

4. Ким С.А., Пушкин П.С., Овчинников С.И. Организация и планирование промышленного производства, - Минск: «Вышэйшая школа», - 1980.
5. Кожекин Г. Я., Сеница Л. М. Организация производства. – Минск: ИП «Экоперспектива», - 1998.
6. Организация и планирование машинно-строительного производства. – Под ред. М.И. Ипатова, В.И. Постникова, М.К. Захаровой, - Москва: «Высшая школа», - 1988.
7. Организация, планирование и управление деятельностью промышленных предприятий / под ред. С.Е. Каменицера, Ф.Ф. Русинова. – Москва: «Высшая школа», - 1984.
8. Организация, планирование и управление деятельностью промышленных предприятий / под ред. С.Е. Каменицера. – Москва: «Высшая школа», 1976.
9. Сергеев И.В. Экономика предприятия. – Москва: «Финансы и статистика», 1997.

---

**Гавриш О. А.**

*д. т. н., декан ФММ НТУУ «КПИ»*

**Ткач И.С.**

*студентка ФММ НТУУ «КПИ»*

## **ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*В данной статье рассмотрены основные проблемы материально-технического обеспечения производства, касающиеся практически всех производственных предприятий Украины, определено место проблемы материально-технического обеспечения производства предпринимательства, и непосредственно проблемы организации использования производственных запасов на предприятии.*

**Ключевые слова:** производственная эффективность, материально-техническое обеспечение, производство, сырье, материалы, предприятие, производственный процесс, технические средства производства, запасы, конкурентоспособность продукции, удовлетворение потребностей, готовая продукция, услуги.

**Gavrish O., Tkach I.S.**

## **ISSUES OF MATERIAL AND TECHNICAL SUPPORT ENTERPRISES**

*In this article the basic problems of logistics production related to virtually all industrial enterprises in Ukraine, a placed refined problem logistics manufacturing business, and directly the problem of the use of inventory at the facility.*

**Keywords:** production efficiency, logistics, manufacturing, raw materials, plant, production process, technical means of production, inventories, product competitiveness, satisfaction, finished products and services.

---

**Карпова М.І.**  
студентка ФММ НТУУ «КПІ»  
**Заборовець О.П.**  
ст. викладач НТУУ «КПІ»

## **ПРОБЛЕМА ОПОДАТКУВАННЯ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

*У статті висвітлено особливості розвитку і проблеми оподаткування в Україні, визначено місце проблеми оподаткування в розвитку підприємництва, місце і стан податкової системи України порівняно з країнами ЄС, обґрунтована необхідність кардинального реформування сучасної податкової системи,*

**Ключові слова:** оподаткування, податкова система, податок, збори, платежі, законодавство, тіньова економіка, гармонізація.

**Вступ.** Система оподаткування – це продукт діяльності держави. Кожна держава формує свою систему оподаткування з урахуванням досвіду інших країн, власних національних особливостей, стану економіки, розвитку ринкових відносин, необхідності вирішення конкретних економічних і соціальних завдань [1].

З прийняттям Податкового кодексу перелік податків та обов'язкових платежів скоротився, але це істотно не змінило стану підприємців – вони й досі повинні віддавати близько 50% свого прибутку на відрахування до бюджету. Як наслідок, велика кількість підприємців ухиляється від оподаткування, що створює тіньову економіку і негативно впливає на економіку в цілому. Держава ніяким чином не поліпшує податковий тягар і не спрощує умови для підприємництва [2].

За таких умов, розгляд теми проблеми оподаткування у розвитку підприємництва України набуває особливої актуальності.

**Постановка задачі:** Аналіз діючої податкової системи України, огляд стану та досвіду податкових систем країн Європейської співдружності. Обґрунтування підходів до формування національної податкової системи та її впровадження з огляду на інтеграцію України в Європейську співдружність.

Побудова ефективної податкової системи повинна здійснюватись шляхом вивчення, аналізу і творчого осмислення як існуючої в Україні законодавчої бази, так і накопиченого у світі досвіду в сфері оподаткування.

**Результати дослідження:** Податковий кодекс, на сьогодні, налічує такі податки та обов'язкові платежі:

– загальнодержавні податки та збори: податок на прибуток підприємств; податок на доходи фізичних осіб; податок на додану вартість; акцизний податок; збір за першу реєстрацію транспортного засобу; екологічний податок; рентна плата за транспортування нафти і нафтопродуктів магістральними нафтопроводами танафтопродуктопроводами, транзитне

транспортування трубопроводами природного газу та аміаку територією України; рентна плата за нафту, природний газ і газовий конденсат, що видобуваються в Україні; плата за користування надрами; плата за землю; збір за користування радіочастотним ресурсом України; збір за спеціальне використання води; збір за спеціальне використання лісових ресурсів; фіксований сільськогосподарський податок; збір на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства; мито; збір у вигляді цільової надбавки до діючого тарифу на електричну та теплову енергію, крім електроенергії, виробленої кваліфікованими когенераційними установками; збір у вигляді цільової надбавки до діючого тарифу на природний газ для споживачів усіх форм власності;

– місцеві податки: податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки; єдиний податок;

– місцеві збори: збір за провадження деяких видів підприємницької діяльності; збір за місця для паркування транспортних засобів; туристичний збір. [1]

Соціальні дослідження стверджують, що 90% підприємців вважають проблему оподаткування головною з причин, що гальмує не лише розвиток підприємництва, а обсяги виробництва в країні. Податкова система України має надто багато різноманітних видів податків, зборів з досить великими ставками оподаткування в порівнянні з деякими іншими країнами Європи [3].

Як вказано у рейтингу «Paying Taxes 2010» Світового банку – Україна має найобтяжливішу систему оподаткування в світі. Українським підприємцям доводиться платити 147 податків і зборів і витратити на це більш ніж 736 годин. У рейтингу Україна займає 181 місце з 183 (гірше справи тільки у Венесуелі і Білорусі)

Експерти Міжнародної фінансової корпорації у своєму дослідженні «The Costs of Tax Compliance in Ukraine» повідомляють, що на адміністрування податків український бізнес щорічно витрачає більше 4 млрд. гривень. Так, у період з 2007 по 2009 роки приватний бізнес, окрім сплати безпосередньо податків та зборів, передбачених законодавством, витратив ще як мінімум 7,8 млрд. гривень на заходи, пов'язані з їх адмініструванням, що складає приблизно 1% ВВП України за 2007 рік.

Дисбаланси податкової системи України створюють нерівномірні податкові навантаження та, як результат, призводять до збільшення тіньового сектору економіки, ухиленню від оподаткування, зменшенню податкових надходжень.

Тіньова економіка (англ. Black economy, Ghost economy, Shadow economy) – фактично не контрольоване суспільством виробництво, розподіл, обмін і споживання товарно-матеріальних цінностей, тобто такі соціально-економічні взаємини між окремими громадянами, соціальними групами щодо використання діючих форм власності в корисливих особистих і групових інтересах, які приховуються від органів державного управління і самоврядування, громадськості [4].

Рівень тіньової економіки України в 2008р. досяг 31,1% від ВВП. Рівень тіньового сектору економіки України за підсумками II кварталу 2009 року становив вже не 31,1%, а 36% від офіційного ВВП. За попередніми оцінками, державний бюджет України, в результаті збільшення тіньового сектору, у 2009 році недоотримав майже 100 млрд. грн.

Але також слід зазначити, що тіньова економіка з різними назвами є загальносвітовим, глобальним явищем, певною мірою характерним для всіх країн. У загальносвітовому масштабі її частка становить 5-10% ВВП, в африканських і південноамериканських державах – 25-30%, Росії – 41,6%. Казахстані – 34,3%, Греції – 29%, Італії (27,8%), Іспанія (23,6%) та Бельгія (23,4%), Білорусії – 19,3%, потім – Ірландія, Канада, Франція та Німеччина (14,9-16,3%). Найнижчі показники мають Австрія (9,1%), США (8,9%) та Швейцарія (8%).

Але у розвинутих країнах, наприклад, ЄС існує така податкова політика, яка являє собою систему заходів, що проводяться інститутами та органами ЄС, з метою гармонізації податкового законодавства держав ЄС, що направлена на усунення податкових бар'єрів на внутрішньому ринку Європейського співтовариства, на реалізацію свобод руху товарів, осіб, послуг і капіталів, на створення нових принципів і механізмів усунення подвійного оподаткування, на забезпечення боротьби з податковими правопорушеннями і т.д. У Договорі про Європейське співтовариство податкова політика ЄС в окремий вид не виділена, але є найважливішим напрямком як внутрішньої, так і зовнішньої політики Європейського співтовариства.

На сьогодні структура оподаткування в країнах ЄС характеризується значним ступенем уніфікації: податкові системи всіх країн ЄС застосовують такі види податків, як податок на прибуток, прибутковий податок на доходи фізичних осіб, ПДВ, соціальні податки [2].

Порядок розрахунку і сплати податків, податкові пільги, система контролю за платниками податків з боку податкових органів, також певною мірою є ідентичними.

Зокрема, в країнах ЄС податок на прибуток юридичних осіб обчислюється за календарний рік або відповідний фінансовий рік, встановлений в засновницьких документах компанії (у випадку якщо фінансовий рік відрізняється від календарного). Об'єктом оподаткування в більшості країн ЄС є прибуток, одержаний компанією від діяльності у всьому світі. Загальним моментом у порядку стягування податку на прибуток в країнах ЄС є також наявність інвестиційних пільг по податку на прибуток.

В той же час податкові системи країн ЄС мають свої особливості, що пов'язані з пріоритетами національної економічної політики, бюджетними взаємовідносинами між різними рівнями влади або іншими чинниками. Наприклад, податковим законодавством Франції передбачається стягування податку на прибуток за територіальним принципом, який припускає оподаткування прибутку, одержаного виключно від діяльності у відповідній

країні. Іншим прикладом специфічності податкової системи країни ЄС є податкове законодавство Данії, яке не передбачає можливості використання платниками податків будь-яких пільг по податку на прибуток у вигляді податкових вирахувань або звільнень.

В Австрії муніципальний податок на заробітну плату стягується по ставці 3% із загального фонду оплати праці. Крім цього податковим законодавством Австрії передбачається сплата внесків до Фонду розподілу сімейного навантаження у розмірі 4,5% від загального фонду оплати праці. У Швеції податок на заробітну плату носить цільовий характер і призначений для соціального забезпечення немолодих працівників. Ставка даного податку складає 24,26% від загальної суми заробітної плати, що виплачується працівникам, вік яких перевищує 65 років.

Гармонізація оподаткування на рівні Європейського Союзу значній мірі співпадає з напрямком податкових реформ, здійснюваних в країнах ЄС. Останніми роками більшість країн ЄС провели реформи, направлені на зменшення рівня прямого оподаткування компаній.

Одним з основних чинників, що значною мірою впливає на напрямок реформ в оподаткуванні постсоціалістичних країн (на даний момент нові країни ЄС) є податкова конкуренція, спрямована на створення найсприятливіших умов для залучення прямих іноземних інвестицій. Наслідком цієї конкуренції стало зниження ставок податку на прибуток в Польщі з 34 до 19%, в Чехії з 35 до 26%, в Латвії - з 25 до 15%, в Литві з 29 до 15%, а також запровадження в Литві, Латвії та Естонії пропорційного податку з доходів громадян відповідно за ставками 33, 25 і 24%. Однак, дана податкова конкуренція викликає невдоволення в «бувалих» країнах ЄС, проявом якого стали пропозиції щодо посилення гармонізації податку на прибуток, у тому числі запровадження єдиної мінімальної ставки цього податку, обов'язкової для всіх країн ЄС. Подальше загострення податкової конкуренції може дати поштовх для активізації обговорення та застосування рішучих дій, оскільки така конкуренція - це «гонка на виснаження», від якої в кінцевому підсумку можуть постраждати уряди всіх країн, оскільки державні доходи зменшаться.

Отже, можна зробити висновок, що європейський бізнес є дуже зацікавлений у формуванні єдиного підходу до проблем оподаткування в рамках ЄС. Необхідність обчислення і сплати податків відповідно до різних вимог країн ЄС, існування специфічних і часто не пов'язаних одне з одним податкових формальностей призводять до збільшення витрат і не дають європейському бізнесу повною мірою використовувати переваги, що надаються наявністю спільного ринку і єдиної валюти. Більш того, окремі відмінності в податкових системах країн ЄС приводять до можливості міжнародного подвійного оподаткування доходів європейських корпорацій, що негативно позначається на розвитку обороту товарів, послуг і інвестицій в ЄС.

**Висновки.** Протягом травня місяця науково-дослідницьким інститутом фінансового права поточного року проводився моніторинг змін у нормативно-правовій базі з питань адаптації податкового законодавства до законодавства ЄС, проте ніяких змін у нормативно-правовій базі з цих питань не відбулося.

Для подолання перешкод, що значно гальмують формування і розвиток підприємництва в Україні, необхідно провести кардинальну реформу податкової системи з дотриманням принципів і механізмів запроваджених в країнах ЄС. Наближення України до Європейського Союзу надасть їй нові конкурентні можливості на міжнародному рівні, пропонуючи та розподіляючи свою продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках, що в свою чергу надасть потужного руху розвитку підприємництва країни.

#### Перелік посилань

1. Податковий кодекс України ( Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, N 13-14, N 15-16, N 17, ст.112 )
2. Варналій З.С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. –4-те вид., стер. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. – 302 с ' ISBN 978-966-620-266-9.
3. Дикань Н.В., Борисенко ЛІ.Д45 Менеджмент: Навч. посіб. – К.: Знання, 2008. – 389 с. – (Вища освіта XXI століття). ISBN 978-966-346-434-3
4. Бойчик І.М. Б77 Економіка підприємства. Навчальний посібник. – К.: Атіка, 2002.– 480 с. ISBN 966-8074-29-07

---

**Карпова М.И.**

*студентка ФММ НТУУ «КПІ»*

**Заборовец А.П.**

*ст..преподаватель НТУУ «КПІ»*

### ПРОБЛЕМА НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ В РАЗВИТИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

*В статье освещены особенности развития и проблемы налогообложения в Украине, определено место проблемы налогообложения в развитии предпринимательства, место и состояние налоговой системы Украины по сравнению со странами ЕС, обоснована необходимость кардинального реформирования современной налоговой системы.*

**Ключевые слова:** налогообложения, налоговая система, налог, сборы, платежи, законодательство, теневая экономика, гармонизация.

**Karpova M., Zaborovets A.**

### THE PROBLEM OF TAXATION IN BUSINESS DEVELOPMENT

*This article highlights the characteristics and problems of taxation in Ukraine, a place defined by the problem of taxation in business development, location and condition of Ukraine's tax system compared with EU countries, justified the need for radical reform of the modern tax system.*

**Keywords:** tax, tax system, taxes, fees, charges, legislation, the shadow economy, harmonization.

---

*Кожемяченко О.О.*

*ст. викл. ФММ НТУУ «КПІ»*

*Бойко О.І.*

*студент ФММ НТУУ «КПІ»*

## **ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ TQM МЕТОДА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

*В статті розглянуто проблеми впровадження TQM методу управління якістю на українських підприємствах. Доведена необхідність впровадження цього методу, проведена систематизація проблем, які необхідно вирішити для масового впровадження TQM методу на українських підприємствах.*

**Ключові слова:** якість, управління якістю, TQM (Total quality management).

**Вступ.** Впровадження TQM (Total quality management) методу управління якістю є актуальним для розвитку українських підприємств. Світова практика доводить, що впровадження цього методу дає суттєві конкурентні переваги. Проте, впровадження системи TQM – це тривалий процес, з яким пов'язано безліч проблем, він вимагає значних зусиль для освоєння тонкощів, розробки відповідної системи поглядів та її реалізації.

Це питання розглядалось багатьма вченими-теоретиками та підприємцями, однак вони приділяли більшу увагу аналізу зарубіжних наукових теоретичних розробок і досягнутого досвіду. Проте мало дослідженими залишаються особливості впровадження методу TQM на українських підприємствах з урахуванням особливості вітчизняного підприємницького середовища [1–3].

**Постановка задачі.** Метою дослідження є виявленні основних негативних факторів, що впливають на адекватне сприйняття нової бізнес-філософії, їх аналізі, обґрунтуванні причин розвитку проблем українськими компаніями.

**Результати дослідження.** Серед низки труднощів процесу впровадження загального управління якістю в Україні можна виокремити:

1. Розстановка акцентів у розумінні якості.

На заході філософія якості послідовно пройшла етапи відбраковування, контролю якості, гарантії якості і прийняла форму загального управління якістю [4]. Основою просування в цьому напрямку був і залишається споживач. З розвитком ринку розпочалась війна за споживача, тобто компанії, якщо хотіли завоювати споживача, повинні були надати йому товар з як можна кращою якістю. Тому потрібно було шукати нові шляхи

покращення якості щоб максимально задовольнити бажання споживача. Для українського шляху ступором в цьому ланцюжку розвитку стала адміністративно-командна система Радянського Союзу, яка перейшла і в незалежну Україну, де попит та пропозиція були предметом державного планування [5]. Відповідно, ніякого механізму задоволення запитів споживачів не існувало, що критично негативно позначилося на розвитку систем якості в їх сучасному аспекті. Тобто, загалом якість продукції підвищувалась, але не з міркувань, щоб як можна більше задовольнити споживача, а виходячи з того, що держава встановлювала певні стандарти якості чи вимоги до продукції. На жаль така політика компаній збереглася і до нашого часу, що виявляється в неадекватному сприйнятті на вітчизняному ринку міжнародних або українських сертифікатів якості – серія ISO 9000, 14000 тощо, та УкрСЕПРО відповідно. Стандартизація системи управління на підприємстві сприймається її творцями не як підхід до вдосконалення, а як відповідність формальним вимогам. Така філософія згубна для українського суспільства, вона обмежує розвиток систем якості та призводить до ще більшого розриву з західними компаніями.

## 2. Проблема освіти та підготовки фахівців у сфері якості.

У нинішній час ця проблема стоїть дуже гостро для України, потребує якнайшвидшого вирішення, тому що саме вона є стрижнем усіх інших перешкод для впровадження TQM. Деякі фахівці вважають, що в радянський період була вихована достатня кількість необхідних кадрів у сфері якості, і це «виховання» має зберегтися. Але ці кадри не розуміють таких понять, як культура менеджменту, конкуренція, а також ролі якості в конкурентній боротьбі. Причина – технічна освіта, відсутність управлінського бачення проблем якості [6]. Як наслідок, в Україні більшість підприємств обмежується метою зниження кількості дефектів, підвищення надійності виробів, тобто технічної складової виробництва.

Важливим інструментом сучасної підготовки фахівців у сфері якості стають навчальні заклади, що працюють в системі EOQ (Європейської організації з якості). Їх завдання – вирішувати питання гармонізації менеджмент – освіти, формувати сучасне бачення якості і компетентності, підготовка персоналу даного напрямку [7].

В Україні національним представником протягом декількох років є Українська асоціація якості (УАЯ), а саме Орган сертифікації персоналу, який співпрацює з рядом навчальних організацій України і Росії, які бажають розпочати роботу в системі EOQ, проводить оцінку відповідності їх освітніх процесів, програм і матеріалів, виробляє видачу сертифікатів міжнародного зразка.

Незважаючи на значні переваги та можливості після навчання в таких навчальних закладах, небагато підприємств України звертають увагу на подібні центри, не надаючи їм значення і намагаючись заощадити на самостійній підготовці фахівців. Про це свідчить те, що з 2001 року Орган сертифікації персоналу УАЯ видав всього 546 сертифікатів EOQ [7]. Отже,



ми поки що маємо кілька сотень професіоналів міжнародного рівня, а потреба у фахівцях даного класу сьогодні в Україні становить сотні тисяч.

### 3. Відсутність системного підходу, базової культури TQM.

TQM – це постійне вдосконалення всіх аспектів діяльності підприємства, залучення персоналу з урахуванням його потреб, потреб акціонерів, встановлення партнерських відносин з постачальниками, з огляду на постійно зростаючі інтереси споживачів, вивчення конкурентів, їх досвіду, переваг, використання новітніх технологій у галузі екології, зокрема щодо мінімізації шкідливого впливу виробництва на навколишнє середовище [8].

Якщо хоча б один з вище наведених аспектів управління не виконується, втрачається синергетичний ефект, який в свою чергу і є метою впровадження концепції TQM.

В Україні не існує поки потрібної моделі загального управління якістю, існують лише окремі елементи, які не складаються воедино, в цілісну систему. Підприємства використовують частину сучасних інструментів вдосконалення бізнесу: стандарти ISO серії 9000, збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), моделі самооцінки організації Т. Конті, Дж. Далгаарда, Д. Клеммера, бенчмаркінг тощо, при цьому не враховують, що всі вони засновані на TQM. Але не можна вдосконалювати систему, коли її просто немає. Спочатку треба впровадити систему, а потім вже вдосконалювати її.

Ця проблема безсистемності існує не тільки в сфері управління якістю, це загальна проблема українського менеджменту [6]. Підприємства, які впроваджують нові інструменти і механізми, зіштовхуються з нерозумінням необхідності здійснення цієї роботи в існуючих умовах. Як наслідок, закріплені різні вимоги на практиці виконуються або не в повному обсязі або тільки на папері, що суперечить системному підходу у вирішенні завдань. Причини невиконання полягають у нестабільності виробничих, збутових, економічних процесів, що відбуваються на підприємстві.

### 4. Переважання авторитарного стилю управління.

В Україні переважним стилем управління підприємства є авторитарний стиль. Це, в більшій мірі, перейшло до підприємств ще з Радянського Союзу. Також цьому сприяє виховання людей, менталітет. В світлі концепції загального управління якістю – цей стиль абсолютно протилежний TQM. Як наслідок – керівники не приймають нові концепції менеджменту, в тому числі і TQM. Не має прагнення розвиватись як лідер враховуючі еволюційні філософії розвитку.

Як інструмент аналізу особливостей переходу від авторитарного стилю до стилю TQM пропонуємо наведену таблицю 1.

Як видно з таблиці, перехід від одного стилю до іншого має на увазі створення системи, де працівники мають взаємодіяти, де не має прямого втручання керівника, де кожен працівник, це невід'ємний елемент, де при виникненні певних негараздів шукають як вирішити ці проблеми, а не хто в цьому винен.

**Аналіз особливостей переходу від авторитарного стилю управління до стилю TQM**

Область порівняння	Авторитарне управління	Концепція TQM
1. Центральна фігура	Керівник	Орієнтована на успіх команда
2. Інструмент впливу на людей	Повноваження керівника, страх примус, накази	Харизматичний і професійний лідер, переконання, роз'яснення, заохочення
3. Опора управління	Контроль над людьми	Наділення людей повноваженнями
4. Шлях розвитку	Продовжує йти старим шляхом	Нововведення і творчий підхід
5. Об'єкт пошуку	«Швидке зміцнення»	Тривалі рішення
6. Дії з ресурсами	Контролює через розділення функцій	Оптимізує в контексті всієї організації
7. Правило роботи	Пошук винних	Пошук рішення

Потрібні зміни є не простим завданням для вітчизняних компаній, але вони необхідні та невідкладні. Змусити працювати якісно дуже складно, тому вкрай важливо, щоб у роботу з поліпшення якості були залучені всі співробітники, які повинні відчувати, що їхня мета збігається з метою фірми.

5. Недостатня орієнтація на споживача.

Система управління якістю, як і вся виробнича діяльність, повинна бути орієнтована на споживача.

Як вже казалося, саме споживач, його інтереси повинні бути основою планування діяльності фірми і розвитку бізнеса в цілому [4]. Також в українських компаніях не займаються активізацією маркетингових інструментів. Знову ж таки головною метою в цьому напрямку вітчизняних компаній є нав'язати свій товар, а не задовольнити споживача. Західні компанії давно усвідомили, що задовольнити клієнта – це мистецтво дати йому те, що він чекає і навіть більше. Як наслідок, збільшується частка постійних споживачів, лояльність до фірми, і це призводить до почуття впевненості на даному сегменті ринку.

Всі ці переваги доступні і підприємствам України, якщо поміняти підходи в маркетингу – від загального та нішевого до маркетингу один-на-один, маркетингу по базах даних. Але досягнення цілей лежить також через розширення поняття «споживач», яке полягає в розгляді кожного наступного процесу на підприємстві в ролі споживача попереднього. Це процесний підхід (один з основних принципів TQM), про який більшість українських компаній не згадують і не використовують в якості стандарту. Він спрямований на задоволення внутрішніх споживачів, без якого не досягається заданий рівень якості як кожного окремого процесу, так і організації в цілому [8].

**Висновок.** Результатом проведеного дослідження є виявлення і систематизація проблем впровадження TQM методу управління якістю, дана розгорнута характеристика кожної проблеми. Ці дослідження можуть стати базисом для розробки заходів щодо поліпшення умов впровадження і поширення TQM методу управління якістю на українських підприємствах. В свою чергу, це може бути основою підвищення конкурентоспроможності української продукції на внутрішньому і світовому ринках.

#### Перелік посилань

1. Gotzamani K. D. An empirical study of the ISO 9000 standards contribution towards total quality management / K. D. Gotzamani, G. D. Tsiotras // International Journal of Operations & Production Management. – Vol. 21. – No. 10. – 2005. – P. 1326–1342.
2. Coleman S. Where next for ISO 9000 companies? / S. Coleman, A. Douglas // The TQM Magazine. – Vol. 15. – No 2. – 2006. – P. 88–92.
3. Качалов В. А. Энциклопедия ошибок в менеджменте качества / В. А. Качалов // Стандарты и качество. – 2007. – № 1. – С. 51–53.
4. Захаров М. Г. Европейский уровень качества / М. Г. Захаров // Стандарты и качество. – 2007. – № 2. – С. 34.
5. Мазур И. И. Управление качеством : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М. : Высшая школа, 2007. – С. 75–77.
6. II Научная конференция «Современный менеджмент : проблемы, гипотезы, исследования» // Российский журнал менеджмента. – 2009. – Т. 7. – № 4. – С. 196–199.
7. Українська асоціація якості. – URL : [http : // www.uaq.org.ua/](http://www.uaq.org.ua/).
8. Всеобщее управление качеством Total quality management (TQM) / Под ред. О. П. Глудкина. – М. : Лаб. базовых знаний, 2008. – С. 82–86.

---

**Кожемяченко О.О.**

*старший преподаватель ФММ НТУУ «КПИ»*

**Бойко А.И.**

*студент ФММ НТУУ «КПИ»*

### **ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ TQM МЕТОДА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ НА УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

*В статье рассмотрены проблемы внедрения TQM метода управления качеством на украинских предприятиях. Обоснована необходимость внедрения этого метода, проведена систематизация проблем, которые не обходимо решить для массового внедрения TQM метода на украинских предприятиях.*

**Ключевые слова:** качество, управление качеством, TQM(Total quality management).

**Kozhemiachenko O., Wojko O.**

### **PROBLEMS OF IMPLEMENTATION OF TQM QUALITY MANAGEMENT METHOD TO UKRAINIAN ENTERPRISES**

*The article discusses the problem of implementing TQM quality management method in Ukrainian enterprises. The article substantiates the need to implement*

*this method. In this article it is done a systematization of problems witch have to be solved for the mass introduction of TQM methods in Ukrainian enterprises.*

**Key words:** quality, quality management, TQM (Total quality management).

---

**Левченко О.П.**

*аспірант НТУУ «КПІ»*

**Крилова А.К.**

*студентка ФММ НТУУ «КПІ»*

## **АУТСОРСИНГ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті досліджено аутсорсинг в системі менеджменту підприємства. Систематизовано та класифіковано існуючі види та форми аутсорсингу. Визначено основні сфери та механізми впровадження аутсорсингового підходу до реалізації спеціалізації підприємств. Розроблено процес впровадження аутсорсингу в систему менеджменту підприємства.*

**Ключові слова:** аутсорсинг, скорочення організації, зменшення організації, екстерналізація, спеціалізація.

**Вступ.** В умовах розвитку ринкової конкуренції, яка ускладнюється наслідками світової економічної кризи, кожний суб'єкт змушений займатися пошуками нових форм і методів ведення бізнесу, оптимізації управлінської системи, економії ресурсів тощо. У цьому сенсі, певний інтерес викликає, новий підхід до управління та прийняття організаційних рішень, який називають аутсорсингом. Серед фахівців, які висвітлюють поняття аутсорсингу: Анікін Б.А., Філіна Ф.Н., Календжян С.О., Лепіхіна С.Н., Заводовська І.І., Хаджієва І.Д., Чувакова С.Г., Руденко М.Н., Алешнікова В.І., Уткін Є.А., Манойленко О.В., Михайлов Д.М., Йордон Е., Хейвуд Дж.Б. та інші. Накопичена інформація різнобічна, не завжди однозначна і потребує наукового вивчення з метою визначення основних критеріїв, показників, класифікації видів, функцій, забезпечення ефективності тощо. Виходячи з цього, можна стверджувати, що дослідження аутсорсингу як нового методу в системі менеджменту підприємства в умовах ринку є актуальним і може мати певний практичний інтерес.

**Постановка задачі.** Метою статті є узагальнення та систематизація визначень, методів реалізації аутсорсингу в системі управління підприємствами, а також розробка пропозицій щодо їх розвитку.

Для досягнення поставленої мети необхідно:

– систематизувати та класифікувати існуючі види та форми аутсорсингу;

– визначити основні сфери та механізми впровадження аутсорсингового підходу до реалізації спеціалізації підприємств;

– розробити процес впровадження аутсорсингу в систему менеджменту підприємства.

**Результати дослідження.** Існує ряд підходів до визначення поняття «аутсорсинг», а саме:

– за визначенням американського фахівця Дж. Брайана Хейвуда - це переведення внутрішнього підрозділу чи підрозділів підприємства та всіх пов'язаних із ним активів, до організації постачальника послуг, що припускає надавання певної послуги на протязі визначеного часу за обумовленою ціною;

– за визначенням російського автора С.Н.Лепіхіної – це спосіб кооперування, але на відміну від інших способів кооперування - підряду, субпідряду та сервісного обслуговування - аутсорсинг – стратегія управління компанією, а не вид партнерської взаємодії, він припускає певну реструктуризацію виробництва корпорації та її зв'язків;

– за визначенням російського фахівця О.Л.Єрмошиної – це передача на договірній основі непрофільюючих функцій іншим організаціям, що спеціалізуються у конкретній області й мають відповідний досвід, знання, технічні засоби;

– за визначенням російського автора М.Ю.Просвірка – це відмова від власного виробництва чи бізнес-процесу та придбання послуг у іншій компанії;

– за визначенням білоруських вчених О.І.Швед, О.Н. Живицької – це сучасний метод логістики, що дозволяє організації сконцентруватися на здійсненні основних видів діяльності та, одночасно знизити витрати на виконання допоміжних процесів.

Можливості аутсорсингу як і сфера його застосування досить широкі. Проте сама ідея залучення зовнішніх ресурсів не є новою. Екстерналізація функцій стороннім виконавцем існує багато років, і виправдано вважається логічним продовженням принципів, закладених в ідеї розподілу праці. В даний час наявність великої кількості близьких за сенсом понять (кооперація, субконтракція, управління потужностями), а також активний розвиток і розширення сфер застосування нової методології ускладнюють однозначне тлумачення суті аутсорсингу.

Важливою відмінністю аутсорсингу від інших видів міжфірмових стосунків є його стратегічний характер. Нова методологія направлена на корінне перетворення, трансформацію бізнес-системи організації на основі глибокого і всебічного аналізу її функціонування. Ретельні попередні розрахунки доцільності застосування аутсорсингу, безперервний контроль і оцінка поточної реалізації аутсорсинг-проектів характеризують процес впровадження аутсорсингу як планового, стратегічного рішення компанії. Реалізація аутсорсинг-проектів сприяє довгостроковій підтримці економічної стійкості, конкурентоспроможності і ефективному розвитку компанії. Застосування аутсорсингу допускає реструктуризацію внутрішньо-корпоративних процесів. Характерною особливістю, а також безперечною

перевагою аутсорсингу, є можливість передачі аутсорсеру не тільки повноважень, але й ризиків та відповідальності за виконання доручених функцій.

Як бачимо, всі визначення стосуються функцій організації в системі менеджменту, а також автори стверджують, що аутсорсинг - це стратегія, яка розповсюджена в логістичних системах. Із наведених узагальнюючих прикладів можна визначити аутсорсинг як певний метод організації управління діяльністю, який полягає у передачі непрофільюючих функцій іншим виконавцям з певним організаційно-економічним і юридичним забезпеченням. Наголошення на організаційно-економічному та юридичному забезпеченні у даному визначенні пов'язане із тим, що аутсорсинг є проявом спеціалізації і повинен мати певні механізми і методи організації, які, в першу чергу, пов'язані з обґрунтуванням доцільної ефективності та юридичним забезпеченням рішень, пов'язаних з кадровими питаннями.

Таким чином, аутсорсинг, на нашу думку, є проявом такого загальновідомого методу організації в системі менеджменту як спеціалізація. За теорією, спеціалізація – це форма суспільного розподілу праці і її раціональної організації, також вона відбиває процес зосередження виробництва окремих видів продукції або її частин у самостійних галузях виробництва та спеціалізованих підприємствах.

Тобто, можна вважати, що аутсорсинг – це процес забезпечення реалізації спеціалізації діяльності як функції організації управління.

Підходи до класифікації видів аутсорсингу – практично однакові та пов'язані зі сферами діяльності підприємства. Проте стосовно моделей є певні розбіжності, які відбивають різні точки зору. Так, Ніколаєва Г.Н. та Чувакова С.Г. розглядають типи аутсорсингу, які перекликаються з моделями Філіної Ф.Н. Стосовно переваг аутсорсингу, найбільш широко їх розглядає Алешнікова В.І., але значно глибше – російський вчений Уткін Є.А.

Аутсорсинг спільних підприємств допускає створення нової компанії для використання майбутніх ділових можливостей. Персонал і активи клієнта будуть потім передані цьому спільному підприємству, а не постачальникові послуг. Мета полягає не тільки у підвищенні якості роботи, але і в розробці товарів та послуг, які можуть бути продані третій стороні

Деякі взаємозв'язки, що виникають під час аутсорсингу, посилюються тим, що клієнт або постачальник отримує відсоток у акціонерному капіталі партнера. Якщо клієнт отримує відсоток в акціонерному капіталі постачальника, то це слугує засобом забезпечення безпеки, з іншого боку, якщо постачальник іде на такий крок, то це свідчить про намір діяти в інтересах клієнта.

Застосування технології аутсорсингу забезпечує компанії значні переваги, серед яких: найбільш раціональний розподіл основних фондів, виключення накладних витрат на зміст непрофільних бізнес-процесів.

Структура витрат підприємства також може змінюватися, проте за рахунок вузької спеціалізації аутсорсера і ефекту масштабу досягається значна економія поточних ресурсів компанії замовника.

Скорочення витрат не є визначальною перевагою впровадження аутсорсингу. Доступ до технологій сучасного рівня, залучення до діяльності висококваліфікованих фахівців, що володіють значним досвідом у сфері послуг, які надаються ними, дозволяє підвищити рівень обслуговування і освоїти методи роботи аутсорсера. Нова методологія побудови бізнесу сприяє концентрації уваги компанії на основних компетенціях, що володіють найбільшим потенціалом для досягнення конкурентних переваг. Виведення з безпосереднього оперативного управління окремих бізнес-завдань, а також скорочення кількості підрозділів сприяють раціоналізації організаційної структури компанії. Використання зовнішніх ресурсів, а в деяких випадках і ресурсів конкурентів, відкриває для компанії нові стратегічні переваги. Збільшується гнучкість, маневреність організації, оперативність реагування на зміни економічної ситуації, підвищується швидкість виходу на ринок нових товарів і послуг.

На нашу думку, алгоритм впровадження аутсорсингу може мати наступний вигляд (рис.1).

Як бачимо з рисунку, алгоритм застосування процесу аутсорсингу включає в себе визначення системної мети - загальна ціль функціонування суб'єкту на ринку. Стосовно аутсорсингу, цілі потребують уточнення, тому другим етапом є визначення та формулювання локальних цілей. До них відносяться: бажання зосередитися на основних видах діяльності, покращення якості продукції, потреба у зниженні витрат, брак досвіду та кваліфікованого персоналу тощо. Після визначення конкретних локальних цілей визначають сфери та функції діяльності аутсорсера, так як це зображено на рисунку 1.

Виходячи з визначення цілей, сфери та функцій, необхідно зробити стратегічний вибір аутсорсера. До найбільш вагомих критеріїв вибору постачальників послуг слід віднести: надійність, рівень його можливостей, гнучкість, можливість економії, база навичок, контроль.

Якщо визначені цілі, сфери та функції відповідають існуючим напрямкам діяльності, тоді не має потреби в їх уточненні і поліпшенні, в іншому випадку - є потреба в уточненні функцій та в створенні підрозділів.

Треба зауважити, що у даній схемі наведено блок з визначення економічної ефективності впровадження аутсорсингу на підприємстві, а також його відповідності завданням кадрової політики підприємства та юридичного супроводу.

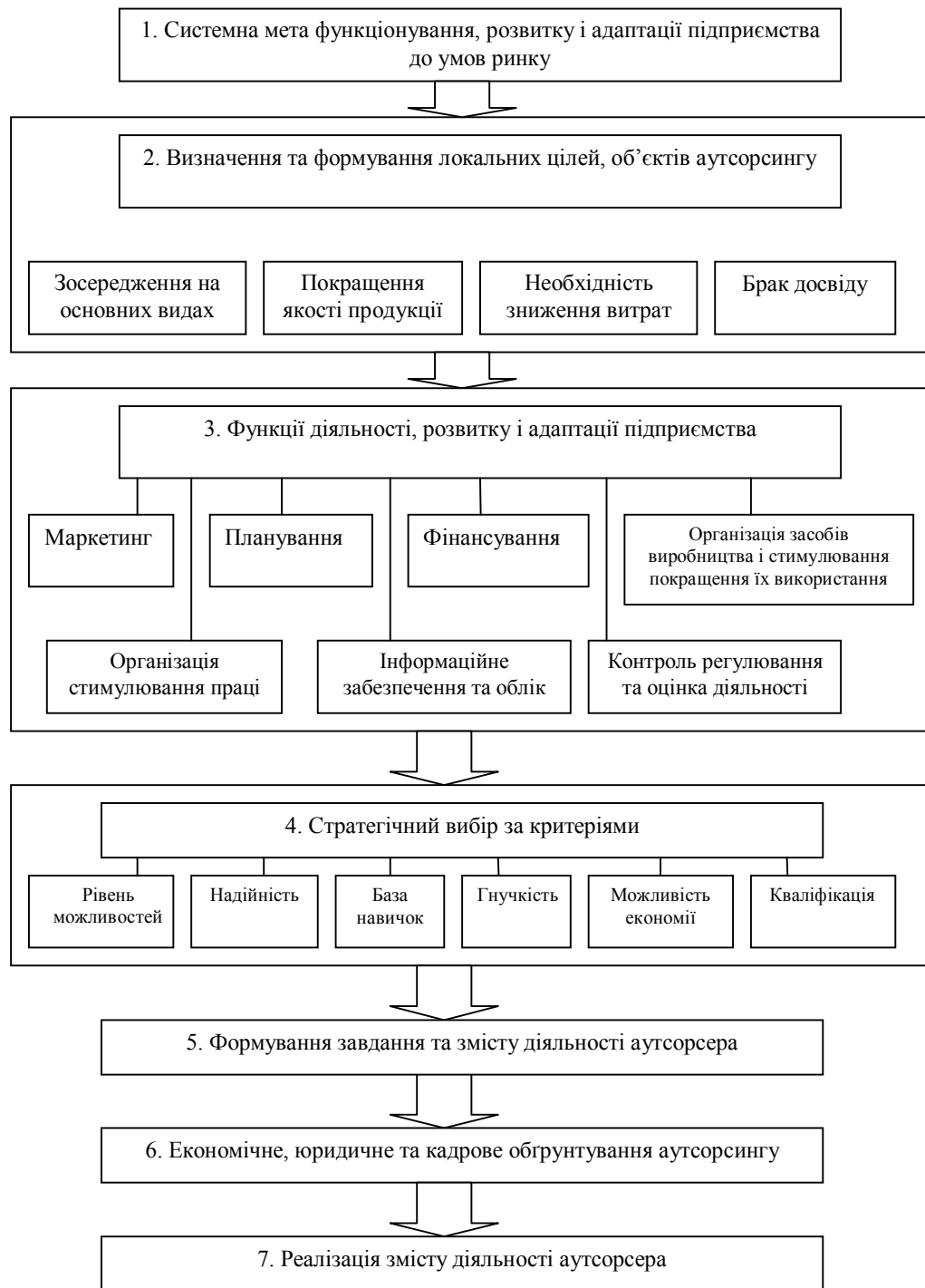


Рис. 1. Алгоритм впровадження аутсорсингу на підприємстві

**Висновки.** Узагальнюючи проведене дослідження можна зробити висновки, що аутсорсинг - новий прогресивний метод організації управління діяльністю, який полягає у передачі непрофільюючих функцій іншим виконавцям з певним організаційно-економічним і юридичним забезпеченням, який практично розвиває принцип спеціалізації в системі менеджменту підприємств.

Аутсорсинг як метод ефективної організації бізнесу має ряд переваг та недоліків. Головною перевагою є забезпечення механізмів ефективної реалізації, з точки зору ресурсної складової (економія коштів, організаційно-



Проблеми розвитку підприємництва в Україні

управлінські та інституційні перетворення), кадрового супроводу (кадрової політики, юридичного забезпечення).

Запропонований процес застосування аутсорсингу в системі менеджменту підприємства певним чином вирішує прикладні завдання впровадження методу і пов'язує їх з цілями та функціями діяльності підприємства.

#### **Перелік посилань**

1. Уткин З.А. Управление бизнесом. Аутсорсинг и развитие компании /З.А. Уткин //Справочник экономиста. – №1. – 2011.

2. Кутуева Д.З Аутсорсинг: нова концепція в проектуванні бізнес-процесів компанії // Проблеми сучасної економіки. – №1 (21).

3. Клементс С. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора: пер. с англ. / С. Клементс, М. Доннеллан. – М. : Вершина, 2011. – 416 с.

4. Алешникова В.И. Аутсорсинговая модель управления организацией//Вестник ВГУ:Экономика и управление. – №1. – 2009.

---

**Левченко О.П.**

*аспирант НТУУ «КПІ»*

**Крылова А.К.**

*студентка ФММ НТУУ «КПІ»*

#### **АУТСОРСИНГ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ**

*В статье исследованы аутсорсинг в системе менеджмента предприятия. Систематизированы и классифицированы существующие виды и формы аутсорсинга. Определены основные сферы и механизмы внедрения аутсорсингового подхода к реализации специализации предприятий. Разработан процесс внедрения аутсорсинга в систему менеджмента предприятия.*

**Ключевые слова:** аутсорсинг, сокращение организации, уменьшение организации, экстернализация, специализация.

**Levchenko O.P., Krylova A.K.**

#### **OUTSOURCING IN MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE**

*This article explores the outsourcing of system management of company. The types and forms of outsourcing were systematized and classified. The main scope and mechanisms of implementation approach to outsourcing of specialized enterprises. A process of implementing outsourcing management system company.*

**Keywords:** outsourcing, reduction of, reduction of, externalization, specialization.

---