

УДК 331.108:338.512:338.24

А. С. Олійник,
к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту,
Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава
ORCID ID: 0000-0002-0274-5204
М. Б. Вельбой,
здобувач вищої освіти спеціальності "Менеджмент",
Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава
ORCID ID: 0000-0003-1135-611X
Н. М. Лук'яновець,
здобувач вищої освіти спеціальності "Менеджмент",
Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава
ORCID ID: 0000-0001-9750-4018

DOI: 10.32702/2306-6792.2021.7—8.94

РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ ТА ВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ ПРИ ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

A. Oliinyk,
PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Management,
Poltava State Agrarian Academy, Poltava
M. Velboi,
applicant for higher education specialty Management, Poltava State Agrarian Academy, Poltava
N. Lukianovets,
applicant for higher education specialty Management, Poltava State Agrarian Academy, Poltava

THE ROLE OF PERSONNEL AND PRODUCTION COSTS IN EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

У статті з'ясовано основні перепони ефективного використання персоналу. Досліджено взаємодію складових ефективного управління персоналом. Зазначено показники організаційної, економічної та соціальної ефективності управління персоналом. Виокремлено вагомі принципи ефективного використання персоналу. Проаналізовано формування виробничих витрат. Наведено системний підхід до управління виробничими витратами. Аргументовано, що головною метою системи управління виробничими витратами є створення їх оптимальної структури і величини, що гарантуватиме ефективність і прибутковість виробничої діяльності. Запропоновано проектну модель системи управління витратами виробництва та створення центрів відповідальності для удосконалення фінансової структури підприємства. Розроблено алгоритм формування системи управління виробничими витратами. Доведено, що незалежно від специфіки господарської діяльності порядок створення системи управління виробничими витратами має охоплювати етапи націлені на формування результативних центрів витрат та створення ефективних центрів відповідальності.

The article identifies the main obstacles to the effective use of staff. It is noted that the effective use of personnel in enterprises requires the influence and participation of capable, talented managers at the initial stage, which requires addressing the natural resistance to change, some barriers of psychological rejection in the implementation of new projects and non-traditional management activities. The interaction of components of effective personnel management is investigated. All three components of human resource management are closely interrelated and interact, but there is some benefit to organizational efficiency. This is justified by the fact that management decisions are transformed into specific organizational measures. With a clear organization of labor and production, and hence the rational use of production resources increases the economic performance of the enterprise, thereby creating financial opportunities to increase the quality of working life of staff, which is a manifestation of effective personnel management. If the material, socio-psychological, organizational, moral and ethical and other working conditions of staff are improved, it is necessarily reflected in the further increase of economic and organizational efficiency of personnel management. Indicators of organizational, economic and social efficiency of personnel management are indicated. Important principles of effective

use of personnel are highlighted. The formation of production costs is analyzed. A systematic approach to cost management is presented. It is argued that the main purpose of the production cost management system is to create their optimal structure and size, which will guarantee the efficiency and profitability of production activities. It is investigated that the basis of the cost management system is information about the production activities of the enterprise and external changes, and the result is the rationality of the cost management system, which forms and ensures the efficiency of the entire enterprise. Cost centers in relation to the management apparatus are the object of management, and on the other hand, in relation to costs is the subject of management, which implements the functions of the cost management system, which in turn are implemented through certain methods and tools. The project model of the production cost management system and the creation of responsibility centers to improve the financial structure of the enterprise is proposed. An algorithm for forming a production cost management system has been developed. It is proved that regardless of the specifics of economic activity, the procedure for creating a production cost management system should cover the stages aimed at forming effective cost centers and creating effective centers of responsibility.

Ключові слова: персонал, використання персоналу, управління персоналом, виробничі витрати, центри витрат, центри відповідальності, оптимізація витрат, контролінг.

Key words: personnel, use of personnel, personnel management, production costs, cost centers, responsibility centers, cost optimization, controlling.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні економічні перетворення, що відбуваються в Україні, пов'язані з пошуком нових методів управління персоналом та виробничими витратами на підприємстві, адже саме від цих складових залежить формування виробничого процесу, ефективне управління підприємством.

Підготовка компетентного персоналу, його раціональне просторове та структурне розміщення, результативна культура управління, і є запорукою досягнення успіху підприємства. Без кваліфікованих і мотивованих працівників не в змозі ефективно працювати системи маркетингу, логістики, продажу, фінансів тощо. Роль та місце персоналу особливо важливе у нинішніх умовах глобальної конкуренції, стрімкого науково-технічного прогресу, тоді коли продукти, технології, операційні методи та навіть організаційні структури швидко стають застарілими, а знання та навички працівників стають вагомим джерелом постійного розвитку підприємств.

Важливим елементом діяльності будь-якого суб'єкта господарювання є і виробничі витрати, які відображають конкурентоспроможність, економічну стійкість та ефективність виробництва. Виробничі витрати мають прямий вплив і на функціонування, і на розвиток підприємства, тому оптимальне управління виробничими витратами є актуальним як науковим, так і практичним завданням.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Аспекти теорії та практики ролі персоналу та виробничих витрат розглядали у своїх працях А.О. Азарова, Л.В. Балабанова, М.С. Вороніна, М.Д. Виноградський, А.М. Колот, Ф.Ф. Бутинець, І.Є. Давидович, Л.Г. Цимбалюк, Ю.С. Цалко, А.В. Череп, Г.В. Черевко, Л.І. Шваб та інші. Однак неоднозначність поглядів на роль персоналу та оптимізацію виробничих витрат при ефективному управлінні підприємством потребує ще більш чіткої деталізації.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження і обґрунтування ролі персоналу та виробничих витрат за ефективного управління підприємством.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Формування стійких конкурентних переваг як економіки, загалом, так і конкретного підприємства, можливе лише при умові ефективного, раціонального використання персоналу підприємств. Практика функціонування підприємств підтверджує, що послідовність принципів та методів залучення і використання людського капіталу забезпечує отримання

взаємовіддачі, збільшення прибутковості, підвищення рівня отримання соціально-економічного ефекту [8].

У нинішніх умовах господарювання більшість керівників визнають, що конкурентну перевагу підприємства відображає перевага персоналу цього підприємства відносно інших. Нове обладнання, сировина, техніка будь-якої якості доступні всім конкурентам на ринку, тому такі особливості персоналу, як їх знання, кваліфікація, рівень підготовки, постійний розвиток тощо можуть стати головною перевагою серед конкурентів [14].

В умовах сучасних трансформацій є перешкоди, які заважають руху вперед та негативно відображаються на економіці підприємства, держави. До основних перепон ефективного використання персоналу можна віднести [4]:

- неадаптованість до мінливих умов господарювання;
- негнучкість системи управління;
- невміння враховувати вплив зовнішніх факторів;
- історично сформований трудовий менталітет;
- відрив планування розвитку кадрового потенціалу на підприємствах від реальної ситуації щодо формування кадрового потенціалу в певному регіоні;
- кадровий дефіцит, який зростає внаслідок збільшення обсягів трудової міграції в інші країни, де на підприємствах пропонується більш приваблива заробітна плата;
- невідповідність обсягів та структури кадрів кадровим потребам;
- якість підготовки кадрів у регіонах не влаштовує менеджерів підприємств.

Здійснення ефективного використання персоналу на підприємствах вимагає впливу та участі здібних, талановитих менеджерів на початковому етапі, який вимагає вирішення закономірного опору змінам, деяким бар'єрам психологічного несприйняття під час впровадження нових проектів і нетрадиційних для працівників заходів у сфері управління.

Відтак ефективність управління персоналом слід розуміти як рівень якості, корисності управління людськими ресурсами та здатність

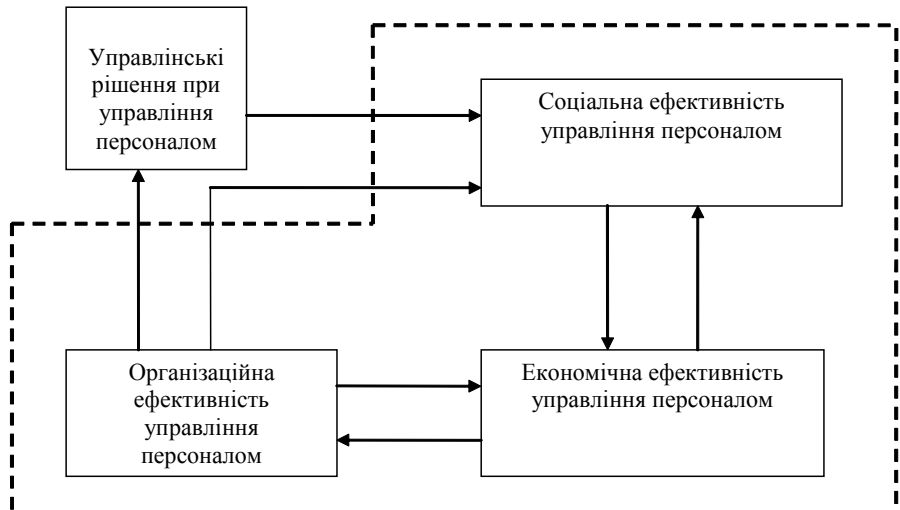


Рис. 1. Взаємодія складових ефективності управління персоналом

Джерело: [11].

функціонування троїстого ефекту у вигляді економічної вигоди для підприємства, удосконалення організації виробництва і соціальної вигоди для співробітників.

Усі три складові (економічна, організаційна і соціальна) ефективності управління персоналом тісно взаємопов'язані і взаємодіють між собою, однак певна перевага належить організаційній ефективності. Це обґрунтовується тим, що управлінські рішення трансформуються у конкретні організаційні заходи. За чіткої організації праці та виробництва, а отже, раціональному використанню виробничих ресурсів підвищуються економічні показники господарської діяльності підприємства, тим самим створюються фінансові можливості для збільшення якості трудового життя персоналу (підвищення трудових доходів, удосконалення умов праці), що є проявом ефективності управління персоналом. Якщо матеріальні, соціально-психологічні, організаційні, морально-етичні та інші умови роботи персоналу удосконалюються, то це обов'язково відображається на подальшому підвищенні економічної, організаційної ефективності управління персоналом. Цей взаємозв'язок складових ефективності управління персоналом зображено на рисунку 1 [11].

Важливою передумовою забезпечення економічної ефективності управління персоналом є формування адекватного організаційного рівня управління персоналом. Серед основних показників організаційної ефективності управління персоналом слід виділити:

- стан забезпечення підприємства персоналом за спеціальностями, професіями, посадами, освітньо-кваліфікаційними рівнями;

- ефективність використання робочого часу, кваліфікації та творчого потенціалу;
- якість продукції та послуг;
- ритмічність виробництва.

Організаційна ефективність управління персоналом досягається щоденною наполегливою роботою у напрямках:

- високоякісного інформаційного забезпечення (стандарти, нормативно-правові акти, організаційно-розпорядчі документи тощо);
- підбору, комплектуванні та розстановці кадрів, делегуванні повноважень, поділу та кооперуванні праці;
- організації та обслуговуванні робочих місць;
- створенні сприятливих умов праці;
- ефективного моніторингу ритмічності виробництва;
- звітності, обліку та контролю результатів виробництва.

Визначальним чинником економічної ефективності управління персоналом є передусім діагностика якісних характеристик працівників та загального рівня управління. У процесі економічної ефективності управління персоналом обов'язково потрібно аналізувати динаміку співвідношення балансового прибутку та сукупних витрат на оплату праці, а також оцінювати як змінюється частка витрат на оплату праці у загальній сукупності витрат виробництва. Якщо при суміжних періодах спостерігається позитивна динаміка прибутку відносно витрат на персонал, прибутку та витрат на оплату праці, якщо збільшується частка витрат на оплату праці у загальній сукупності виробничих витрат, то це свідчить про ефективну політику трудових доходів та результативні організацію оплати праці.

Показниками для оцінки економічної ефективності управління персоналом є:

- співвідношення витрат, потрібних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, та результатів, отриманих від їхньої діяльності;
- відношення бюджету підрозділів підприємства до чисельності персоналу цих підрозділів;
- вартісна оцінка розходжень у результативності праці.

Ці показники орієнтують персонал на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і виконавської дисципліни, покращення організації праці.

Зростання продуктивності, рентабельності, збільшення маси прибутку, виконання всіх

Таблиця 1. Основні принципи ефективного використання персоналу

Принцип	Зміст
Корисності та раціональності	Розташування персоналу по робочим місцях згідно з освітніми, кваліфікаційними даними, а також соціально-психологічними особливостями
Врахування ринкових факторів	Залучення та використання персоналу згідно з кон'юктурою товару «робоча сила» на ринку праці, реального попиту щодо їх використання на виробництві
Залучення персоналу	Залучення персоналу згідно з урівноваженням рівнем обслуговування, тобто повне задоволення вимог споживачів продукції (послуг) термінами, надійністю, параметрами, якістю, дизайном, просуванням на ринок тощо
Мінімум повних витрат	Передбачає економне та раціональне використання усіх витрат на управління та розвиток персоналу
Мобільності персоналу	Здатність швидко пристосовуватися до мінливих умов маркетингового середовища, до зміни трудових функцій, змісту праці і т.д.
Ефективності витрат на управління персоналом	Формування та розвиток персоналу, що відповідає забезпеченню субституційності персоналу як товару «робоча сила» та забезпечує системну витратну оптимізацію

Джерело: [2].

планів виробництва та реалізації продукції — усі ці показники відображають як високий рівень управління підприємством, так і економічну ефективність управління персоналом.

Щодо соціальної ефективності управління персоналом, то вона відображає аспекти привабливості чи непривабливості роботи, задоволеності чи незадоволеності трудового колективу у широкому аспекті.

Показниками соціальної ефективності управління персоналу є:

- динаміка збільшення реальної заробітної плати найманих працівників;
- стабільність кадрового складу;
- гарантії зайнятості (відсутність загрози втратити роботу);
- культурно-побутове обслуговування та стан умов праці;
- професійно-кваліфікаційне просування;
- рівень соціального страхування;
- соціально-психологічний клімат.

Раціональне використання персоналу на підприємствах повинне передбачати реалізацію відповідних принципів (табл. 1).

Іншою вагомою складовою результативного управління як персоналом, так і всього підприємства є виробничі витрати.

Виробничий потенціал певним чином впливає на величину витрат підприємства. Причому величина підприємства передусім відбивається саме на величині змінних витрат, формуючи тим самим загальну величину сукупних витрат на виробництво продукції. Безпосереднім фактором, що впливає на величину вит-

Таблиця 2. Системний підхід до управління виробничими витратами

Назва	Зміст
Системовизначаючі властивості	
Ієрархічність	Деякі елементи системи управління витрат належать одночасно до декількох систем управління фермерським господарством
Повнота	Система охоплює потрібну кількість елементів, які є взаємодоповнюючі та забезпечують ефективність процесу управління виробничими витратами
Детермінованість	Система функціонує під впливом факторів при наявності причинно-наслідкових зв'язків
Синергічність	Система управління витратами має певні властивості особливості, що не характерні окремим елементам
Системні характеристики	
Адаптивність	Підготовленість системи управління витрат до впливу зовнішніх змін
Динамічність	Часові зміни
Надійність	Безперервність робочого процесу при порушенні елементів
Емерджентність	Центри відповідальності мають деякі конкретні цілі діяльності, однак вони не суперечать і забезпечують ефективне управління витратами
Цілісність	Не елементи створюють систему управління витратами, а система формується за відношенням до елементів
Взаємозалежність	Взаємодія з іншими системами та елементами управління
Цілеспрямованість	Ефективне управління витратами як складова результативної діяльності фермерського господарства в цілому
Освіченість	Здібність вдосконалюватися відносно змін навколишнього середовища

Джерело: [1; 12].

рат є структура виробничої програми — асортимент видів продукції [5].

Важливою особливістю формування виробничих витрат є також значна тривалість виробничого циклу, що вимагає поступового накопичення витрат у незавершеному виробництві, уповільнення оборотності капіталу, що призводить до подорожчання ресурсів.

Істотним фактором, що впливає на формування витрат є організація виробництва, тобто форма його здійснення, яка досить тісно пов'язана з технологією виробничого процесу. Ще одним вагомим фактором формування витрат виробництва є якість виробництва, яка характеризується властивостями факторів виробництва, що визначають їх придатність для використання у виробничому процесі. Підприємство, у якого в розпорядженні є краще технологічне обладнання, персонал з високим рівнем продуктивності праці, сприятливі щодо витрат, умови виконання виробничої програми, зосереджене на відборі факторів виробництва такої якості, при якій витрати на одиницю продукції були б мінімальними [3].

Цінові фактори виробництва безпосередньо впливають на витрати, якщо їх величина у натуральній формі залишається незмінною, то ціни

на певні фактори змінюються. Підвищення тарифів на електроенергію призводить до зростання витрат на експлуатацію обладнання. Разом цінові фактори можуть опосередковано впливати на витрати через зміни співвідношення витрат різних чинників. Якщо, наприклад, умови виробництва дозволяють змінювати ресурси, то при підвищенні цін на певні фактори виробництва, вони можуть бути замінені певною мірою іншими факторами з прийнятними цінами [10].

Підприємства є складними комплексами, які функціонують завдяки ефективному механізму управління. Витрати виробництва відображають складний об'єкт відносно механізму управління. Однак доцільніше розглядати не механізм, а систему управління, оскільки вона є більш ширшою, і охоплює як суб'єкт та об'єкт управління, а також усі взаємозв'язки у середині та за межами системи [7].

Головною метою системи управління витратами виробництва є створення їх оптимальної структури і величини, що гарантуватиме ефективність і прибутковість виробничої діяльності. Система управління витратами здійснює формування собівартості продукції, визначає резерви зменшення витрат, займається контролем витрат тощо.

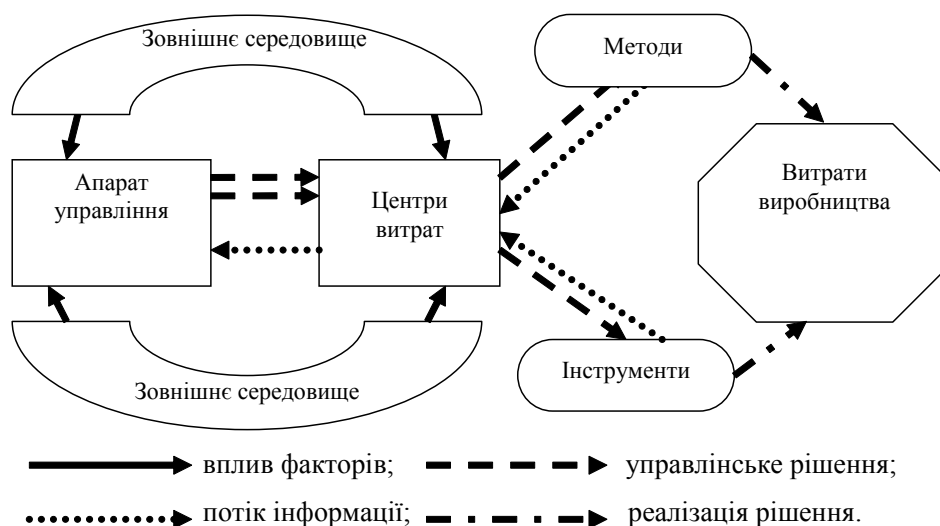


Рис. 2. Проектна модель системи управління витратами виробництва

Джерело: [9; 13].

Оскільки система управління виробничими витратами є відкритим комплексом, то вона функціонує під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, а принцип адаптивності дозволяє їй своєчасно реагувати та ефективно функціонувати, при змінах як у середині підприємства, так і зовні, зберігаючи існуючі властивості та характеристики.

Системність управління витратами ґрунтується на основних чотирьох властивостях, інші властивості є додатковими, деякою мірою вони виступають характеристиками основних, тому і виникає потреба використання системного підходу (табл. 2).

Система управління витратами охоплює апарат управління фінансовою діяльністю (суб'єкт управління), витрати на виробництво, центри витрат (об'єкт управління), а також організацію, планування, аналіз, облік, контроль, координацію витрат, мотивацію до оптимізації витрат (функції управління) (рис. 2).

Підґрунтям функціонування системи управління витратами виступає інформація як про виробничу діяльність підприємства, так і про зовнішні зміни, а результатом є раціональність системи управління витратами, що формує та забезпечує ефективність функціонування всього підприємства. Центри витрат відносно апарату управління виступають об'єктом управління, а з іншого боку, відносно витрат є суб'єктом управління, які реалізують функції системи управління витратами, які в свою чергу реалізуються через певні методи та інструменти.

Збереження характеристик і властивостей системи управління виробничими витратами підприємства переважно зумовлене внутрішньою складовою. Звідси і слідує те, що базою

ефективного функціонування системи управління витратами є формування її головних елементів і взаємозв'язків між ними.

Найвагомішими елементами (з точки зору їх створення та забезпечення процесу функціонування) є центри витрат системи управління витратами. Процес їх створення взаємопов'язаний з класифікацією виробничих витрат за ознакою поділу на прямі та непрямі витрати щодо процесу виробництва та на контрольовані та неконтрольовані відносно процесу управління [12].

Створення центрів відповідальності відображає удосконалення фінансової структури підприємства за рахунок аналізу та коригування організаційної структури. Деякі елементи організаційної структури можуть зберегтися і перенестись у фінансову структуру, інші елементи можуть бути об'єднані чи перерозподілені. Основним принципом групування та поділу є можливість контролювання витрат у центрах відповідальності (рис. 3).

Для ефективного управління виробничими витратами виникає необхідність і у випереджачій функції, оскільки більшість витрат є безповоротними, тому рішення про оптимізацію доцільно приймати ще до їх виникнення або під час формування. Випереджача функція управління витратами утворює деякі наслідки для такої стратегії. Адже потреба у прийнятті оперативних управлінських рішень на різних етапах операційного циклу зумовлює зростання рівня децентралізації управління, делегування окремих управлінських повноважень керівникам центрів відповідальності. Зосередження усіх управлінських рішень на найвищому рівні апарату управління призводить до уповільнен-

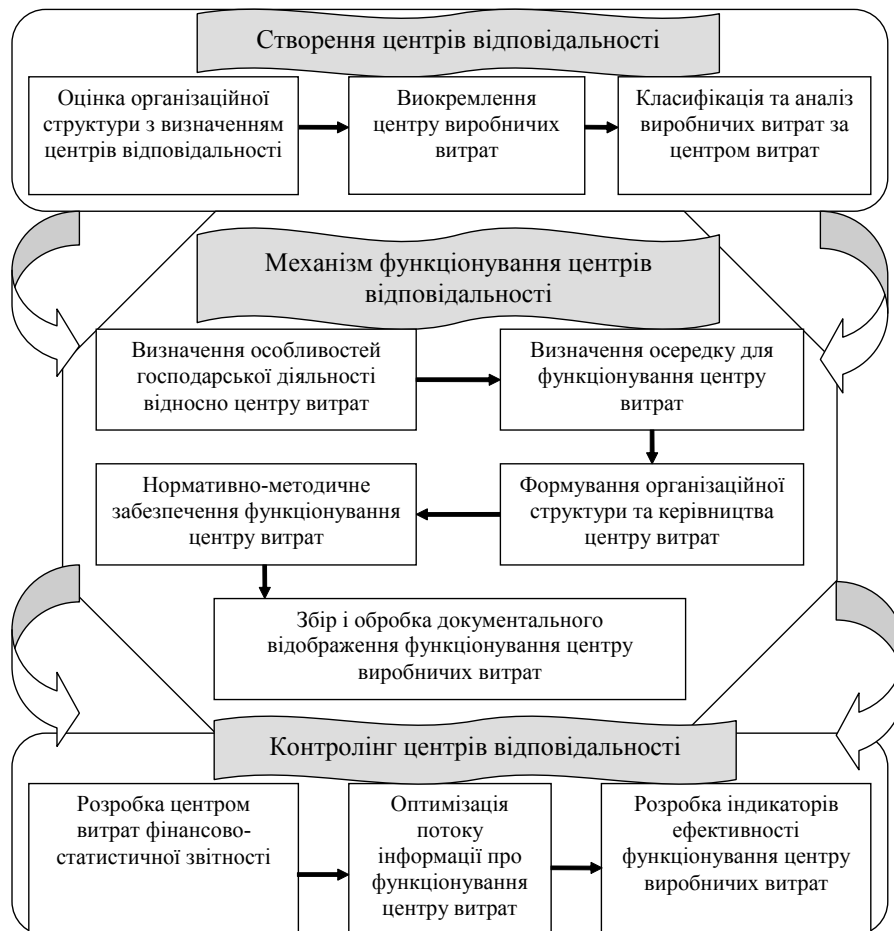


Рис. 3. Алгоритм формування системи управління виробничими витратами

Джерело: [6; 9; 13].

ня процесу формування та переміщення потоку інформації, що у свою чергу зменшує ефективність прийнятих управлінських рішень [6].

Децентралізація системи управління має поєднуватися із обов'язковим зазначенням рівня відповідальності керівників виробничих підрозділів та досягатися за рахунок:

- створення формальних процедур і нормативів витрат реагування на стан виробничих витрат при умовах без узгодження з найвищим рівнем управління;

- автоматизації управління підприємством, яка паралельно з контролем нормативів дає змогу прискорити рух інформаційного потоку, що у процесі управління витратами займає ключову позицію.

Ефективна та результативна діяльність системи управління виробничими витратами потребує забезпечення не лише якісною інформацією, а й оперативною для прийняття управлінських рішень.

Значна динамічність внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, широкий

асортимент виробленої продукції, масштаби виконуваних робіт, особливості діяльності центру виробничих витрат зумовлює вагомі вимоги до терміну переміщення інформаційного потоку у системі управління витратами. Нині система управління вважається ефективною переважно при автоматизації формування і пересуванні потоків інформації у ній [7].

Перевагами застосування автоматизованого формування, збору та обробки інформації є:

- отримання оперативної, повної та достовірної інформації про виробничу діяльність усіх центрів витрат;

- своєчасне формування звітної документації по центрах виробничих витрат;

- створення загального інформаційного поля на всіх стадіях руху інформації, що збільшує ефективність грошового потоку та контролю у системі управління;

- скорочення витрат часу та економія ресурсів на ведення оперативного обліку виробничих витрат;

— оперативний облік технологічних операцій та процесів підприємства у комплексній інформаційній системі.

Збільшення ефективності управління виробничими витратами при автоматизації є очевидним заходом, однак проблемою залишається вибір правильних, результативних засобів автоматизації для підприємств.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, персонал повинен відповідати всім вимогам, що пред'являються до нього посадовими обов'язками, змістом та характером праці, а також вимогам, зумовленим ефективною організацією виробництва, використанням найбільш раціональних методів роботи, технічних засобів. Оцінюванню підлягають не лише потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, але і реалізація цих можливостей у ході виконання доручених обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи певній ідеальній моделі, конкретним умовам виробництва.

Зміни у господарській діяльності підприємства, незалежно від ефективності прийнятих рішень не будуть впроваджені у виробництво без відповідної мотивації персоналу підприємства. Одним із головних матеріальних стимулів продуктивності праці є її оплата. Спонукальним мотивом високопродуктивної праці працівників є необхідність задоволення особистих потреб.

Щодо управління виробничими витратами, то воно буде повністю ефективним при створенні комплексної системи управління витратами. Для цього слід взяти до уваги вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, врахувати специфіку існуючої системи управління та проаналізувати організаційну структуру підприємства. Незалежно від специфіки господарської діяльності порядок створення системи управління виробничими витратами має охоплювати низку етапів спрямованих на створення ефективних центрів відповідальності, формування результативних центрів витрат, забезпечення ефективної системи управління. У сучасних умовах ефективність управління виробничими витратами також має ґрунтуватися на застосуванні засобів автоматизації, формуванні обґрунтованого потоку інформації для прийняття управлінських рішень апаратом управління підприємством.

Література:

1. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Гевленко О.Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10—16.
2. Гадзало А.Я. Значення інтелектуального потенціалу в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів. *Економіка АПК*. 2006. № 8. С. 138—142.
3. Макаренко П.М., Олійник А.С. Основні принципи управління витратами сільськогосподарського виробництва. Організаційно-економічний механізм реалізації стратегічних напрямів розвитку АПК: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції за підсумками наукових досліджень. Вип. II. Мелітополь, ТДАУ, 2015. С. 4—6. URL: <http://nauka.tsatu.edu.ua/stud-nauka/oem-2014-2015.pdf#page=4>
4. Мізюк Б.М. Особливості стратегічного управління підприємствами. *Фінанси України*. 2002. № 12. С. 31—33.
5. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства. Київ: ЦУЛ, 2002. 656 с.
6. Олійник А.С. Економіко-структурна побудова витрат виробництва в аграрному середовищі. *Управління розвитком суб'єктів підприємництва: механізми, реалії, перспективи* / за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2018. С. 230—239.
7. Олійник А.С., Тургеля Ю.С., Соколовська Ю.Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19—20. С. 110—116.
8. Олійник А.С., Піхуля О.Г., Романова О.В., Лопан А.М. Конкурентоспроможність персоналу як складова ефективної діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 97—101.
9. Олійник А.С., Терещенко І.О. та ін. Управління центрами витрат як інструмент ефективної підприємницької діяльності: монографія. Економічний, організаційний та правовий механізм підтримки і розвитку підприємництва. Полтава: ПДАА, 2019. С. 152—159.
10. Півнюк О. П. Фактори, що визначають обсяг та структуру витрат виробництва на підприємстві. 2010. URL: http://www.economy-confer.com.ua/full_article/624/
11. Посилкіна О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Харків: НФаУ, 2015. 517 с.
12. Markina I., Oliinyk A. Effective cost management — a priority condition of agricultural enterprises development. "Modern Science — Modern veda", 2019. Vol. 5. P. 42—52.

13. Oliinyk A.S. Formation of cost centers for efficient management of agrarian enterprises: monograph. Management of the 21st century: globalization challenges / in edition I. Markina. Prague: Nemoros s.r.o., 2018. 508 p.

14. Sazonova T., Oliinyk A., Oliinyk Ye. Staff development as an element of company's social security: monograph. Security management of the XXI century: national and geopolitical. Issue 2. / in edition I. Markina. Prague. Nemoros s.r.o. 2020. Czech Republic. 472 p. P. 441—446.

References:

1. Vakulenko, Yu.V. Oliinyk, A.S. and Gevlenko, A.Ye. (2018), "System characteristics of enterprise competitiveness management", *Ahrosvit*, vol. 18, pp. 10—16.

2. Gadzalo, A.Ya. (2006), "The value of intellectual potential in the conditions of deepening European integration processes", *Ekonomika APK*, vol. 8, pp. 138—142.

3. Makarenko, P.M. and Oliinyk, A.S. (2015), "Basic principles of cost management of agricultural production", *Orhanizatsijno-ekonomichnyj mekhanizm realizatsii stratehichnykh napriamiv rozvytku APK* [Organizational and economic mechanism of realization of strategic directions of agro-industrial complex development], *II Vseukrains'ka naukovo-praktychna internet-konferentsiia za pidsumkamy naukovykh doslidzhen'* [II All-Ukrainian scientific-practical Internet conference based on the results of scientific research], Tavriya State Agrarian University, Melitopol, Ukraine, pp. 4—6.

4. Miziuk, B.M. (2002), "Features of strategic management of enterprises", *Finance of Ukraine*, vol. 12, pp. 31—33.

5. Tsal-Tsalko, Yu.S. (2002), *Vytraty pidpryyemstva* [Enterprise costs], TsUL, Kyiv, Ukraine.

6. Oliinyk, A.S. (2018), "Economic and structural construction of production costs in the agricultural environment", *Upravlinnia rozvytkom sub'ektiv pidpryyemnytstva: mekhanizmy, realii, perspektyvy* [Management of business development: mechanisms, realities, prospects], Dnipro, Ukraine.

7. Oliinyk, A.S. Turgelya, Yu.S. and Sokolovskaya, Yu.Ye. (2020), "Production and marketing strategies of crisis management", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol 19—20, pp. 110—116.

8. Oliinyk, A.S. Pihulya, O.G. Romanova, O.V. and Lopan, A.M. (2020), "Competitiveness of personnel as a component of effective activity of the enterprise", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 97—101.

9. Oliinyk, A.S., and Tereshchenko, I.O. (2019), "Cost center management as a tool for effective

business", *Ekonomichnyy, orhanizatsiynyy ta pravovyy mekhanizm pidtrymky i rozvytku pidpryyemnytstva*, [Economic, organizational and legal mechanism of support and development of entrepreneurship], PSAA, Poltava, Ukraine.

10. Pivniuk, O.P. (2010), "Factors that determine the volume and structure of production costs at the enterprise", available at: http://www.economy-confer.com.ua/full_article/624/ (Accessed 16 March 2021).

11. Posylkina, O.V. (2015), *Upravlinnya personalom*, [Personnel management], NFaU, Kharkiv, Ukraine.

12. Markina, I. and Oliinyk, A. (2019), "Effective cost management — a priority condition of agricultural enterprises development", *Modern Scienc*, vol. 5, pp. 42—52.

13. Oliinyk, A.S. (2018), "Formation of cost centers for efficient management of agrarian enterprises", *Menedzhment 21 stolittya: problemy hlobalizatsiyyi*, [Management of the 21st century: globalization challenges], Nemoros s.r.o., Prague, Czech Republic.

14. Sazonova, T. Oliinyk, A. and Oliinyk, Ye. (2020), "Staff development as an element of company's social security", *Upravlinnya bezpekoyu XXI stolittya: natsional'ne ta heopolitychne*, [Security management of the XXI century: national and geopolitical], Nemoros s.r.o., Prague, Czech Republic.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2021 р.

www.dy.nayka.com.ua

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвитку

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net
тел.: (044) 223-26-28, (044) 458-10-73