підприємства – наприклад, політика підприємства зайнятого у сфері вирощування, зберігання та пакування плодово-ягідної продукції, будується на забезпеченні якості та безпечності харчових продуктів і є невід'ємним складником загально бізнесової політики і стратегії господарських формувань в АПК, спрямованих на розвиток стабільного виробництва високоякісної та безпечної продукції. Запровадження системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів за вимогами міжнародних стандартів ISO 9001:2008 та ISO 22000:2005 є стратегічним рішенням вищого менеджменту підприємства, яке надає йому можливість виробляти гарантовано якісну та безпечну для здоров'я та життя людини продукцію. Сфера застосування системи управління безпечністю охоплює весь цикл вирощування, зберігання та пакування плодово-ягідної продукції. Керівництво підприємства, усвідомлюючи важливість застосування системного підходу до якості та безпечності продукції, бере на себе зобов'язання щодо розроблення, запровадження та постійного поліпшування результативності системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів, заснованої на таких засадах: 1) реалізація принципів концепції HACCP (аналіз небезпечних чинників і критичні точки контролю); 2) безумовне дотримання національних законодавчих та нормативних вимог щодо безпечності харчових продуктів, а також відповідних вимог замовників і споживачів; 3) забезпечення належних санітарно-гігієнічних умов під час вирощування, зберігання та пакування плодово-ягідної продукції, виконання вимог GAP (Належної сільськогосподарської практики) та GMP (Належної виробничої практики); 4)

забезпечування ресурсами, необхідними для запровадження, функціонування та поліпшення системи; 5) усвідомлення всім персоналом того, що забезпечення якості та безпечності продукції є завданням кожного працівника; 6) постійне підвищення компетентності персоналу, діяльність якого пов'язана з забезпеченням якості та безпечності продукції; 7) налагодження взаємовигідних відносин з виробниками та постачальниками сировини, інгредієнтів і матеріалів; 8) забезпечення та підтримка впевненості замовників в високій якості та повній безпечності нашої продукції; 9) періодичне аналізування дієвості та результативності системи з боку групи безпечності харчових продуктів (групи НАССР) та вищого керівництва. Таким чином менеджмент підприємства бере на себе зобов'язання формувати принципове ставлення персоналу підприємства до якості та безпечності харчових продуктів і створювати умови для активної участі всього колективу в реалізації продовольчої політики.

Виробничий процес – це сукупність технологічних і трудових дій, які спрямовані на предмети праці для отримання готової продукції. Ефективність нормування праці значною мірою залежить від того, наскільки раціонально відображатимуться конкретні виробничі умови у встановлених нормах. Під час нормування праці виробничий процес поділяється на операції та їх елементи. Склад і поєднання технологічного і трудового процесів у виробничому процесі виготовлення продукції включають ряд виробничих аспектів: технологічний процес; технологічний комплекс; робочий технологічний процес; виробнича операція; трудовий процес; трудова операція; комплекс трудових прийомів; трудовий прийом; трудова дія; трудовий рух органів тіла: руки, ноги, пальців, тулуба, очей.

Виробнича операція - це частина виробничого процесу, що виконується стосовно певного предмета праці одним робітником або групою робітників на одному робочому місці. Технологічними елементами виробничої операції є: установка, технологічний і допоміжний переходи, позиція. Установка - це одноразове закріплення оброблюваної заготовки або деталі. Позиція характеризується фіксованим положенням предмета праці, де він підлягає технологічному впливу устаткування. Перехід - це частина операції, що характеризується незмінністю установки та позиції, режиму роботи устаткування та інструменту.

Організаційні відносини - це складний комплекс стійких, свідомо створених зв'язків та взаємодії елементів виробничо-управлінської системи, які виникають у процесі функціонування та розвитку підприємства. Розглядаються як складова в управлінні організацією, існує досить великий перелік організаційних відносин: формальні та неформальні; внутрішньо системні та міжсистемні; лінійні та функціональні; субординаційні (вертикальні) та координаційні (горизонтальні); галузеві, міжгалузеві та територіальні тощо.

Обслуговування споживачів - це забезпечення необхідного рівня обслуговування клієнтів. Рівень обслуговування клієнтів визначається рядом факторів: 1) наявність комфортабельного офісу і засобів для якісного обслуговування клієнтів (оргтехніка, меблі, фізіологічні умови тощо); 2) наявність мережі складування, зберігання і продаж продукції (бази, складські

приміщення, магазини та інші торговельні точки); 3) методи організації й дотримання встановлених правил продаж; 4) кваліфікація та зовнішній вигляд персоналу; 5) можливість формування послуг за замовленнями клієнтів; 6) ступінь використання засобів внутрішньо фірмової інформації і реклами тощо.

Обробка інформації - це сукупність операцій (збирання, введення, записування, перетворення, зчитування, зберігання, знищення, реєстрація), що здійснюються за допомогою технічних і програмних засобів, включаючи обмін по каналах передачі даних.

Науково-дослідна й патентна діяльність підприємства. Наукові дослідження за своїми напрямками поділяють на теоретичні й прикладні. Результатом теоретичного дослідження є відкриття – встановлення невідомих об'єктивно існуючих законів, закономірностей, властивостей і явищ природи, які вносять корінні зміни в пізнання людиною природи. Роботи теоретичного характеру складають відправну базу для наступних пошуків. Прикладні дослідження починаються з пошуків галузі практичного використання теоретичних знань. На основі рекомендації пошукових досліджень ставиться завдання прикладного характеру. Це може бути вивчення можливостей створення виробів, оснований на нових принципах, дій, створення і використання нових видів матеріалів, технологічних процесів. Прикладні дослідження завершуються попередніми розробками і рекомендаціями по впровадженню, на основі яких потім складається технічне завдання на проектування нових виробів.

Важливу роль у процесі реалізації нових наукових знань відіграють нововведення – нова інформація, отримана у результаті фундаментальних і прикладних досліджень та підтверджена експериментальне. Це те, що дозволяє поліпшити функціональну віддачу або зменшити вартість у порівнянні з раніше створеним. Досвід показує, що без наявності певного напрацювання до початку розробки створити якісно новий виріб неможливо. Причому, чим складніший виріб, тим більше нововведень вимагається для його створення, ще більше ідей необхідно для розробки нововведень.

Більшість промислових підприємств проводять науково-дослідну роботу з технічного вдосконалення виробництва. Таку роботу виконують переважно відділи головного конструктора, головного технолога, головного металурга в експериментальних цехах і заводських лабораторіях. Тобто, науково-дослідна робота охоплює: фундаментальну, галузеву, заводську науку. На основі результатів наукових досліджень технічного характеру з'являються нові розв'язки конкретних технічних задач, серед яких першочергове значення мають винаходи. Винахід - це нове, що володіє істотними відмінностями, технічне виконання завдання по реалізації відкриття. Під технологічним завданням розуміється використання нових властивостей речовин, отриманих технічним шляхом, або нових конструкцій. Розв'язання технічної задачі при цьому повинно принципово відрізнятись від відомих розв'язків аналогічної задачі в світовій практиці. Створення нових виробів на основі винаходу означає, що ці вироби за рівнем конструктивних рішень відповідають останнім досягненням науки і техніки, тому використання їх у нових розробках має велике народногосподарське значення. Поряд з винаходом велике значення для

вдосконалення виробництва і збільшення його ефективності має рацпропозиція - нове і корисне для підприємства технічне рішення, що передбачає зміну конструкції виробу, технології й організації виробництва, застосовуваних матеріалів і комплектуючих виробів. Вона також є результатом творчого підходу до виконання виробничо-технічного завдання, але на відміну від винаходу, не вносить принципової новизни; як правило, не повторює засвоєних раніше на підприємствах пропозицій і впроваджень. Раціоналізаторство - виступає найбільш масовою формою технічної творчості робітників підприємств. Загальне керівництво винахідництвом і раціоналізаторством здійснює Державний комітет України в справах винахідництва і відкриття, який проводить експертизу відкриттів, видає на них охоронні документи, представляє державні інтереси у галузі винахідництва за кордоном, у своїй роботі опирається на міністерства, наукові, проектні організації та підприємства. На підприємствах безпосереднє керівництво розвитком винахідництва здійснюють відділи по винахідництву і раціоналізаторству, що приймають, реєструють і переглядають подані пропозиції, сприяють їх впровадженню, проводять роботи з активізації творчої діяльності робітників.

Організація інноваційної роботи. Авторство на результати науково-технічної творчості охороняється законом і засвідчується документами, які видаються авторам: на відкриття видається диплом; на винахід - авторське свідоцтво або патент; на рацпропозицію - посвідчення. Диплом на відкриття і авторське свідоцтво або патент на винахід видає Державний комітет у справах винаходу і відкриття після експертної перевірки. Посвідчення на рацпропозицію видається підприємством, яке прийняло пропозицію до впровадження. Щодо відкриття, то правовий захист розповсюджений тільки на авторство. Саме відкриття після публікації стає загальним здобутком і може бути використаним безперешкодно. Інакше організована правова охорона на винахід. Автор винаходу може вимагати лише визнання свого авторства, або крім цього залишити йому виняткове право на користування винаходом. У першому випадку видається авторське свідоцтво, в другому - патент. При видачі авторського свідоцтва право на використання винаходу переходить повністю державі. Такі винаходи використовуються в народному господарстві без дозволу автора. Патент, крім визнання за винахідником авторства, стверджує його виняткове право на зроблений ним винахід: жодна організація чи окрема особа без згоди власника патенту не може використовувати винахід у державі, в якій виданий патент. Запатентований винахід є власністю патентовласника і може бути використаним тільки з його згоди, шляхом видачі дозволу або переуступки патентних прав за відповідну сплату, тобто шляхом придбання ліцензій. Ліцензія - документ, який засвідчує дозвіл власника патенту на використання його винаходу. Є 2 види ліцензій: проста і виняткова, проста ліцензія засвідчує збереження права за автором - власником патенту на одночасне використання винаходу і збереження авторства; виняткова ліцензія свідчить про відмову власника від використання винаходу на користь іншої особи. Зарубіжне патентування і ліцензування здійснюється Держкомітетом у справах винаходів і відкриттів. Патент дійсний тільки в країні, що його видала, тому виникає необхідність для захисту винаходів у патентуванні. Патенти

більшості країн видаються на строк 15–20 років. Через велику вартість встановлюється показник доцільності патентування, так звана патентоспроможність. Доцільність патентування визначається, виходячи з величини виручки від продажу ліцензії. Ефективність роботи винахідників залежить від рівня їх ознайомлення зі світовими досягненнями. В Україні створена загальнодержавна система патентної інформації, яка є частиною єдиної системи науково-технічної інформації. Провідне місце належить Центральному науково-дослідному інституту патентної інформації, який збирає й обробляє патентну літературу десятків країн світу. Основним державним патентним сховищем є патентно-технічна бібліотека. Крім того, є галузеві патентні фонди - зібрання описів винаходів, які мають інформаційну цінність. Патентні фонди створені також у науково-дослідних, проектних інститутах і на великих промислових підприємствах. Матеріали патентних фондів використовуються для перевірки новизни пропонуваніх рішень чи для уточнення патентної чистоти нових виробів, вивчення тенденції розвитку техніки.

Розглянемо головні аспекти, що стосуються функціональних процесів управління господарським формуванням в АПК (рис.1).

Формування мети і цілей господарського формування. Діяльність підприємства на споживчому ринку спрямована на досягнення певних стратегічних і тактичних завдань, які дозволяють забезпечити конкурентоздатність і ефективну господарську діяльність, здатність виживати на ринку. Цілі підприємства - це визначення якісних і кількісних характеристик функціонування підприємства, до досягнення яких воно прагне. Ціль функціонування підприємства утворює складну і взаємопов'язану систему, що залежить як від зовнішнього середовища, котре оточує підприємство, так і від внутрішніх факторів його функціонування. Завдання підприємства визначають етапи або шляхи досягнення мети в період, на який розробляється стратегія. Класифікація цілей підприємства: 1) за ступенем досягнення мети: бажані (отримання максимальних прибутків); життєво необхідні (отримання мінімально-необхідних прибутків, котрі забезпечують збереження статутного фонду підприємства); 2) за часовим фактором: перспективна мета; поточна мета; 3) в залежності від відношення до головної мети підприємства: кінцеві цілі; проміжні; 4) в залежності від оцінки: кількісні (виражаються певними абсолютними і відносними показниками - обсяг продажу, сума отриманого прибутку); якісні (культура обслуговування, соціальний мікроклімат, культура виробництва); 5) в залежності від змісту і характеру відображуваних інтересів: цілі підприємства, як суб'єкта ринкових відносин отримання прибутків); цілі суспільства, задоволення потреб населення (відповідність обсягу і структури споживчого попиту).

Формулювання цілей підприємства, вибір найбільш важливих з них залежить і від стадії життєвого циклу підприємства. Класифікація цілей підприємства в залежності від стадій життєвого циклу: стадії життєвого циклу - головна ціль підприємства - головне завдання: 1) народження - виживання - вихід на ринок; 2) дитинство - отримання короткочасних прибутків - зміцнення положення на ринку; 3) юність - прискорене зростання обсягів продажу і

прибутків - захоплення своєї частки ринку; 4) рання зрілість - постійне зростання обсягів діяльності - диверсифікацій на діяльність (освоєння додаткових напрямків діяльності); 5) зрілість - формування іміджу підприємства і збалансований ріст - зміцнення становища підприємства на освоєному сегменті ринку; 6) старіння - збереження досягнутих позицій - забезпечення стабільності господарської діяльності; 7) відродження - пошук додаткових імпульсів в діяльності підприємства - технічне переозброєння, пошук нових ринків ресурсів, нових постачальників, нових ринків збуту, впровадження нових технологій.

Вимоги до розробки цільової політики підприємства: визначається не одна, а декілька цілей на основі комплексного підходу, який забезпечує взаємозв'язок між цілями; цілі не повинні суперечити одна одній, тобто повинні бути реальними і можливими для виконання; цілі покликані давати основу і стимул для подальшої діяльності, забезпечувати зосередження сил і засобів підприємства на пріоритетних ділянках його діяльності, визначати найбільш важливі, фундаментальні напрямки роботи. При визначенні цілей господарської діяльності підприємства користуються методом побудови дерева цілей, котрий полягає у визначенні головної цілі і формулюванні цілей різних рівнів (основні цілі, проміжні цілі, під цілі), що сприяють досягненню головної цілі.

Постановка господарських завдань та їх облік. Постанова завдань являє собою кількісну конкретизацію цілей підприємства із зазначенням способів і термінів їх досягнення для кожного рівня: корпоративного, ділового, функціонального й операційного. Завдання традиційно прийнято формулювати одночасно з вибором місії і формулюванням цілей. Однак конкретизація цілей після вибору і комплексної оцінки стратегічного плану приводить до необхідності уточнення постановки завдань, що в остаточному підсумку дозволяє не допустити протиставлення завдань не тільки сильним і слабким сторонам, можливостям і загрозам (визначених у ході аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища), але і розробленим стратегіям. Більш ємне уявлення обговорюваного питання зводиться до того, що між місією, цілями і завданнями встановлюються однозначні взаємозв'язки: місія - загальний стратегічний орієнтир напрямку розвитку організації; цілі - якісне вираження; завдання - кількісне вираження; реалізація - досягнення обраного орієнтира. Постанова господарських завдань, передбачає, крім їх постановки, заповнення журналу реєстрації господарських операцій та їх постійне відображення в журналі реєстрації господарських операцій, господарські можуть відображатися за допомогою програми «1С:Бухгалтерія 7.7».

Прогнозування господарського стану підприємства - це передбачення майбутнього стану внутрішнього і зовнішнього середовища фірми, яке базується на наукових методах і інтуїції, тобто це процес обґрунтування кількісних та якісних змін розвитку в майбутньому.

Планування розвитку господарської діяльності підприємства - це процес визначення цілей розвитку і вибір оптимальних шляхів їх досягнення. У більш широкому розумінні - це сукупність управлінських дій менеджменту і персоналу підприємства на встановлення управлінських завдань, які визначають напрямки, темпи і пропорції розвитку.

Розробка стратегії розвитку господарської діяльності підприємства. Стратегія підприємства - це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритети і для підприємства проблеми, його місію, головні цілі і розподіл ресурсів для їх досягнення. Вона формулює цілі та основні шляхи для їх досягнення, таким чином, що підприємство має спільний напрямок розвитку. За своїм змістом стратегія розвитку підприємства - це довгостроковий плановий документ, тобто це результат стратегічного планування. В свою чергу стратегічне планування - це процес здійснення цілей на певний період та напрямків діяльності підприємства. Розробка стратегій підприємств - це досить складний і тривалий процес, враховуючи постійну переоцінку і періодичну перевірку вибраних цілей, аналізуючи при цьому стан середовища діяльності самого підприємства. Стратегічний потенціал характеризується трьома моментами: по-перше - наявністю та станом реальних ресурсів підприємства, його матеріальні, трудові, інформаційні, фінансові ресурси; по-друге - ступенем відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям і задачам підприємства; по-третє - здатність ресурсного потенціалу забезпечити стійкість до впливу зовнішнього середовища та його гнучкість щодо внутрішньо фірмових змін; іншими словами - здатність адаптуватися. Рівень освоєння потенційних можливостей підприємства характеризує «конкурентний статус підприємства». Це поняття не можна змішувати або ототожнювати з конкурентоспроможністю, конкурентними перевагами. Конкурентний статус оцінює ресурсне забезпечення й готовність підприємства до досягнення стратегічних цілей та завдань, ступень засвоєння своїх потенційних можливостей, наявність сприятливих зовнішніх умов для створення та підтримки конкурентних переваг. Стратегія визначає загальний напрямок і засіб використання засобів для досягнення поставленої мети. Цьому засобові відповідає визначений набір правил і обмежень для прийняття рішень. Після досягнення поставленої мети стратегія як напрямок і засіб досягнення мети припиняє своє існування. Нові цілі ставлять задачу розробки нової стратегії.

Розробка тактики розвитку господарської діяльності підприємства. Тактика підприємства - засіб, який забезпечує реалізацію наміченої стратегії. Тактика визначає конкретні короткострокові завдання, які забезпечують постійне наближення до поставленої мети. Вона розробляється і впроваджується керівництвом і працюючими у низових ланках. Таким чином, під тактикою підприємства пропонується розуміти сукупність короткострокових дій, практичних методів і прийомів менеджменту, що використовуються для реалізації стратегій підприємства.

Мотивація співробітників і персоналу. До основних рис системи мотивування працівників належать: сприяння як формуванню, так і досягненню суспільно значущих цілей організації і завдяки цьому підтриманню рівноваги між економічними цілями та суспільною відповідальністю підприємства; виконання функції комунікації між керівництвом, власником організації та її працівниками. Мотивування стосується створення та підтримання взаємного порозуміння між підприємством та окремими групами людей або всередині груп; система мотивації має дві сторони. Одна сторона стосується рівня, диференціації структури та динаміки витрат на персонал, зокрема заробітної

плати, створення системи стимулів до праці. Друга пов'язана зі стилем управління, що застосовується керівниками. Вона проявляється у поступовому переході від авторитаризму до демократичного стилю. Гнучка система мотивації управлінського персоналу підприємства повинна відповідати таким принципам: гнучкості, який означає, що система мотивації персоналу повинна мати здатність до оперативного реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування, а також на зміну загальних і локальних цілей підприємства; системності, який означає повне відображення індивідуального вкладу людини в досягнення кінцевих результатів підприємства через ланцюги "людина-посада-робота" і "особа-група-колектив"; відповідності, який полягає у встановленні такого рівня мотивації персоналу, який відповідає кількості, якості та вагомості затраченої праці; структурованості - характеризує поділ заробітної плати на частини, кожна з яких є відображенням особистого вкладу працівника в досягнення поточних, кінцевих і віддалених результатів діяльності підприємства; відкритості системи мотивації персоналу, який означає її прозорість та інформаційну доступність для кожного працівника.

Стимулювання співробітників і персоналу - один із загальних способів соціального управління, впливу на поведінку, діяльність індивідів, соціальних груп, трудових колективів. Важливо також підкреслити, що для працівника необхідна певна воля вибору тієї або іншої стратегії й тактики дій в сфері праці. Чітко розроблений процес стимулювання дозволяє трудовим колективам тривалий період часу ефективно функціонувати без втручання суб'єкта керування. Стимулювання як спосіб керування припускає необхідність врахування інтересів особистості, трудового колективу, ступеня їхнього задоволення, тому що саме потреби є найважливішим чинником поведінки соціальних систем. Сама по собі потреба не може спонукати працівника до якихось певних дій. Тільки тоді, коли потреба зустрічається із предметом, здатним її задовольнити, вона може направляти й регулювати діяльність соціальної системи, управляти її поведінкою. Усвідомлення потреб викликає інтереси, бажання, прагнення, потяги. Чітко розроблений процес стимулювання дозволяє трудовим колективам тривалий період часу ефективно функціонувати без втручання суб'єкта керування. Стимулювання як спосіб керування припускає необхідність врахування інтересів особистості, трудового колективу, ступеня їхнього задоволення, тому що саме потреби є найважливішим чинником поведінки соціальних систем. Сама по собі потреба не може спонукати працівника до якихось певних дій. Тільки тоді, коли потреба зустрічається із предметом, здатним її задовольнити, вона може направляти й регулювати діяльність соціальної системи, управляти її поведінкою. Усвідомлення потреб викликає інтереси, бажання, прагнення, потяги.

Контроль виконання управлінських рішень - після того, як почалось виконання рішення, менеджер повинен здійснювати контроль за ходом його виконання. Контроль - це спостереження, нагляд з ціллю перевірки стану виконання рішення. Він здійснюється шляхом обліку ходу виконання, своєчасно виявляє відхилення від заданої програми, дає можливість ліквідувати причини відхилення, або попередити про наміри несвоєчасного виконання рішення. Для контролю використовується різні види обліку: статистичний;

бухгалтерський; оперативний. Менеджер організує спеціальний облік ходу виконання окремих рішень. Труднощі у здійсненні контролю полягають у тому, що треба одночасно контролювати хід виконання багатьох рішень і розпоряджень за різними показниками. Для цього в організації створюється спеціальна система контролю виконання рішень (наказів, постанов, розпоряджень). У сучасних організаціях використовується контроль ручний, картковий і комп'ютерний. Все залежить від обсягу документів, що контролюються. Важливим засобом контролю виконання прийнятих рішень є систематичне заслуховування звітів з виконання прийнятих рішень на засіданнях колегіальних органів (правліннях, колегіях, президіях, радах), нарадах у керівників організації, менеджерів структурних підрозділів. Створена система обліку і контролю виконання рішень забезпечує менеджера необхідною інформацією, без якої неможливо здійснювати нормальний процес управління, своєчасне рішення труднощів, що виникають, подолання та усунення недоліків.

Оцінювання фінансових результатів управління господарським формуванням фактично зводиться до оцінки ефективності управління грошовими потоками. Оцінка ефективності управління грошовими потоками являється складовим елементом моделі управління грошовими потоками підприємства як на етапі кількісної та якісної оцінки результатів (досягнення поставлених цілей), так і на етапі прогнозування та планування грошових потоків, а також корегування планових показників відповідно до зміни зовнішнього та внутрішнього середовища здійснення підприємницької діяльності суб'єктом господарювання. Це, у свою чергу, надає нам право виокремити дану проблему як окреме питання даної теми. Можна виділити наступні завдання, що можуть ставитися перед фінансовим менеджером підприємства при проведенні оцінки ефективності моделі управління грошовими потоками, зокрема: ретроспективний аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства та визначення основних факторів формування його фінансових результатів; дослідження особливостей формування тенденцій та розвитку трендів фінансування (перш за все, самофінансування) суб'єкта господарювання та рівень їх узгодженості із фінансовою його стратегією; визначення оптимальних параметрів та показників фінансового плану підприємства, у тому числі стратегічного та оперативного; оцінка обґрунтованості прогнозних показників руху грошових коштів суб'єкта господарювання та інших планових фінансових показників та рівня їх впливу на формування фінансових результатів підприємства; визначення форм та методів впливу фінансового менеджменту підприємства на основні параметри його грошових потоків з метою забезпечення цільового рівня прибутковості за прийнятним рівнем ліквідності та платоспроможності суб'єкта господарювання та інші завдання, що впливають із фінансової та корпоративної стратегії.

Фінансово-економічна стійкість компаній, підприємств та зокрема, господарських формувань в АПК виражається завдяки грошовому потоку. Грошовий потік (англ. «Cash Flow»): 1) грошові надходження підприємства мінус його грошові виплати за певний період; 2) у ширшому фінансовому сенсі - аналіз всіх факторів, що впливають на надходження грошей протягом звітного періоду. Грошовий потік є рухом грошей, в або з бізнесу, проекту або

фінансового продукту. Величина «Cash-Flow» зазвичай вимірюється протягом певного, обмеженого періоду часу. Вимірювання грошових потоків можуть бути використані для розрахунку інших параметрів, які дають інформацію про вартість компанії і економічне становище, наприклад про необхідність розробки санаційних заходів.

Загальний чистий грошовий потік компанії за період (зазвичай квартал або рік) дорівнює зміні залишку грошових коштів за цей період: позитивний, якщо залишок грошових коштів збільшується (більше грошей стає доступно), негативною, якщо залишок коштів зменшується. Сукупний чистий грошовий потік являє собою суму грошових коштів, які класифікуються за трьома напрямками (див. приклад у табл. 1).

Таблиця 1

**Приклад формування опису грошового потоку підприємства
(представлено авторський варіант)**

№ п.п.	Опис статей грошового потоку	Сума (тис. \$ США)	Результат (тис. \$ США)
1	2	3	4
1.	Грошовий потік, пов'язаний з основною господарською діяльністю		-90
1.1.	Продажів (у грошах)	+130	
1.2.	Матеріали	-110	
1.3.	Праця	-110	
2.	Грошовий потік від фінансової діяльності		+120
2.1.	Вхідний потік від кредиту	+150	
2.2.	Погашення позики	-15	
2.3.	Податки	-15	
3.	Грошовий потік від інвестицій		-110
3.1.	Придбання капіталу	-110	
	Загальний		-80

Оперативні грошові потоки (пов'язані з основною господарською діяльністю): грошові кошти, отримані або повністю витрачені в результаті внутрішньої діяльності компанії. Ця стаття включає в себе грошові доходи плюс зміни у оборотному капіталі. У середньостроковій перспективі це має бути чистий позитивний дохід, якщо компанія залишається платоспроможною. Фінансування грошових потоків (грошовий потік від фінансової діяльності): грошові кошти, отримані від випуску боргових і пайових зобов'язань або виплачені у вигляді дивідендів, викупу акцій або боргових виплат. Інвестиційні потоки грошових коштів (грошовий потік від інвестицій): грошові кошти, отримані від продажу довгострокових активів, або витрати на капітальні активи - інвестиції, придбання і довговічність активів.

У фінансовому оздоровленні підприємства важливу роль відіграють санаційні заходи. Санація, це план фінансового оздоровлення підприємства, об'єктами санаційного планування є процеси господарської діяльності виражені у фінансових, виробничих та трудових ресурсах і результатах господарської

діяльності підприємства. До суб'єктів, які можуть прийняти участь у фінансуванні санаційних заходів, слід віднести таких - кредитори підприємства (банки та фінансово-кредитні установи, постачальники); власники підприємства; державні органи (див. приклад формування внутрішніх й зовнішніх джерел фінансової санації підприємства та методи їх мобілізації у табл. 2).

Таблиця 2

Внутрішні й зовнішні джерела фінансової санації підприємства та методи їх мобілізації (представлено авторський варіант на основі теоретичного узагальнення)

№ п.п.	Джерела фінансування за напрямками діяльності	Методи мобілізації внутрішніх й зовнішніх джерел санації	Вид діяльності
Внутрішні джерела фінансової санації			
1.	Зниження адміністративних витрат.	Зменшення представницьких витрат; зниження витрат на відрядження, утримання апарату управління, зв'язок.	Операційна.
2.	Зниження загальновиробничих витрат.	Скорочення чисельності апарату управління; скорочення витрат на оплату праці працівникам апарату управління; удосконалення та прискорення обслуговування основних засобів.	Операційна.
3.	Зростання доходів від реалізації готової продукції, товарів, робіт, послуг, у т.ч.: зростання обсягу реалізації продукції	Активізація маркетингової політики підприємства; вихід на нові ринки збуту; використання нових вигідних для клієнтів механізмів розрахунку за продукцію; оптимізація асортименту продукції	Операційна.
4.	Зростання ціни продукції, товарів, робіт, послуг.	Підвищення якості продукції; покращення сервісного обслуговування; покращення якості обслуговування клієнтів.	Операційна.
5.	Зниження втрат від участі у капіталі та інших фінансових витрат.	Усунення втрат від інвестицій у дочірні та асоційовані підприємства; узгодження з кредиторами зниження відсотків за кредит.	Фінансова.
6.	Зростання інших доходів підприємства.	Реалізація фінансових інвестицій; реалізація основних фондів; використання зворотного лізингу.	Фінансова.
7.	Зростання доходів від участі у капіталі та інших фінансових операцій.	Отримання дивідендів; рефінансування дебіторської заборгованості.	Фінансова.
8.	Зростання інших операційних доходів.	Реалізація частини оборотних засобів, запасів, сировини, незавершеного виробництва; здача в оренду основних фондів.	Інвестиційна.

Зовнішні джерела фінансової санації			
1.	Реструктуризація (реорганізація) підприємства.	Злиття з фінансово міцним підприємством; поглинання; приєднання; поділ; зміна форми власності або організаційно-правової форми.	Операційна.
2.	Непряма державна підтримка.	Державне пільгове кредитування; пільгове оподаткування та кредитування; надання дозволу на порушення антимонопольного законодавства; розміщення державних замовлень на підприємствах.	Фінансова.
3.	Фінансування санаційних заходів за рахунок прямого державного фінансування.	Надання бюджетних дотацій, субвенцій та субсидій; державні внески у статутний фонд.	Фінансова.
4.	Фінансування санаційних заходів за рахунок власників.	Збільшення статутного фонду (за рахунок додаткових внесків, реінвестиції прибутку); зменшення номінальної вартості акцій; надання кредитів та цільових внесків власниками.	Фінансова.
5.	Фінансування санаційних заходів за рахунок кредиторів, у тому числі: рефінансування боргу.	Списання та реструктуризація кредиторської заборгованості; надання цільових банківських позик; випуск облігацій та інших боргових цінних паперів під гарантію санатора.	Фінансова.
6.	Зростання обсягів прямого та непрямого інвестування.	Застосування сучасних інноваційно-інформаційно-інвестиційних методів обґрунтування інвестиційних проєктів.	Інвестиційна.

Розробка плану фінансового оздоровлення здійснюється, як правило, фінансовими та контролінговими службами підприємства, яке перебуває у фінансовій кризі, представниками потенційного санатора, незалежними аудиторськими та консалтинговими фірмами. Здійснення санаційних заходів на підприємстві в кризовому стані вимагає залучення та використання фінансових ресурсів. Джерела фінансування повинні забезпечувати здійснення процесів оздоровлення підприємства в необхідних обсягах та термінах, їх відображення у плані санації є необхідним. Внутрішні джерела фінансової санації є пріоритетними, це обумовлено тим, що в кризових умовах розвитку економіки більшості підприємств доводиться розраховувати виключно на власні сили, вишукувати внутрішні резерви покращення показників фінансової діяльності. Підприємства зараз мають обмежені можливості на отримання кредиту на впровадження санаційних заходів. Внутрішні джерела можуть бути мобілізовані в короткі терміни і не потребують значних додаткових капітальних вкладень. Крім того, орієнтація підприємства на мобілізацію внутрішніх джерел фінансування оздоровчих заходів відображається в плані санації підприємства та сприяє зростанню довіри до боржника з боку кредиторів. Але практика

показує, що в сучасних умовах більшості вітчизняних підприємств неможливо здійснити оздоровчі процедури без залучення зовнішніх джерел фінансування.

Основні узагальнення і висновки.

На основі теоретичного узагальнення встановлено, що істотний внесок в розвиток теорії та практики управління зробили чотири найважливіших наукові підходи: 1) підхід з позицій виділення різних шкіл в управлінні; 2) процесний підхід; 3) системний підхід; 4) ситуаційний підхід. Акцентовано, що термін «управління» у західній економічній літературі фактично не вживається. Там економічні наукові і практичні аспекти управління визначаються терміном «менеджмент» (categorical concept of "management"), хоча існує відповідник терміну «управління» - «governance».

Систематично узагальнено ключові теоретико-методологічні та прикладні аспекти категорійного поняття «управління», як функцією організованих систем та «управління організацією» - господарським формуванням. Представлено структурно-логічну схему моделі управління господарським формуванням в АПК. Сформульовано її понятійний апарат: 1) видові ознаки управління як явища або процесу; 2) функціональна структура управління; 3) функціональні процеси управління.

Охарактеризовано прикладні засоби забезпечення фінансово-економічної стійкості підприємства. На основі теоретичного узагальнення наведено приклади ведення опису грошового потоку підприємства, формування внутрішніх й зовнішніх джерел фінансової санації підприємства та методи їх мобілізації. Грошові потоки можуть бути використані для розрахунку параметрів: 1) визначення проекту прибутковості або вартості компанії; 2) визначення проблеми бізнесу щодо ліквідності активів; 3) грошовий потік може бути використаний для оцінки "якості" доходів, що генеруються за методом нарахувань; 4) для оцінки ризиків у фінансовому продукті, наприклад, для грошових вимог, оцінки ризику дефолту, реінвестування вимог і т.д.

Наведені групи джерел та сукупність методів є теоретико-методологічною основою санації підприємства, але можуть бути доповнені з урахуванням конкретних умов на основі аналізу сили дії господарських факторів та кризових чинників на господарські, економічні та фінансові результати підприємства. Формування механізму залучення та використання фінансових ресурсів для забезпечення виживання підприємств в умовах кризи та їх успішного розвитку на стадії економічного зростання є не лише важливою складовою санації підприємства, а й запорукою їх ефективної діяльності.

Подальші наукові дослідження слід скеровувати на подальший пошук сучасних інноваційно-інформаційно-інвестиційних методів підвищення економіко-екологічної та ринкової ефективності управління господарськими формуваннями АПК.

Література

1. Алгинин А.В. Юность науки / А.В. Алгинин. - М., 1990. - С.10.
2. Гегель Г.-В.-Ф. Наука логики // Сочинения / Г.-В.-Ф. Гегель. - М.: Соцэкгиз, 1937. Т. 5. - 713 с.
3. Гельвеций Клод Адриан. Об уме / К.А. Гельвеций. - М., 1938. - С. 100-115.

4. Декарт Р. Рассуждение о методе / Р. Декарт. - М., 1953. – С. 26–27.
5. Пунько Б.М. Економіко-екологічне відтворення: Монографія / Б.М. Пунько [За редакцією академіка НАН України Б.В. Буркинського]. – Львів : Науково-виробнича фірма "Українські технології", друге вид., доп., 2011. – С. 101-133.
6. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією: [підручник] / О.О.Терещенко. - К.: КНЕУ, 2006. - 552 с.
7. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента [в 2 т.] / И.А.Бланк. - К.: Ника-Центр, 1999. - 593 с.
8. Івженко А.С. Основні напрямки удосконалення механізму санації підприємств за сучасних економічних умов // Актуальні проблеми економіки / А.С. Івженко. - К, 2008. - №4. - С. 142-148.
9. Інтернетресурс: http://pidruchniki.com.ua/menedzhment/strukturno-logichni_shemi_liderstvo.

Рецензент – д.е.н., професор Музика П.М.