

**Petuk M.I., Tokar N.E. Estimation of fiscal efficiency of income tax of individuals**

This article describes the role of income tax people in shaping the budgets of all levels. Analyzed the main results introduction of a progressive tax scale. A well defined future directions for improving the current system of taxation.

**Keywords:** personal income, tax rebates, tax benefits, income tax of individuals, fiscal efficiency.

УДК 658.8

Доц. Н.Я. Петришин, канд. екон. наук –  
НУ "Львівська політехніка"

**ПРИНЦИПИ ПРОЦЕСНО-СТРУКТУРОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК СИСТЕМИ, ЩО РОЗВИВАЄТЬСЯ**

На підставі проведених досліджень систематизовано різноманітні принципи менеджменту. Окрім того, вперше виокремлено принципи процесно-структурованого менеджменту як новітньої управлінської системи, що розвивається і поєднує в собі кілька різних за сутністю підходів. Також у роботі розкрито сутність та прикладне значення виокремлених принципів.

**Ключові слова:** принципи, процесно-структурований менеджмент; управлінська система, що розвивається.

**Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Ефективна управлінська діяльність підвищує продуктивність підприємств та суспільства загалом. При цьому менеджмент виконує три основні функції: економічну (підвищення ефективності виробництва, можливість уникнення фінансових потрясінь); соціальну (зниження рівня соціальної напруженості); зовнішньоекономічну (зміцнення позиції організації у міжнародному середовищі) [1, с. 47-50]. Проте сучасні умови, в яких функціонують вітчизняні підприємства, висувають до управлінських систем вимоги значно вищого рівня. Підтримання існуючих конкурентних позицій підприємств та їх подальше збереження, – це вже не бажана ціль управлінської діяльності, а об'єктивна необхідність сьогодення. Сучасні умови господарювання із їх нестабільністю та мінливістю, стрімким розвитком глобалізаційних та інтеграційних процесів потребують формування нових управлінських підходів, спрямованих на забезпечення довгострокових перспектив розвитку. Саме процесно-структурований менеджмент створює базу для такого ефективного управління підприємствами з огляду на те, що має комплексний характер і поєднує у собі процесний, системний, динамічний та функціональний підходи, формуючи інтегральну цілісність. Особливе зацікавлення викликають принципи формування цієї новітньої парадигми менеджменту в контексті дослідження її як управлінської системи, що розвивається.

**Аналіз останніх наукових досліджень з досліджуваної проблеми та визначення питань, що не вирішені.** Огляд публікацій за проблемою вказує на недостатність розкриття проблеми принципів процесно-структурованого менеджменту як управлінської системи, що розвивається. Науковці розглядають принципи менеджменту загалом. При цьому без уваги залишається питання процесно-структурованого менеджменту та принципів його формування та реалізації.

А. Кредісов, С. Панченко, В. Кредісов зазначають, що в літературі стосовно проблематики управлінської діяльності і в підприємницькій практиці поняття "принципи менеджменту" використовується у найрізноманітніших контекстах і значеннях. Поняття "принцип" у переважній більшості випадків означає ґрунтовні підвалини тієї чи іншої діяльності [1, с. 138-139].

П. Друкер виділяє такі принципи менеджменту: орієнтація менеджменту на людину; культурна природа менеджменту; інтегрування інтересів працівників організації навколо загальних цілей; розвиток здібностей усіх працівників організації та ефективне їх використання на всіх рівнях менеджменту; поєднання комунікацій між працівниками та їхньою індивідуальною відповідальністю; уникнення спрощених підходів до визначення ефективності менеджменту за допомогою показників продажу, прибутку тощо; результатів діяльності організація досягає лише за власними межами, в середовищі, з яким важливо будувати відносини співробітництва [1, с. 143-145].

О. Кузьмін, О. Мельник, вважають, що принципи менеджменту (цілеспрямованість, урахування потреб та інтересів, ієрархічність, взаємозалежність, динамічна рівновага, економічність, активізація, системність, єдиновладдя) на засадах застосування законів і закономірностей менеджменту відображають прикладний характер управління організаціями [2].

**Мета роботи.** Поставлена проблема, недостатній рівень її висвітлення та вирішення в літературних джерелах визначили такі цілі дослідження: виокремити принципи процесно-структурованого менеджменту як системи, що розвивається; розкрити їх сутність та прикладне значення.

**Виклад основного матеріалу дослідження з науковим авторським обґрунтуванням отриманих результатів.** Розглянемо детальніше деякі принципи процесно-структурованого менеджменту як управлінської системи, що розвивається, використання яких в умовах сьогодення є особливо актуальним, враховуючи постійні зміни динамічного середовища функціонування. До них пропонується віднести: синергетичний принцип необоротності змін, принцип нелінійності, досяжності, зовнішнього доповнення, принципи економічності, ефективності та оптимальності, об'єктивності, системності, динамічної рівноваги, адаптації, принцип доцільності формування нової дисипативної структури, історизму, періодичності, залежного розвитку, специфічності розвитку та соціальної спрямованості розвитку.

Синергетичний принцип незворотності змін ґрунтується на твердженні про те, що виникнення нових параметрів порядку вважається подією, що не має зворотного руху, а елементи, які поєдналися у події в новій формі кооперації, набувають нових властивостей, відповідно і їх роз'єднання приводить до якісних змін структури системи управління [3; 4]. Синергетичний принцип незворотності змін поширюється на функціонування усіх управлінських систем, зокрема і процесно-структурованого менеджменту, й виявляється у тому, що будь-які події певною мірою, тим чи іншим чином, здійснюють вплив на систему менеджменту в організації і приводять до певних її якісних змін, як позитивних, так і негативних.

Принцип нелінійності, тобто нееквівалентності минулого, теперішнього та майбутнього системи управління дуже тісно пов'язаний із синергетич-

ними ідеями багатоваріантності шляхів розвитку, незворотності розвитку, вибору з можливих альтернатив. У складних нелінійних управлінських системах результат не обов'язково пропорційний докладеним зусиллям, адже і незначними зусиллями можна досягти значних перетворень [3; 4]. Процесно-структурований менеджмент, безумовно, спрямований на організаційний розвиток підприємств, що, як відомо, полягає у довгостроковій роботі з удосконалення процесів вирішення проблем та оновлення підприємств за допомогою агента змін шляхом ефективнішого спільного регулювання, з виокремленням культурних постулатів, теорії і технології прикладної науки поведінку. Організаційний розвиток підприємств не відбувається лінійно за заздалегідь визначеним напрямом, оскільки і управлінські процеси на підприємстві не залишаються у незмінній формі, а піддаються постійному коригуванню, оптимізуванню відповідно до змін умов функціонування.

Принцип досяжності визначає межі визначення цілей заданим умовам експертування [5; 6]. Так, наприклад, принцип досяжності керованої системи в процесно-структурованому менеджменті визначає умову наявності у керуючій системі відповідних механізмів та важелів впливу.

Принцип зовнішнього доповнення є своєрідним теоретичним підґрунтям механізму компенсації наслідків, що спричинені невідвратною неповнотою формалізованих схем управління. Під зовнішнім доповненням розуміють сукупність неформальних процедур коригування формалізовано одержаного управлінського рішення і введення екзогенних параметрів в управлінську модель [5; 6]. У процесно-структурованому менеджменті повною мірою використовують елементи управління екзогенного походження, що покликані покращити та гармонізувати управлінську систему на підприємстві та забезпечити оптимізування прийнятих в її межах управлінських рішень з метою максимізації рівня пристосування до зовнішніх умов функціонування та підвищення економічної ефективності в сучасних умовах господарювання.

Загалом ефективність є відношенням результату до затрат. Отже, ефективним вважають таке управління, яке дає змогу забезпечити максимізацію відношення отриманого результату до понесених затрат. Як відомо, принцип оптимальності полягає у виборі найкращого варіанта управлінського рішення, дотримання оптимального співвідношення між результатом і затратами тощо [7]. Принципи економічності, ефективності та оптимальності найбільш відображаються у системі процесно-структурованого менеджменту під час прийняття управлінських рішень. Економічна ефективність процесно-структурованого менеджменту відображає економічні результати діяльності підприємства за певної системи управління [2, с. 226-227]. Загальновідомо, що економічна ефективність характеризується показниками, які відображають побудову та особливості функціонування систем менеджменту (діапазон менеджменту, рівень автоматизації робочих місць управління, рівень технічної озброєності управлінців, рівень розроблення інструктивного та нормативного матеріалу), а також показниками, які відображають результати виробничо-господарської діяльності (обсяг реалізації продукції та послуг, прибуток, собівартість, рентабельність, рівень ліквідності, коефіцієнти фінансової незалежності, автономії тощо).

Принцип об'єктивності полягає у об'єктивності наукового дослідження, вивченні об'єктивних закономірностей розвитку явищ управління. Основною є вимога, щоб методи дослідження і позиція дослідника не впливали на одержані результати [8]. Наочним прикладом застосування принципу об'єктивності може бути робота незалежних експертів над дослідженням системи процесно-структурованого менеджменту на підприємстві. З метою забезпечення об'єктивності у спостереженні та формуванні висновків про стан, будову та функціональні особливості системи процесно-структурованого менеджменту на підприємстві має бути застосований незалежний підхід експертів до вказаного дослідження із оперуванням науково обґрунтованими, адекватними та доцільними у визначеній ситуації (відповідних умовах функціонування) методами.

Принцип системності передбачає виокремлення певної системоутворювальної властивості, яка об'єднує елементи управлінської системи в єдине ціле, в систему зв'язків, у структуру. При цьому враховують зв'язки і відносини із середовищем [8]. Процесно-структурований менеджмент охоплює всю систему загалом, включаючи внутрішні та зовнішні взаємозв'язки, взаємозалежності між складовими елементами. Для будь-якої системи, зокрема і управлінської, характерними є такі властивості: цілісність, елементність, ієрархічність, ізольованість, множинність, цілеспрямованість, емерджентність.

Успішність функціонування будь-якої організації перебуває у прямій залежності від величини нагромадженого нею потенціалу. Під потенціалом організації тут треба розуміти здатність організації успішно сприймати усі зміни зовнішнього середовища. Принцип динамічної рівноваги означає, що потенціал кожної організації, у формуванні якого задіяна управлінська система, має постійно перебувати в динамічній рівновазі із усіма факторами зовнішнього середовища функціонування як прямої, так і непрямої дії [7; 9].

Важливу роль в умовах динамічного середовища функціонування відіграє принцип адаптації, що означає пристосування. Характерна особливість цього принципу – здатність управлінської системи, зокрема і системи процесно-структурованого менеджменту, до самоналагодження у разі зміни характеристик об'єкта управління. По суті, залежно від зовнішніх умов у системі процесно-структурованого менеджменту з метою найкращого управління об'єктом змінюється спосіб функціонування системи або її структура.

Принцип доцільності формування нової дисипативної структури (такої, що виникає спонтанно). Якщо у стані рівноваги її елементи поводять себе незалежно один від одного, то під впливом енергетичної взаємодії з навколишнім середовищем ці елементи починають діяти узгоджено, при цьому між ними виникає взаємодія та кореляційні зв'язки [10]. Формування таких дисипативних структур в системі процесно-структурованого менеджменту має надзвичайно важливе прикладне значення, адже такі структури в системі менеджменту дають змогу забезпечити максимальну чутливість управлінської системи до різноманітних проявів зовнішнього впливу на організацію. Така підвищена чутливість до зовнішніх факторів дає змогу адаптувати систему управління до зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Історизм, принцип підходу до дійсності як до такої, що розвивається в часі, припускає розгляд об'єкта як системи, закономірностей його розвитку [8]. Існують різні підходи до менеджменту, які історично сформувались у теорії та практиці функціонування організацій, а саме: функціональний, ситуаційний, системний, динамічний, процесний тощо. Дотримання принципу історизму означає розгляд процесно-структурованого менеджменту в саморозвитку, допомагає визначити причини його виникнення, встановити якісні зміни на різних етапах його становлення, дає змогу з'ясувати особливості розвитку в історичній ретроспективі.

Принцип періодичності визначає можливість і необхідність поділу безперервної діяльності об'єкта на звітні періоди для складання необхідної звітності та виявлення результатів діяльності [7]. Принцип періодичності в контексті становлення та розвитку процесно-структурованого менеджменту передбачає розділення діяльності підприємства на певні періоди часу, тобто управління цією діяльністю, що передбачає її планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання і відбувається у визначені періоди, а етапи перелічених загальних функцій менеджменту реалізуються у визначені строки.

Принцип залежного розвитку відображає сутність і реальність процесів, їх підпорядкованість певним законам [8]. Дія принципу залежності розвитку просліджується протягом усього періоду становлення процесно-структурованого менеджменту, адже новітня парадигма менеджменту утворилась внаслідок еволюційного розвитку управлінської науки і в ній значною мірою проявились характерні особливості історично сформованих підходів до менеджменту, що передували її формуванню (процесний, системний, ситуаційний, динамічний та функціональний підходи). Функціональними аспектами практичної реалізації закономірностей розвитку процесно-структурованого менеджменту є цільовий, прикладний, практичний та стратегічний аспекти. Принципи залежного розвитку процесно-структурованого менеджменту доцільно розглядати в поєднанні із принципом системності.

Принцип специфічності розвитку означає, що кожна система управління буде мати певні особливості, які будуть властиві лише їй. Це може бути тип системи управління, її структура, форма чи будова, тобто те, що відрізняє її від інших управлінських систем [8]. Процесно-структурований менеджмент як система управління становить новітню парадигму менеджменту, що інтегрує усі існуючі надбання у менеджменті та спрямована на створення ефективного комплексного підходу до управління підприємствами [11]. Саме на поєднання переваг усіх концепцій менеджменту спрямований процесно-структурований підхід до менеджменту, в чому і полягає характерна особливість, що відрізняє його від інших.

Принцип соціальної спрямованості розвитку передбачає врахування в процесі управлінської діяльності інтересів суспільства, конкретної галузі, конкретної організації [8]. Так, наприклад, соціальна ефективність процесно-структурованого менеджменту відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, зокрема керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в ко-

лективі, атмосфери захищеності і причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інструкцій тощо [2, с. 227]. Принцип соціальної спрямованості процесно-структурованого менеджменту проявляється і в соціальній відповідальності, що є добровільною реакцією на соціальні проблеми суспільства з боку організації.

**Висновки та перспективи подальших наукових розробок у цьому напрямі.** Отже, процесно-структурований менеджмент поєднує в собі процесний, системний, ситуаційний, динамічний та функціональний підходи і ґрунтується на концепції, відповідно до якої менеджмент розглядають як процес, що є послідовністю певних завершених етапів, кожен з яких має свою структуру, що сукупно забезпечують здійснення управлінського впливу керувальної системи на керовану з метою досягнення цілей організації у певних умовах функціонування. До принципів процесно-структурованого менеджменту як управлінської системи, що розвивається, пропонується віднести: синергетичний принцип незворотності змін, принцип нелінійності, досяжності, зовнішнього доповнення, принципи економічності, ефективності та оптимальності, об'єктивності, системності, динамічної рівноваги, адаптації, принцип доцільності формування нової дисипативної структури, історизму, періодичності, залежного розвитку, специфічності розвитку та соціальної спрямованості розвитку.

Подальші дослідження за проблемою варто проводити в напрямку виявлення та систематизації принципів технологічної реалізації процесно-структурованого менеджменту та розроблення його загальної концепції.

## Література

1. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників / А.І. Кредісов, Є.Г. Панченко, В.А. Кредісов. – К. : Вид-во "Знання", КОО, 1999. – 556 с.
2. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібн. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Вид. 3-тє, [перероб. та доп. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка" (Інформаційно-видавничий центр "ІНТЕЛЕКТ+" Ін-ту післядипломної освіти), "Інтелект-Захід", 2007. – 384 с.
3. Нестеренко Г.О. Українська політична нація: самореалізаційні засади становлення : монографія / Г.О. Нестеренко. – К. : Вид-во НБУ ім. М.П. Драгоманова, 2007. – 360 с.
4. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.npu.edu.ua/> e-book/book/html/D/isru\_ksue\_Nesterenko/70.html.
5. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.slovopedia.org.ua/> 53/53399/363042.html.
6. Репкіна О.А. Екологічний менеджмент / О.А. Репкіна. [Електронний ресурс]. – Доступний з [http://www.rusnauka.com/33\\_DWS\\_2010/33\\_DWS\\_2010/Economics/74466.doc.htm](http://www.rusnauka.com/33_DWS_2010/33_DWS_2010/Economics/74466.doc.htm).
7. Осовська Г.В. Основи менеджменту : навч. посібн. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.info-library.com.ua/books-text-5365.html>.
8. Юсім Ю.Д. Основи соціального партнерства : лекц. курс / Ю.Д. Юсім. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.studentam.net.ua/content/view/3278/97/>
9. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.info-library.com.ua/books-text-5365.html>.
10. Беляев О.О. Система економічних законів і категорій / О.О. Беляев, М.І. Діба. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.library.if.ua/book/79/5621.html>
11. Кузьмін О.Є. Нова парадигма побудови систем менеджменту / О.Є. Кузьмін, Н.Я. Петришин, Н.М. Сиротинська // Науковий вісник Львівського регіонального ін-ту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. – Сер.: Демократичне врядування. – Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ. – 2010. – Вип. 6. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.lvivacademy.com/visnik6/index.html>.

**Петришин Н.Я. Принципы процессно-структурированного менеджмента как системы, которая развивается**

На основании проведенных исследований систематизированы различные принципы менеджмента. Кроме того, впервые выделены принципы процессно-структурного менеджмента как новейшей управленческой системы, которая развивается и объединяет в себе несколько разных по сути подходов. Также в работе раскрыты сущность и прикладное значение выделенных принципов.

**Ключевые слова:** принципы, процессно-структурированный менеджмент, управленческие системы, которые развиваются.

**Petryshyn N. Ya. The principles of process-structured management as a developing system**

In this article is based on research conducted the various principles of management is systematized. In addition, the principles of process-structured management as modern management system, developing and combining several different approaches in substance, is singled out for the first time. Also the essence and principles of applied value extracted is solved.

**Keywords:** principles; process-structured management; developing systems.

УДК 334.7:330.341.1+621 *Асист. М.П. Політило<sup>1</sup>, канд. екон. наук; ст. викл. В.М. Крочук<sup>1</sup>; асист. Л.П. Бондаренко<sup>1</sup>, канд. екон. наук; асист. О.П. Мака<sup>2</sup>*

**СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ФОРМИ КООПЕРУВАННЯ  
МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ  
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

Розглянуто сутність поняття "кооперування" підприємств у процесі інноваційного розвитку, здійснено поділ основних форм кооперування машинобудівних підприємств залежно від запропонованих класифікаційних ознак.

**Ключові слова:** кооперування підприємств, форми кооперування підприємств, корпорація, асоціація, конгломерат, холдинг, лізинг, франчайзинг, машинобудівні підприємства, інноваційний розвиток.

**Постановка проблеми.** В умовах активізування підприємництва, зважаючи на посилення конкуренції і недостатнє фінансування інноваційного розвитку суб'єктів господарювання в Україні, одним із найважливіших шляхів прискорення креативних пошуків і впровадження нововведень є формування кооперативних утворень. На засадах акумулювання венчурних ресурсів кооперативні утворення здатні примножити наявний інноваційний потенціал і досягнути позитивних змін в інноваційному розвитку. У США, Франції, Японії, Італії та інших економічно розвинених країнах кооперування у сфері інноваційної діяльності набуло різноманітних форм. Воно забезпечує конкурентоспроможність інноваційно активних підприємств на світових ринках. В Україні існує проблема досягнення позитивного впливу кооперування на рівень інноваційного розвитку машинобудівних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі значну увагу приділено розгляду сутності споживчого і виробничого коопе-

рування, а також спеціалізації виробництва, аналізу досвіду економічно розвинених країн щодо кооперування у сфері інноваційної діяльності, обґрунтуванню необхідності активізування створення кооперативних утворень у національній інноваційній системі тощо. Найвідомішими у цих напрямках є праці І. Алексеева, О. Андросової, Ю. Бажала, В. Базилевича, С. Бойка, Л. Борщ, С. Валдайцева, В. Верби, О. Волкова, А. Гальчинського, В. Гесця, В. Герасимчука, С. Глазьева, А. Гойка, Т. Гончаренка, В. Гужви, Д. Дайкера, М. Денисенка, П. Друкера, С. Колькової, Є. Крикавського, М. Крупки, О. Кузьміна, Л. Лазебника, А. Лобанова, І. Новікової, В. Ортинського, Й. Петровича, Ж. Поплавської, А. Постевого, Ю. Стадницького, І. Тивончука, Б. Чумаченка, Н. Чухрай, Й. Шаугнессі, К. Янковського, В. Ярочкіна та інших. Незважаючи на велику кількість наукових праць і значні напрацювання у теорії та практиці кооперування машинобудівних підприємств у процесі інноваційного розвитку, є частина питань, які залишаються постійним об'єктом дискусій. Значною мірою суперечності виникають під час формулювання термінів і понять, через недосконалість низки класифікацій у теорії кооперування підприємств у процесі інноваційного розвитку, зокрема щодо класифікації основних форм кооперування.

**Метою дослідження** є розгляд сутності поняття "кооперування" підприємств у процесі інноваційного розвитку, здійснення поділу основних форм кооперування машинобудівних підприємств залежно від запропонованих класифікаційних ознак.

**Виклад основного матеріалу.** Термін "кооперування" вживають, коли йдеться про співпрацю суб'єктів господарювання на засадах об'єднання трудових, матеріальних, інтелектуальних та інших ресурсів для спільного досягнення певної мети, а також тоді, коли йдеться про організаційно-правові форми досягнення спільних цілей кількох суб'єктів господарювання [1, с. 12]. Тобто термін "кооперування" вживають для означення як самого процесу співпраці людей, так і її історичної організаційно-правової форми – кооперативу [1, с. 12]. Очевидно, що ці два значення досить тісно взаємопов'язані. Будь-який кооператив ґрунтується на кооперуванні, а кооперування проявляється через конкретну форму кооперативу. Але при цьому варто зазначити, що кооператив – лише одна з багатьох історичних форм кооперування [1, с. 13].

Внаслідок кооперування можуть виникати такі ефекти, як: розширення виробничих і збутових можливостей; зменшення витрат часу на формування і реалізацію управлінських рішень; зменшення витрат коштів на реалізацію встановлених цілей; нарощення інноваційного та інвестиційного потенціалів; удосконалення використовуваних логістичних систем [2, с. 15-17]. Здійснення поділу основних форм кооперування машинобудівних підприємств запропоновано здійснювати залежно від таких класифікаційних ознак:

- кооперування на засадах поєднання наукових, виробничих, комерційних та інших інтересів фізичних і юридичних осіб;
- кооперування на засадах створення об'єднань підприємств;
- кооперування на засадах розмежування прав власності та прав користування активами.

<sup>1</sup> НУ "Львівська політехніка";

<sup>2</sup> ІЕПТ ім. В. Чорновола НУ "Львівська політехніка"