

## Основні напрямки активізації резервів функціонуючого підприємства

Стаття присвячена питанням розробки організаційно-економічних механізмів, які б були у змозі забезпечити підвищення конкурентноздатності функціонуючих підприємств та конкурентоспроможності їх продукції, тобто обґрунтуванню концепції управління резервами функціонуючого підприємства.

**Ключові слова:** Резерви підприємства, стійкість підприємства, механізми управління, аудит, мотивація.

Ефективність механізмів управління потенціалом (резервами) функціонуючого підприємства залежить від великої кількості складових, за допомогою яких мобілізуються і використовуються резерви. В загальному вигляді взаємодію між ефективністю механізмів управління резервами функціонуючого підприємства і чинниками, які на цю ефективність впливають, можна умовно виразити функціональною залежністю:

$$Y=A_0+A_1X_1+A_2X_2+\dots+A_iX_i \quad [1]$$

Безумовно, ця взаємозалежність не обов'язково є лінійною, форма зв'язку на практиці завжди є складніша (гіпербола, парабола, тощо). В свою чергу, кожен із складових (напрямків активізації діяльності функціонуючого підприємства  $X_1, X_2 \dots X_i$ ), потрібно розглядати як самостійну функцію з урахуванням впливу на неї вже "своїх" специфічних факторів, що має вигляд:

$$X_1=B_0+B_1Z_1+B_2Z_2+B_jZ_j \quad [2]$$

Таким чином, ефективність механізмів управління потенціалом (резервами) функціонуючого підприємства та їх кінцеві результати вирішальною мірою залежать від обраних методів та важелів, кожен з яких мають свої переваги та недоліки, сферу застосування, можуть бути запроваджені в будь-який час або виключно в певний період обумовлений певними умовами.

Отже для того, щоб функціонуюче підприємство зформувало власну систему управління потенціалом необхідна достовірна інформація, яка характеризує стан і тенденції розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Система інформації може бути визначена як сукупність процедур і методів, призначених для регулярного і заздалегідь запланованого збору, аналізу і надання відомостей, необхідних для прийняття управлінських рішень.

Відомо, що ймовірність прийняття неякісного (збиткового) рішення залежить від якості і об'єму використовуваної інформації. Це ствердження доводить неокласична теорія ризиків. Відповідно цієї теорії, при наявності декількох варіантів прийняття рішення обирається таке рішення, при якому ймовірність ризику найменша. Можливо припустити, що при наявності декількох варіантів прийняття рішення щодо стабілізації стійкості підприємства обирається той варіант, який підкріплен більш якісною інформацією, тобто існує зв'язок між станом підприємства і наявністю інформації.

На рис. 1 надана припущена залежність стану підприємства і об'єму/якості інформації.

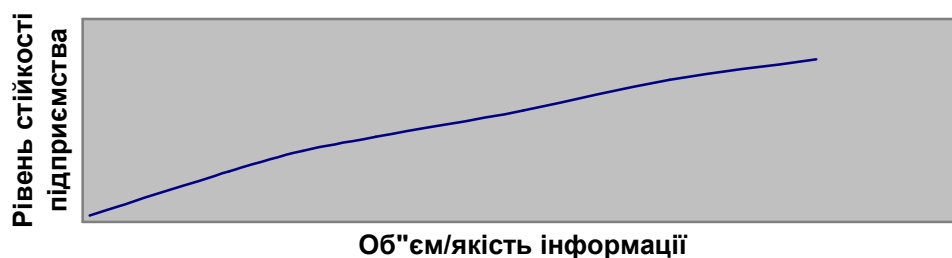


Рис 1 Залежність рівня стійкості підприємства і рівня інформації

Тож, наявність повної і об'єктивної інформації дозволяє підприємству здійснювати контроль над внутрішніми резервами підприємства і своєчасно реагувати на зміни, які відбуваються ззовні.

Інструментом збору та інтерпретації економічної інформації є бухгалтерський облік, який поділяється в залежності від характеру користувачів на дві складові:

- фінансовий облік, що забезпечує інформацією зовнішніх користувачів (інвесторів, кредиторів);
- управлінський облік, призначений для внутрішнього користування.

Цілі і методи управлінського і фінансового обліку істотно відрізняються один від одного. В той час як фінансовий облік фіксує операції, які вже сталися, управлінський облік концентрує увагу на поточних операціях і майбутній діяльності підприємства. Управлінський облік оперує більшою кількістю інформацією, яка дозволяє виявити причини поточного стану справ і впливає на подальший хід справ. Задачами управлінського обліку є збір, перевірка і аналіз інформації фінансового характеру про поточну фінансово-виробничу діяльність підприємства, а також підготовка цієї інформації для прийняття управлінського рішення. Правильно побудована система управлінського обліку є основним інструментом для здійснення цілей і задач підприємства, допомагає керівництву підприємства на всіх етапах прийняття рішення.

Багато підприємств, що спеціалізуються на виробництві харчової продукції використовують не тільки новітні виробничі технології, а і сучасні концепції управління. Лідерам цієї галузі присуща висока автоматизація виробничого процесу, на підприємствах використовується автоматизовані системи управління (АСУ). Для того щоб виявити, як діє управлінський облік на підприємствах харчової промисловості, ми провели експертну оцінку серед ряду менеджерів підприємств на предмет наявності системи управлінського обліку, охоплення їм всієї сфери діяльності підприємства, підтримки функцій і елементів управління, участі у етапах процесу прийняття рішення. В таблиці 1 наведені середньозважені оцінки участі системи управлінського обліку в життєдіяльності підприємства, наданні керівниками вищого (КВ), середнього (СК) та оперативного рівня (ОР), а також загальна оцінка ( $\Sigma$ ), визначена думкою всього керуючого складу підприємства.

Таблиця 1 Експертна оцінка системи управлінського обліку

Підтримуючи системою управлінського обліку сфери діяльності	Підприємств 1				Підприємств 2				Підприємств 3				Підприємств 4				Підприємств 5				Всього по групі підприємств			
	КВ	СК	ОР	$\Sigma$	КВ	СК	ОР	$\Sigma$	КВ	СК	ОР	$\Sigma$	КВ	СК	ОР	$\Sigma$	КВ	СК	ОР	$\Sigma$	КВ	СК	ОР	$\Sigma$
Матеріально-технічне забезпечення	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
-визначення потреби в ресурсах	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2
-дослідження ринку пропозицій	1	1	1	1	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2
-управління запасами	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2
Виробництво	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	1	1	2	1	2	2	2	2
-здійснення виробничих процесів	1	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	1	1	2	1	2	2	2	2
- вдосконаленн	3	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	1	1	2	1	2	2	2	2

я техніки і технології																							
Фінансова діяльність	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
-формування бюджетів	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2
- ціноутворення, прогноз прибутку	3	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2
-аналіз фінансового стану підприємства	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
-визначення джерел фінансування	2	4	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2
Мотивація	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
-визначення мотиваторів робітників	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
-проведення економічного стимулювання	2	1	1	1	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
-проведення соціальної мотивації	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
-здійснення психологічної мотивації	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
Координація	3	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2
-інформаційне забезпечення	3	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2
-оптимізація завдань	3	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2
Узагальнена оцінка участі управлінського обліку	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

- Респондентам було запропоновано вибрати одну з наступних оцінок участі системи управлінського обліку в життєдіяльності підприємства: 4 – підтримує добре; 3 – підтримує задовільно; 2 – підтримує незадовільно; 1- зовсім не підтримує.

Відповідно до даних таблиці 1 говорити про наявність повноцінної системи управлінського обліку на даних підприємствах поки що неможливо. Керівництво тільки одного підприємства з п'яти оцінили функціонування системи управлінського обліку як задовільне, інші не відчують інформаційної підтримки обліку управлінської діяльності.

Подальший докладний аналіз ситуації, що склалася на одному з зазначених підприємств, дозволив виявити наступні недоліки:

- підміна методів управлінського обліку фінансовим і виробничим;
- неузгодженість інформації, що надається різними службами та підрозділами;
- дублювання даних, що призводить до помилкових висновків стосовно об'ємів виробництва, прибутку і т.д.;

- “чорні дири” ( інформація не враховуються в повному обсязі, або приховується);
- “білі плями” (неохваченні області діяльності підприємства).

Так як інформація фінансового і виробничого обліку відображають результати діяльності підприємства тільки за минулий період, то неможливо адекватно оцінити реальний стан справ на підприємстві. Недивлячись на те, що більшість робочих місць на підприємстві комп’ютеризовано, їх не пов’язує загальна інформаційна сітка, відсутнє програмне забезпечення. Не можливо контролювати продукцію на протязі всього процесу виробництва, так як на кожній стадії вона має певний код і одиницю виміру. За неузгодженості програм одну й ту ж операцію необхідно обчислювати декілька разів. Так, облік готової продукції ведеться за допомогою однієї програми, а її реалізація – за допомогою іншої, що вимагає мінімально – введення однієї накладної двічі. Дані про виробництво і реалізацію неможливо співставити, так як звіти про виробничі витрати виконуються раз в місяць, при цьому одиницею виміру є декалітри, а реєстри товаротransпортних накладних -щодня, одиницею виміру в них є пляшки. Внаслідок неузгодженості інформації про виробництво, зберігання та реалізацію, керівництво підприємства не володіє достовірною інформацією на певний проміжок часу. З цієї причини неможливо проводити аналіз прибутковості продукції, враховувати доходи і витрати на час здійснення операції, використовувати більш обґрунтовані принципи розподілення спільних витрат та оперативно виявляти поточні і перспективні резерви підприємства. На тих ділянках, де облік ведеться вручну, багато інформації взагалі не потрапляє до зведеної звітності, що іноді зводить всю роботу на нівець.

Для забезпечення стійкості функціонуючого підприємства необхідно відокремити управлінський облік від фінансового. Певно що загальні велечини повинні бути одними й тиж, але різниця в тому, що в управлінському обліку всі дані повинні бути надані в формі, яка є максимально зручною, для того щоб робити висновки та приймати рішення. Щодо фінансового обліку, то він повинен вестися для цілей оподаткування у відповідності з вимогами українського законодавства у формі, що вимагається податковими та статистичними органами.

Можливо виділити наступні цілі і об’єкти управлінського обліку: аналіз структури витрат виробництва і їх вплив на прибуток; розробка гнучких виробничих бізнес-планів; аналіз і корекція відхилень; розподілення витрат; аналіз грошового руху; аналіз джерел фінансування, потреби в нових надходженнях; можливі управлінські впливи.

На наш погляд, впровадження системи управлінського обліку повинно відбуватися на базі впровадження нової автоматизованої системи, направленої на підтримку управлінських рішень, а також за допомогою досліджень необхідних для збору інформації про стан зовнішнього середовища підприємства.

Вести фінансовий, виробничий та управлінський облік необхідно за допомогою АСУ, яка здійснює необхідні узагальнення і деталізацію складних процесів до елементарних складових. Сучасні умови функціонування підприємства вимагають проведення фінансово-економічного аналізу побудованого на великих об’ємах оперативної і статистичної інформації з використанням різних критеріїв і методів оцінки за допомогою АСУ. Отримані результати повинні знаходити своє відображення в коректуванні бюджету і бізнес планів підприємства. АСУ повинно досліджувати різні параметри, способи впливу на внутрішні резерви підприємства, в тому ж числі і зовнішній потенціал середовища, використовуючи для швидкої і правильної їх оцінки порівняльний аналіз, спираючись на більш ранні дослідження, що дозволяє зробити прогнози більш точними. АСУ повинно здійснювати аналіз внутрішніх ресурсів підприємства, оцінюючи найбільш витратні ділянки роботи підприємства, з’ясовуючи причини і наслідки. АСУ можливо використовувати також при кадровій роботі, здійсненні стимулювання персоналу і т.п. АСУ необхідно використовувати для оцінки прибутковості плануємих заходів і їх впливу на стійкість підприємства. Автоматизована обробка всіх перерахованих вище параметрів допоможе уникнути багатьох арифметичних і управлінських помилок, а також зменшити грошові і трудові витрати.

Впровадження нової АСУ веде до зміни структури організації внаслідок застосування іншої технології обліку та управління, складу їх елементів, задач, виконуваних кожним учасником, їх горизонтальний і вертикальний взаємозв’язок.

В зв'язку з цим необхідно створити відділ управлінського обліку, який візьме на себе координацію інформаційних потоків підприємства, а також підготовку прийняття управлінських рішень. Бухгалтера-аналітики, які будуть входити до складу цього підрозділу, повинні будуть виконувати наступні функції:

- брати участь в розробці перспективних планів і оцінці пропозицій, що до капіталовкладів;
- розробляти методику створення короткострокових планів і графіків роботи;
- координувати розробку бізнес-планів всіма підрозділами підприємства і зводити в єдиний бюджет підприємства;
- проводити оперативний аналіз поточних резервів;
- визначати відхилення потенціалу від резервів і виявляти слабкі місця;
- визначати розмір витрат на виробництво по центрах відповідальності;
- виявляти потенційні управлінські проблеми.

Не дивлячись на великі початкові витрати, необхідні для впровадження системи управлінського обліку на базі АСУ, ефект від її діяльності значно їх перевищує. В таблиці 2 надані данні, що ілюструють це ствердження на прикладі двох підприємств; на підприємстві А впроваджена і діє система управлінського обліку на підприємстві В існує тільки бухгалтерський облік.

Таблиця 2 Порівняльні показники господарської діяльності підприємств за 2003р.

Найменування показника	Підприємство А	Підприємство В
Рентабельність підприємства	32,1%	26,4%
Рентабельність продукції	3,0%	2,5%
Використання обладнання	82	75

Наведені в таблиці 2 данні свідчать, що у підприємства А показники рентабельності і керованості вище, ніж у підприємства В. В багатьому це викликано кращою організацією системи обліку, яка дозволяє виявляти внутрішні резерви і приймати вдалі управлінські рішення. Зрозуміло, що впровадити систему управлінського обліку для нового підприємства набагато легше, аніж впровадити її на вже існуюче підприємство, але робити це необхідно кожному підприємству.

Для того щоб постійно контролювати стійкість підприємства, підприємству необхідно проводити внутрішній аудит своєї діяльності. Його основним завданням повино бути: виділення сфер, де існують проблеми і нові можливості; надання рекомендацій по розробці плану підвищення стійкості підприємства. В таблиці 3 надані основні напрямлення аудиту стійкості підприємства.

Таблиця 3 Основні напрямлення аудиту стійкості підприємства харчової промисловості.

Розділ	Направлення	Підрозділ підприємства
Товарна політика	Оцінка попиту на продукцію Асортиментна політика Якість продукції Іноваційна політика	Відділ планування Служба збуту Виробнича лабораторія Виробничі служби Технічна служба
Політика ціноутворення	Цілі цінової політики Методи ціноутворення Аналіз цінової політики конкурентів	Керівництво підприємства Відділ управлінського обліку Відділ планування Фінансова служба
Товаропросування	Планування товаропросування Вибір каналів просування	Служба збуту
Стимулювання збуту	Планування стимулювання збуту Структура стимулювання збуту	Служба збуту Фінансова служба
Фінансова політика	Мониторинг фінансового ринку	Відділ управлінського обліку Фінансова служба

	Кредитні організації Фінансовий аналіз діяльності підприємства Формування фінансової репутації підприємства	
Витрати виробництва	Технологія виробництва Використання сировини Транспортні витрати Прийоми і методи роботи Невиробничі витрати	Відділ управлінського обліку сумісно зі всіма підрозділами і службами підприємства
Інвестиційна діяльність	Довгострокові інвестиції Короткострокові інвестиції	Відділ управлінського обліку Фінансова служба
Мотиваційний механізм	Економічна мотивація Організаційна мотивація Соціальна мотивація Психологічна мотивація Правова мотивація	Керівництво підприємства Відділ управлінського обліку Фінансова служба

Тільки повна інформація допоможе забезпечити ефективне управління і, як наслідок, підвищити потенціал підприємства.

Не існує можливості якісно реалізувати жодну задачу (управління) в напрямку підвищення стійкості функціонуючого підприємства не зацікавивши в її вирішенні працівників підприємства. Тому мотивація персоналу, створення умов для його зацікавленості в кінцевих результатах роботи підприємства має велике значення. Мотиваційний механізм повинен сприяти вибору суб'єктами ефективних методів взаємодії. А так як різні стимулюючі дії в різному ступеню впливають один на одного знижуючи або підвищуючи наслідки впливу на працівників, то умовою результативної роботи з кадрами крім ефективної реалізації впливу є також і їх узгодження між собою. Для підвищення стійкості функціонуючого підприємства, створення і дії мотиваційного механізму управління повинно базуватися на комплексному характері застосування методів управління, створенні умов для обмеження і профілактики негативної поведінки, мотивації позитивної поведінки і орієнтації на це управлінських дій.

До мотивуючих дій потрібно застосовувати наступні вимоги: будь-який вплив в колективі не повинен погіршувати його поточний стан; кожна дія, що призводить до негативного стану колективу, повинна оперативно виявлятися і зазнавати покарання; дія, що призводить до позитивного стану стимулюється.

Вплив, що реалізується по вище викладеним вимогам, дозволяє прискорити процес мотивації, але при цьому не завжди є оптимальним. Велике значення має правильний підбір зовнішніх стимулів, заохочень і покарань, які повинні відповідати отриманим і очікуваним результатам. Заохочення і штрафи повинні мати одночасно превентивний і мотивуючий характер. Заохочення (покарання) повинно приносити максимальний ефект управління і застосовуватися для всіх робітників, незважаючи на їх посади, виходячи з отриманих результатів. При створенні механізмів мотивації на підприємстві необхідно враховувати характер діяльності, яку здійснює працівник, ситуаційні і особисті фактори, які впливають на стимулювання.

По характеру направлення методів управління розрізняють економічну, організаційну, соціальну, психологічну та правову мотивації.

З всієї групи економічних методів мотивування на українських підприємствах використовуються лише матеріальні заохочення та грошові штрафні санкції, до того ж їх застосування має наступні недоліки: існуючі тарифні ставки і оклади не забезпечують необхідну продуктивність праці і якість продукції; матеріальне стимулювання не завжди відповідає особистому вкладу робітника; грошові штрафні санкції за неякісне виконання робіт не охоплюють всі негативні явища діяльності колективу; відсутня науково обґрунтована методика визначення стимулів в залежності від характеру, об'ємів та складності праці.

Зазначені недоліки, можуть бути усунути за допомогою існування гнучких систем оплати праці, заснованих на участі працівників в прибутках підприємства або в розподіленні доходу. При першій системі робітники отримують визначений фіксований оклад плюс премія, величина якої залежить від отриманого підприємством прибутку. В системі розподілу доходів величину премії визначає зростання продуктивності праці, покращання якості продукції, економія матеріальних ресурсів і інші фактори, які дозволяють підрозділу отримати додатковий дохід. Пропонується застосовувати гнучку систему оплати праці, при якій структура заробітної плати робітника наступна:

- посадовий оклад, однаковий для всіх робітників, що займають рівноцінні посади (мають однакову кваліфікацію);
- надбавка за вислугу років;
- корегуючий коефіцієнт, враховуючий відсоток виконання завдання підрозділом, в якому працює робітник ( значення коефіцієнта не повинно перевищувати одиниці), а необгрунтоване перевиконання плану, що призводить до погіршення стійкості підприємства ( перевитрати сировини, надлишки продукції) зазнає покарання зниженням коефіцієнта керівникам винного підрозділу;
- надбавка, що залежить від ефективності функціонування підприємства;
- коефіцієнт, що залежить від конкретного внеску кожного робітника в результати діяльності підрозділу ( сума особистих коефіцієнтів дорівнює одиниці).

В таблиці надані результати порівняльного аналізу зведених техніко-економічних показників діяльності підрозділів підприємства, які були переведені на вищеописану систему оплати праці з другого півріччя 2003 року. Для виключення впливу сезонного характеру виробництва порівняльний аналіз проводився з аналогічним періодом 2002 року. Дані, приведені в табл. свідчать про значні покращання показників діяльності підрозділів після їх переведення на гнучку систему оплати праці.

Таким чином, система, в якій певна частина заробітної плати залежить від ефективної роботи, дозволяє підвищити рівень оплати праці при одночасній стабілізації стійкості функціонуючого підприємства.

Таблиця 4 Темпи приросту помісячних показників діяльності підрозділів, переведених на гнучку систему оплати праці.

Показник	Темп приросту місяця 2003/ місяця 2002 (%)					
	липень	серпень	вересень	Жовтень	листопад	Грудень
Випуск продукції в натур. вираж.	1,2	1,9	2,0	2,1	2,5	2,9
Рентабельність продукції	1,1	2,3	2,6	2,9	3,2	3,1
Фондовіддача	1,6	2,4	2,4	2,7	2,9	3,0
Середня ЗП	1,5	2,4	2,9	3,5	3,2	3,5

Наступна група методів – організаційні методи мотивування. До них відносяться адміністративні вказівки, норми, адміністративна відповідальність. Ефективне адміністрування передбачає чіткі функції, структуру, права і обов’язки, положення про підрозділи, трудову дисципліну, компетенцію керівництва і спеціалістів. Ми рекомендуємо підприємствам харчової промисловості практику створення цільових груп, які включають в себе спеціалістів різних галузей для вирішення певної задачі. Груповий підхід до організації і управління виробництвом сприяє усуненню бар’єрів між різними категоріями персоналу, підвищення трудової дисципліни. При груповому підході оплата праці базується на конкурентній основі, причому, більш високу заробітну плату отримує той працівник, який опанував декілька суміжних спеціальностей. Таку систему можливо застосовувати для вирішення нових задач, які вимагають залучення великих фінансових і трудових витрат.

Соціальна мотивація повинна використовуватися таким чином, щоб усім членам колективу були надані рівні можливості при отриманні різних соціальних благ. На нашу думку, деякі соціальні

мотиватори повинні мати диференційне значення. Для цього є актуальним, наприклад, створення на підприємстві власного пенсійного фонду, який забезпечуватиме доплати до державних пенсій. Внески до таких фондів можуть здійснюватися підприємством виходячи з особистого внеску робітника в результати роботи підприємства.

Важливіші з психологічних методів мотивації – це методи інформування робітників про групові та особисті цілі і задачі, шляхи гуманізації праці, професійний відбір та навчання.

Задачею правових методів мотивування повинно стати закріплення у внутрішніх нормативних актах підприємства всіх розроблених мотиваційних дій і контроль за ними.

Зауважимо, що розробка та впровадження механізму мотивування не можуть бути успішними без вдосконалення всієї системи управління підприємством. Якщо організаційна структура не забезпечує ефективної взаємодії підрозділів підприємства, а управлінський облік не розвинуто настільки, щоб реально оцінити внесок робітника в результати діяльності підприємства, належного(очікуваного) результату від мотиваційних дій отримано не буде. Це ще раз підкреслює той факт, що заходи по підвищенню стійкості підприємства повинні носити комплексний характер, а їх взаємодія повинна здійснюватися на базі системи управлінського обліку.

#### Література

1. Економіка харчової промисловості: Підручник/ С.П. Кошелюк, П.П. Борщевський, Б.М. Данилишин та ін., За ред. С.П. Кошелюка.-К.: Вища шк.,1994.-334с
2. В.М. Гранатуров Экономический риск: Сущность, методы измерения, пути снижения: Учебное пособие.- М.: Издательство «Дело и Сервис», 1999.-112с.
3. Економіка підприємства: підручник/ за ред. С.Ф. Покровського. Вид. 2-ге перероб та доп.-К.: КНЕУ,2000.-528с.
4. Сизоненко В.О. Підприємництво: Підручник.- К.: Вікар, 1999.-438с.

Гаврилова Т. В.  
аспірант НУПТ

#### Основные направления активизации резервов функционирующего предприятия

*Статья посвящена вопросам разработки организационно-экономических механизмов, которые были в состоянии обеспечить повышение конкурентоспособности действующих предприятий и конкурентоспособности их продукции, то есть обоснованию концепции управления резервами функционирующего предприятия.*

**Ключевые слова:** Резервы предприятия, устойчивость предприятия, механизмы управления, аудит, мотивация.

**Gavrilova T.**

*Article is devoted to questions of development of organizational - economic mechanisms which might provide increase of competitiveness of the functioning enterprises and competitiveness of their production, that is a substantiation of the concept of management by reserves of the functioning enterprise.*

**Keywords:** *Reserves enterprise, sustainability of the enterprise, management mechanisms, audit, motivation.*

Дата публікації: 2004 р.

Економіка та держава. – 2004. – № 8. – С. 18–24  
**(фахове видання)**