

**Міністерство освіти і науки України
Київський національний торговельно-економічний
університет
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
Вінницький національний технічний університет
Полтавська державна аграрна академія
Хмельницький національний університет
Департамент міжнародного співробітництва та регіонального
розвитку облдержадміністрації**

***МЕНЕДЖМЕНТ ХХІ СТОЛІТТЯ: СУЧАСНІ
МОДЕЛІ, СТРАТЕГІЇ, ТЕХНОЛОГІЇ***

***VIII Всеукраїнська науково-практична
Інтернет-конференція
Збірник наукових праць***

Частина 1



8 жовтня 2021

Вінниця 2021

УДК 658(08)

ББК 65.290-2 я 43

Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2021. Ч.1. 655с.

У збірнику наукових праць всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології» наведено результати теоретичних та експериментальних досліджень з різних аспектів проблематики та перспектив розвитку менеджменту та маркетингу, менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств, менеджменту туристичного та готельно-ресторанного бізнесу й інформаційних технологій менеджменту, фінансового менеджмент, актуальних проблем теорії і практики товарознавства та експертизи

Редакційна колегія:

Голова редакційної комісії – **Наталія Замкова**, д. філос.н., професор;

Відповідальний секретар – **Лілія Мартинова**, д.е.н., доцент.

Члени редакційної колегії:

Лариса Сікорська, к.пед. н., доцент, декан факультету економіки, менеджменту та права; **Наталя Махначова**, к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування; **Сусанна Бондар**, начальник відділу наукової роботи та міжнародної співпраці; **Вікторія Боковець**, д.е.н., професор; **Іван Заюков**, д.е.н., доцент.

Друкується за ухвалою Вченої Ради Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ.

Наукові роботи друкуються в авторській редакції.

**СЕКЦІЯ: АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ
РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ**

Владислав Алексієнко

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

Логістична інфраструктура зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....15

Альона Антонюк

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

КОМПЕТЕНЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ «VUCA».....22

Володимир Баранюк

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

МІЖНАРОДНА ДІЯЛЬНІСТЬ УКРАЇНИ: РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ..30

Валерія Бевз

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....38

Тетяна Білоус

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ФАКТОРІВ В ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ КОЛЕКТИВОМ.....47

Ганна Васільєва

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА, ЇХ СКЛАД ТА ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ.....53

Віталій Волинець

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

Управління трудовими ресурсами підприємства в сучасних умовах господарювання.....59

Вероніка Галай Здобувач освітнього ступеня «магістр» Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЮВЕЛІРНОЇ ГАЛУЗІ.....	71
Ольга Гнусинська Здобувач освітнього ступеня «магістр» Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	80
Іванна Гончар Здобувач освітнього ступеня «магістр» Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК НАЙВАЖЛИВІША СКЛАДОВА ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	86
Діана Гончаренко Здобувач освітнього ступеня «магістр» Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ЗАСОБАМИ МАКРЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ.....	93
Кароліна Демчук Здобувач освітнього ступеня «магістр» Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕКОНОМІЧНУ СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА.....	102
Олександра Дирда Здобувач освітнього ступеня «магістр» Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ПРОЯВИ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ЇЇ ФАЗИ....	109
Андрій Довганчук Здобувач освітнього ступеня «магістр» Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ.....	115
Анна Долганова Здобувач освітнього ступеня «магістр» Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	124

Ольга Дужак Здобувач освітнього ступеня «магістр» Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ	
ВЛАДА І ВПЛИВ ЯК ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ЕФЕКТИВНОГО КЕРІВНИЦТВА.....	129
Анна Дученко Здобувач освітнього ступеня «магістр» Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ	
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	138
Іван Дученко Здобувач освітнього ступеня «магістр» Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ	
ОСОБЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	146
Наталія Єфімова Здобувач освітнього ступеня «магістр» Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ	
АНАЛІЗ МАТРИЧНИХ МЕТОДІВ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	152
Марія Заболотна Здобувач освітнього ступеня «магістр» Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ	
АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОЇ ТА ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС і К»).....	162
Анастасія Закутаєва Здобувач освітнього ступеня «магістр» Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ	
АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ КЕРІВНИКА В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	169
Анастасія Заріцька Здобувач освітнього ступеня «магістр» Вінницький торговельно – економічний інститут КНТЕУ	
РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ НА РІЗНИХ РІВНЯХ.....	174

Галина Іванченко К.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ПІДХІД.....	182
Наталія Калинчук Здобувач освітнього ступеня «магістр» Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ АУДИТ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК КОМПЛЕКСНИЙ ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГУ.....	189
Владислав Качан Здобувач освітнього ступеня «магістр» Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	197
Наталя Коваль Здобувач освітнього ступеня «магістр» Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ЗАГАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ.....	204
Діана Козак Здобувач освітнього ступеня «магістр» Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА ЯК ОСОБЛИВІСТЬ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	209
Мар'яна Козуб Здобувач освітнього ступеня «магістр» Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОВІДНОСИН НА ОСНОВІ CRM.....	216
Денис Коноплицький Здобувач освітнього ступеня «магістр» Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ НАДАННЯ ПОСЛУГ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	223
Тетяна Корлюга Здобувач освітнього ступеня «магістр» Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ СУЧАСНІ МОДЕЛІ ФІНАНСУВАННЯ СТАРТАПІВ.....	234

Вікторія Коротун Здобувач освітнього ступеня «магістр» Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ– ІНСТРУМЕНТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	242
Сергій Косніцький Здобувач освітнього ступеня «магістр» Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПП «РЕГІОНИ – ОЙЛ»)	247
Юлія Костунець Здобувач освітнього ступеня «магістр» Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ	253
Олександр Красінський Здобувач освітнього ступеня «магістр» Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ «КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ЇЇ ОСОБЛИВОСТІ»	260
Ігор Кривоніс Здобувач освітнього ступеня «магістр» Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ТА PR ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	266
Олександра Кудинська Здобувач освітнього ступеня «магістр» Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ МАРКЕТИНГОМ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	273
Сергій Кушнір Здобувач освітнього ступеня «магістр» Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ СУЧАСНІ АСПЕКТИ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	284
Юрій Лазаренко Здобувач освітнього ступеня «магістр» Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	290

Станіслав Маланчук
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
**ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ СУТНОСТІ КАТЕГОРІЇ
ФІНАНСОВОЇ РІВНОВАГИ ДЛЯ ТОРГОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....295**

Юлія Мельник
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
**ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....305**

Віталій Мельничук
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
**БІТРИКС24 ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ: МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ
ВИКОРИСТАННЯ.....312**

Олександр Меркулов
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
**ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ
МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИКІВ ПЛАСТИКОВИХ ТРУБ.....319**

Дар'я Меркулова
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
**МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ОСВІТИ.....328**

Володимир Михайлюк
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
**ІМІДЖ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ,
СТРУКТУРА ТА УМОВИ ФОРМУВАННЯ.....337**

Віталій Моравський
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
**ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....343**

Світлана Мороз
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ
РОЗПОДІЛУ.....349**

Іванна Негар
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....357

Олена Нечипорук
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....363

Вадим Онищук
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
РОЗРОБЛЕННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....369

Юлія Париська
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ «СОЛОДКА МРІЯ».....378

Карина Петриченко
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТЕХНОЛОГІЇ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....384

Євгенія Поплавська
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТРАХОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ.....390

Владислав Почапський
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ІНТЕГРАЦІЯ СИСТЕМИ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ В СТРУКТУРУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....398

Свілана Пригода
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЧИНАДІЇВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....407

- Вікторія Проданець**
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ У МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СПРОМОЖНОСТІ.....413
- Владислава Прудивус**
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВ.....419
- Владислав Сташок**
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ОСНОВНІ ЕТАПИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....425
- Дмитро Стрельчук**
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
CRM-СИСТЕМА ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....432
- Ірина Ступак**
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ ПРИТАМАННИХ ЕКСПОРТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....439
- Олександр Фомін**
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ «ВИГОРАННЯ» У ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОСОБИСТОСТІ.....445
- Надія Фоміна**
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....456
- Владислав Цибульський**
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
СУЧАСНА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ПІДПРИЄМСТВА.....463

Максим Шишковський
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
**ОПТИМІЗАЦІЯ ТРАНСПОРТНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК
ЕЛЕМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА.....468**

Яна Юрчалова
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
**СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА.....476**

Вероніка Якубовська
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
**ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ФОРМУВАННЯ HR-
БРЕНДУ КОМПАНІЇ: УСПІШНИЙ ДОСВІД АТ «УКРСИББАНК».....486**

Аліна Яроменко
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОРГОВОЇ МАРКИ.....492

Аліна Яроменко
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
**ТОРГОВА МАРКА ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ
ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....501**

Роман Яхно
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ.....507

**СЕКЦІЯ: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ НА
СУЧАСНОМУ ЕТАПІ ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ.**

Артур Бекетов
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
**ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОСВІТНІХ
УСТАНОВАХ.....514**

Олена Білоконь
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
Роль засобів масової комунікації в публічному управлінні.....520

Юлія Васильєва

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

**МЕТОДИ БЮДЖЕТНОГО ВИРІВНЮВАННЯ В УМОВАХ
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ.....527**

Олена Вільчинська

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

**АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА
МІСЦЕВОМУ РІВНІ НА ПРИКЛАДІ РАЙГОРОДСЬКОЇ
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ.....535**

Маріанна Івасько

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ДОБОРУ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ
СЛУЖБУ В УКРАЇНІ.....545**

Ігор Каракулов

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

**АНАЛІЗ РЕФОРМУВАННЯ ПЕНІТЕНЦІАРНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В
УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....553**

Віталій Козар

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

**ПРИВАТНО-ГРОМАДСЬКЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК СУЧАСНИЙ ПІДХІД
ДО ЗБЕРЕЖЕННЯ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ.....558**

Ірина Костишина

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

**ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ
ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА
РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ.....564**

Віталій Костюк

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

**РОЛЬ ГРОМАДСЬКО-ПОЛІТИЧНИХ ОБ'ЄДНАНЬ У ФОРМУВАННІ
ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ.....576**

- Юлія Кучер**
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....580
- Наталія Мельник**
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ585
- Андрій Насадюк**
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРИМУСОВОГО ВИКОНАННЯ РІШЕНЬ СУДІВ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ.....592
- Алла Орловська**
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
Роль і місце засобів масової інформації в системі роботи органів місцевого самоврядування.....598
- Станіслав Свистун**
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ОСОБЛИВОСТІ МОДЕРНІЗАЦІЇ СФЕРИ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ФАКТОРА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ.....604
- Вадим Скакун**
Відокремлений структурний підрозділ «Вінницький фаховий коледж Національного університету харчових технологій»
СУЧАСНІ ПРОЦЕСИ РОЗВИТКУ ДУАЛЬНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ...610
- Катерина Степуленко**
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ.....617
- Тетяна Годосійчук**
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ НАПРЯМКИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....625

Юрій Філіппов

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ЕФЕКТИВНИЙ ДОСВІД СУДОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ.....635

Юлія Конотоп

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ПРИНЦИПИ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ

УПРАВЛІНСЬКИХ НОВОВВЕДЕНЬ НА

ПІДПРИЄМСТВІ.....644

Артем Янковий

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

РИЗИКИ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЇХ

СТРАХУВАННЯ.....650

СЕКЦІЯ: АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

УДК 339.9

Владислав Алексієнко

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно економічний інститут КНТЕУ

Логістична інфраструктура зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Стаття присвячена актуальним питанням логістичної інфраструктури підприємства при здійсненні ним зовнішньоекономічної діяльності. Оптимальна логістична інфраструктура є тим механізмом, який забезпечує органічну єдність та ефективне функціонування всіх матеріальних зовнішньоекономічних логістичних потоків.

Ключові слова: логістичне забезпечення, зовнішньоекономічна діяльність, експортно-імпортне забезпечення, ринкова інфраструктура, логістична інфраструктура, функції логістичної інфраструктури, елементна база.

Будь-яке підприємство має свою організаційну структуру та специфічний економічний механізм, спрямований на забезпечення взаємних інтересів товаровиробників та споживачів продукції. Логістична інфраструктура відіграє базову роль у формуванні та розвитку зовнішньоекономічних ринкових відносин, тому її дослідження є особливо актуальним в умовах транзитивної економіки.

Механізм функціонування та управління логістичною інфраструктурою підприємств є найменш дослідженою проблемою в галузі логістики. Хоча останнім часом у вітчизняній практиці все ширше використовуються нові методи та технології оптимізації доставки товарів, що ґрунтуються на

логістичних концепціях. Проблеми обґрунтування понятійного апарату процесу руху товарів і його основні складові в їхньому взаємозв'язку розглядалися в працях відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як О. Бондаренко, О. Казанська, А. Геращенко, О. Сумець, А. Некрасов, О. Соколова, Т. Стройко та інші. В наукових публікаціях залишаються малодослідженими сутнісні та функціональні особливості зовнішньоекономічної логістичної інфраструктури підприємств, механізми управління нею.

Логістична інфраструктура – це той механізм, що забезпечує органічну єдність та ефективне функціонування всіх матеріальних логістичних потоків. З погляду О.М. Сумець логістична інфраструктура підприємства – це сукупність елементів, що виконують важливі логістичні завдання і забезпечують здійснення логістичних процесів. Він розглядає логістичну інфраструктуру, як цілісну систему управління (сукупність будівель, споруд з необхідним обладнанням для складування продукції, транспортні та маніпуляційні засоби, засоби пакування, засоби отримання, передачі та обробки інформації) [3, с. 24]. При цьому під управлінням логістичною інфраструктурою підприємства Соколова О.Є. [5] пропонує розуміти процес приведення інфраструктури підприємства до стану рівноваги або досягнення цілей по ефективному забезпеченню та обслуговуванню логістичних процесів та операцій на підприємстві.

Існують деякі інші визначення, тобто інфраструктура, до якої відноситься логістична схема, як цілісна господарська система утворення, транспортування, збору, складування, сортування, сертифікації та ідентифікації, реалізації, утилізації та рециклінгу з елементами відповідного обслуговування, а саме інформаційного, маркетингового, транспортного, комерційного тощо називається логістичною інфраструктурою [4].

Мета статті: обґрунтування основних підходів до формування логістичної інфраструктури та застосування її як дієвого інструменту зовнішньоекономічного управління підприємством.

Логістична інфраструктура є тим ефективним інструментом управління підприємством, який здатен забезпечити проривний синергетичний ефект. Логістичні ланцюжки виробництва та просування продукції стануть засобом економії матеріальних, сировинних, енергетичних, фінансових, трудових та інших ресурсів [2].

Логістична інфраструктура в виробничих системах виконує наступні функції:

- зберігання продукції в пристосованих складських приміщеннях;
- переміщення продукції, за допомогою спеціальних транспортних та маніпуляційних засобів;
- система пакування сировини та готової продукції;
- інформаційно-аналітичне забезпечення логістичних потоків.

Для сучасного ринку логістичних послуг в Україні характерними є ряд тенденцій:

- мінімізація витрат, пов'язаних з транспортуванням, зберіганням, переупакуванням, митним документооборотом призводить до актуалізації менеджменту та маркетингу що, своєю чергою, призвело до підвищення попиту на логістичні послуги та складську нерухомість;
- підвищення попиту на якісні логістичні послуги;
- зниження витрат виробників за рахунок логістики та строків між етапами виробництва та споживання.

При цьому негативними факторами, що впливають на розвиток ринку логістичних послуг є незадоволеність попитом на складські приміщення та недостатньо розвинена транспортна інфраструктура, а також нестача кваліфікованих кадрів у галузі логістики [5].

Недостатній рівень розвитку логістики, взагалі, та логістичної інфраструктури, зокрема, підтверджують і аналітичні матеріали Світового банку. Ця інституція, сприяючи розвитку торгівлі та транспорту в Україні, досліджує питання транспортного, митного, логістичного та технологічного забезпечення зовнішньої торгівлі, виявлення сильних та слабких сторін

середовища, в якому здійснюється логістична діяльність в Україні. Складовими елементами показника ефективності логістики (LPI) були діяльність митної служби, компетентність логістики, рівень міжнародних перевезень, можливість відстеження вантажів, розвиток інфраструктури, своєчасність доставки. Так, Україна, за цим показником в 2020 році займала 73-тє місце у світі (для порівняння: Туреччина – 34-тє місце, Польща – 40-ве місце, Румунія – 51-ше місце, Болгарія – 55-тє, Білорусія – 74-тє, Росія – 99-тє). В 2017 році за індексом логістичної ефективності Україна посіла 102 місце із 155 [2].

Основним завданням функціонування логістичної інфраструктури підприємств є створення механізму, що ефективно забезпечує взаємодію основних елементів логістичної системи: постачання - виробництво - складування - транспортування - збут.

Сучасні умови розвитку економічних процесів вимагають створення умов по об'єднанню промислових, комерційних підприємств і підприємств інфраструктури ринку в інтегровані логістичні ланцюжки. Саме вони здатні швидко, своєчасно і з мінімальними витратами здійснювати постачання продукції споживачеві. Передумовами для інтегрованого логістичного підходу є:

- нове розуміння механізмів ринку і логістики як стратегічного елемента в реалізації і розвитку конкурентних можливостей підприємств;

- реальні перспективи і сучасні тенденції по інтеграції учасників господарських зв'язків між собою, розвитку нових організаційних форм - логістичних мереж;

- технологічні можливості в області новітніх інформаційних технологій, що відкривають принципово нові можливості для взаємодії і зниження витрат [3].

В умовах глобалізації та інтеграції економічних систем досягнення стратегічних цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємств можливе лише за умови функціонування розгалужених логістичних мереж, що значно знижує ризики підприємства в ринковому середовищі. При чому необхідною

умовою ефективного функціонування логістичної інфраструктури виробничих підприємств є перевищення логістичного потенціалу інфраструктури по відношенню до логістичного потенціалу основного матеріального потоку. Логістична інфраструктура формується логістичною системою підприємства з урахуванням специфіки його зовнішньоекономічної діяльності. Вона включає в себе наступні складові: виробнича, інформаційна, транспортна, складська, контрагентська, фінансово-кредитна, економіко-правова, екологічна (рис. 1).



Рисунок 1 – Складові логістичної інфраструктури підприємства [1].

Цілісно логістична інфраструктура поєднує в собі зовнішню і внутрішню складову, що формують і регулюють матеріальні і інформаційні потоки в середовищі зовнішньоекономічного функціонування підприємства.

Дослідження природи, будови і економічних функцій логістичної інфраструктури надало можливість виділити дві її головні функції – це забезпечуюча і регулююча. Перша буде полягати в забезпеченні безперервного функціонування господарських зв'язків суб'єктів ринкової економіки і руху товарно-грошових потоків. При більш детальному аналізі цієї функції (забезпечуючої) виявлені конкретні її характеристики – для будь-якого сегменту ринку вона є внутрішньою і носить пасивний характер. Пояснюючи значення даної функції слід відмітити, що вона дійсно відображає ту обставину, що логістична інфраструктура знаходиться в середині логістичної системи або логістичного ланцюга поставок. Вона є "колесами" здійснення логістичних активностей (логістичних операцій, процесів) кожної ланки системи чи ланцюга поставок. Логістична інфраструктура розташовується тільки в межах того логістичного полігону, який планується обслуговувати. Таким чином, у подальшому при формуванні логістичної інфраструктури слід використовувати іманентний підхід, який націлений на виявлення саме її внутрішньої будови [2].

Друга функція – це регулююча. Вона без сумніву є доповненням і продовженням забезпечуючої функції, так як визначеним чином упорядковує і регулює взаємодію ланок логістичної системи або логістичного ланцюга поставок. У протиположності першій функції, ця функція є зовнішньою і активною, оскільки регулювання логістичної діяльності в межах ланцюга поставок буде здійснюватися безпосередньо через інфраструктурні об'єкти. І чим вони будуть краще забезпечені засобами просторово-часової трансформації і переміщення логістичних потоків, тим регулювання функціонування будь-яким логістичним утворенням буде стабільним і дієвим [1].

Визначення функцій логістичної інфраструктури оголяє специфіку самої інфраструктурної діяльності і слугує відправною точкою при відокремленні логістичної інфраструктури в загальній ринковій інфраструктурі.

Підсумовуючи все вищезазначене, слід відмітити, що оптимальна логістична інфраструктура підприємства являє собою систему, яка регламентує та регулює структуру і швидкість матеріальних потоків виходячи з необхідних критеріїв ефективності зовнішньоекономічного функціонування підприємства. Концептуальні засади формування ефективної логістичної інфраструктури повинні спрямовуватись на застосування проектних підходів, що враховують сучасний стан інфраструктури та наявні проблеми, формують логістичну інфраструктуру за принципом оптимізації сукупних витрат на одиницю її пропускної здатності.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко О.С. Обґрунтування сутності логістичної інфраструктури та ролі в управлінні фінансовими потоками підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 8. С. 51–55.

2. Казанська О.О., Геращенко А.С. Інформаційне забезпечення розвитку логістичної інфраструктури національної економіки. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: 36. науков. праць. Луцький національний технічний університет*. 2010. Вип. 7 (26). Ч. 4. С. 156 – 171.

3. Сумець О. М., Бабенкова Т. Ю. Логістична інфраструктура: теоретичний аспект. Харк. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка. Трет ред., доп. і перероб. К.: Хай-Тек Прес, 2017. 58 с.

4. Палійчук Є.С. Стан розвитку логістичної інфраструктури в Україні. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. С. 87-97.

5. Соколова О.Є. Проблеми управління логістичною інфраструктурою підприємств. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-2/Sokolova_207.htm.

6. Стройко Т.В. Міжнародні організації: Навч. посібник. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 250 с.

**КОМПЕТЕНЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА МЕХАНІЗМУ
ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ
КАПІТАЛОМ В УМОВАХ «VUCA»**

Визначено, що людський капітал в умовах VUCA-світу набуває нового змісту та значення і значною мірою визначається наявністю та володінням певним спектром компетентностей. Вказана необхідність формування нових компетентностей персоналу як джерело конкурентних переваг у мінливому бізнес-середовищі, що формується під впливом зовнішнього середовища, особливостей сучасного світу і пов'язаний з розвитком економіки України. Визначено компетенції персоналу, необхідні в умовах VUCA-світу.

Ключові слова: *людський капітал, компетентності, VUCA-світ, VUCA-компетенції, управління людськими ресурсами, конкурентоздатність.*

Курс на євроінтеграцію, процеси глобалізації потребують від підприємств розвитку сучасного менеджменту, який передбачає адаптацію корпоративної стратегії, навчання персоналу та формування нових підходів до управління. Вирішення всіх цих завдань потребує від персоналу підприємств адаптивних якостей, які дозволяють гнучко реагувати на ситуацію, бути мобільними, стресостійкими, володіти широким спектром різноманітних компетенцій. Їх знання, вміння, навички повинні відповідати актуальним вимогам ведення бізнесу, а його адаптивність є важливим фактором загальної адаптивності підприємства до умов VUCA-світу. Правильне застосування гнучких методів управління, порядок їх впровадження і використання стають необхідною умовою ефективності розвитку бізнесу, заснованого на знаннях, створення цінності, підтвердженої досвідом роботи.

Проблеми, пов'язані з розвитком персоналу, адаптацією, конкурентоспроможністю та компетентністю, знаходять своє відображення в дослідженнях, проведених різними вченими. Основні принципи нових підходів до управління викладені в роботах Г. Аллемана, К. Бека, С. Еппінджера, А. Кокберна, Дж. Сазерленда, Х. Такеучі та І. Нонакі, Дж. К.Ульріха, П. Фаулера, Хайсмита, Г. Чіна, К. Швабера А. С. Коха, Р. Баррера, Ф. Грейвса, С. Пеха, А. Реп'єва, К. Харского, Дж. Шоула. Незважаючи на значну кількість наукових розробок пов'язаних з теоретичними та практичними аспектами компетентностей та адаптованості персоналу, питання щодо здатності персоналу адаптуватися до умов VUCA - світу вимагають подальшого розгляду.

Метою статті є дослідження проблем та перспектив формування компетентностей персоналу як важливої складової системи управління людським капіталом вітчизняних підприємств з метою покращення ефективності їх функціонування в умовах VUCA-світу.

Людський капітал за реалій VUCA набуває нового змісту. SPOD-світ (steady (стійкий), predictable (передбачуваний), ordinary (простий), definite (певний)) змінився VUCA-світом, у якому ситуація змінюється швидко і непередбачено (volatility-нестабільність); мають місце руйнівні зміни, а ретроспектива не може бути провісником майбутнього (uncertainty – невизначеність); складні для розуміння факти (чорні лебеді), причини і фактори утворюють проблеми (complexity – складність); складно відповісти на питання «хто, що, коли і чому» (ambiguity – неоднозначність).

В SPOD-світі підприємства розвивалися за рахунок реалізації відповідних стратегій, результат яких був більш-менш передбачуваним і досяжним. Однак з виникненням VUCA-світу стратегії підприємств повинні бути мобільними і адаптивними, що дозволило б економічним суб'єктам ефективно реагувати на фундаментальні зміни зовнішнього середовища. Крім того, в усьому світі відбувається подальша зміна парадигми управління. Це вже не просто перехід від концепції управління персоналом до концепції управління людськими

ресурсами (HRM), а її трансформація в концепцію управління людським капіталом (HCM) і управління людиною, яка, з одного боку, націлена на активний пошук і розвиток талантів, з іншого – акцентує увагу на гуманізацію HR-практик і турботу про співробітника організації.

Протистояти викликам VUCA покликані VUCA-компетенції, які забезпечують розвиток стратегічної гнучкості та забезпечують профіль навичок та здібностей персоналу, що необхідні для їх внеску в стратегічний розвиток підприємства

Основною умовою адаптації підприємств до сучасних умов розвитку є наявність певних компетенцій його персоналу. Або компетенція – це демонстрована людиною поведінка, що сприяє успіху в досягненні поставлених цілей у конкретних умовах [1].

Розглянемо навички персоналу, необхідні для управління VUCA та кластером. На практиці прийнято визначати компетенції як сукупність характеристик співробітників, що включає як знання та вміння, так і особистісні характеристики (навички, емоційні та вольові риси, цінності та установки, що проявляються у бізнесі. Навички можна розділити на дві групи.

Компетенції (навики) першої групи зосереджені на конкретних знаннях та уміннях, необхідних для кожної посади та виконання певної роботи. Наприклад, знання іноземних мов, вимоги законодавства, вміння працювати з програмним забезпеченням. Ці знання надаються університетською освітою, спеціальною освітою та досвідом у певній галузі.

Другий блок компетенцій описує, як різні підходи відрізняють роботу лише найкращих та досконалих працівників. Наприклад, ставлення до клієнтів або здатність швидко адаптуватися і ефективно діяти в різних ситуаціях, здатність приймати і цінувати протилежне бачення.

Досвід другої групи є найважливішим для впровадження ефективної системи управління людськими ресурсами в умовах VUCA. Отже, як згадувалося раніше, нестабільність, невизначеність та складність умов ведення бізнесу вимагають багатосценарного підходу до розробки стратегії розвитку

компанії. Це вимагає розвитку корпоративних людей та управлінських навичок, таких як передбачення та гнучкість мислення та поведінки, що дозволяє їм швидко реагувати на мінливі ситуації та приймати управлінські рішення за непередбачуваних обставин. Необхідно врахувати, що вимоги до компетенцій також змінюються з плином часу. Окрім здатності передбачати різні сценарії розвитку, гнучкість поведінки має адаптуватися до мінливих обставин, змінити спосіб нашого спілкування із споживачами та партнерами, знайти аргументи, слова, заклики, доречні сьогодні та зараз.

Цікавий підхід запропонував Джон Салліван [2], який розглядає необхідність створення гнучкої моделі управління талантами (Agile Talent Management Model), в основі якої покладено плани для роботи з великою кількістю руйнівних ситуацій, для роботи з якими в рамках традиційної моделі у фахівців з управління не вистачило б часу.

Запропоновані Салліваном активні заходи, які слід вжити в рамках підготовки до розвитку компанії в умовах VUCA, можна адаптувати до використання у компаніях різного спрямування. Вони містять:

- відбір та утримання працівників, які можуть ефективно діяти у непередбачених ситуаціях, бути гнучкими та швидко приймати ефективні рішення;

- впровадження гнучких процесів із швидкими змінами - важливої частини програм управління людськими ресурсами.

- постійна перевірка програм управління персоналом на самозастарівання;

- запровадження тренінгів рішення неочікуваних проблем, які повинні виховувати здатність персоналу підприємства бути готовими діагностувати і ефективно вирішувати непередбачені проблеми;

- сфокусованість на пошуку персоналу, який є інноватором, схильним до впровадження змін;

- збільшення швидкості індивідуального і організаційного навчання;

- збільшення швидкості внутрішніх переміщень (ротації) працівників на позиції, де вони будуть більш корисні;

- використання тимчасових працівників у значній частці трудового персоналу, щоб бути готовим до підйомів, падінь ринку, потреби в нових компетенціях, навичках, знаннях;
- розвиток здатності швидкого пошуку і підбору персоналу різнманітними способами, включаючи переманювання персоналу («hunting») і побудову професійних співтовариств;
- розвиток здатності швидко позбавлятися від працівників з надлишковими або непотрібними компетенціями, навичками, знаннями;
- розроблення гнучких посадових інструкцій з метою відображення нових стандартів роботи і змін у діяльності;
- використання аутсорсингу для задоволення швидких потреб і непередбачених обсягів робіт;
- розвиток процесу створення конкурентних переваг персоналу. VUCA-світ потребує також гнучкості у корпоративному баченні, місії, стратегії розвитку, і тому менеджмент і персонал підприємства повинні прагнути до чіткого, швидкого, гнучкого прийняття рішень [2].

За таких обставин керівництво повинне наділити співробітників відповідальністю за прийняття рішень, що вимагає творчості, стратегічного мислення, гнучкості, швидкого мислення, індивідуальності та вміння працювати в команді.

Тому, щоб вижити та досягти успіху у світі VUCA, необхідно зосередитися на творчому підході та спілкуванні в межах компанії, зрозуміти суть ефективного прийняття рішень та вивести його на нижчий рівень. Вплив таких змін залежить від того, як люди можуть працювати разом у команді для досягнення спільної мети, зберігаючи індивідуальність та впливаючи на процеси розвитку.

Визначимо загальні компетенції персоналу підприємств в умовах VUCA (табл. 1.) [3].

Таблиця 1 – Компетенції персоналу, необхідні в умовах VUCA-світу

Групи характеристик	Компетенції
Професійні якості	Професійні знання та навички
	Вміння працювати з програмними продуктами
Відношення до невизначеності	Комфорт у ситуації невизначеності
	Передбачення ситуації
	Самосвідомість
Мислення	Гнучкість мислення
	Стратегічність мислення
	Інноваційність мислення
	Креативність мислення
Поведінкові реакції	Гнучкість поведінки
	Швидке сприйняття й обробка інформації
	Швидкість прийняття рішень
	Здатність швидко адаптуватись
Комунікативні якості	Вміння працювати у команді
	Здатність приймати іншу точку зору
	Вміння комунікувати та змінювати способи комунікації
	Вміння будувати взаємовідносини з клієнтами та партнерами по кластеру
	Залученість до життя підприємства
	Вміння викликати довіру
Здатність до навчання	Бажання змінюватись та впроваджувати зміни
	Прагнення до розвитку і бажання навчатися
	Швидкість індивідуального навчання
	Швидкість організаційного навчання
Полікультурні компетенції	Знання іноземних мов
	Знання інших культур
	Толерантність до інших культур

Розглянемо тренди, які впливають на розвиток персоналу підприємств та дії підприємства щодо управління розвитком персоналу (табл. 2) [4].

Таблиця 2 – Основні тренди в управлінні персоналом та дії підприємств щодо управління розвитком персоналу

Тренди в управлінні персоналом	Дії підприємств щодо управління розвитком персоналу
Пристосування персоналу до умов VUCA –світу	Навчання працювати в умовах мінливості, невизначеності, складності та багатозначності
Вирощування талантів на своєму підприємстві	Замість пошуку і прийняття нового персоналу навчання власного персоналу
Зміщення акцентів у навчанні з тренінгів на інші активні форми	Використання фасилітації у навчанні
	Використання гейміфікації у навчанні
	Використання ед'ютейнменту у навчанні
	Використання коучингу у навчанні
Розвиток дизайн-мислення	Навчання розуміти сенс великих масивів інформації
	Навчання формулювати проблеми і завдання так, щоб їх можна було вирішити за допомогою комп'ютерної техніки
Трансформація інформаційних технологій у цифрові, що потребує нових підходів у навчанні	Навчання у хмарах
	Використання у навчанні соціальних мереж
	Навчання пристосуванню людини до пристроїв
Зміщення акцентів у тендерній політиці	При наборі персоналу перевага віддається жінкам, як найбільш перспективному сегменту
Крос-функціональність	Використання персоналу, який має професійні знання у декількох суміжних галузях
Крос-культурний менеджмент	Використання персоналу, який має полікультурні компетенції
Екстремальне довголіття	Збільшення стажу роботи персоналу, за рахунок чого на підприємстві працює 3-4 покоління
Зникнення деяких професій	Перекваліфікація персоналу

На основі вивчення ряду джерел нами були виділені основні тренди у корпоративному навчанні та управлінні персоналом, які відображають головну зміну щодо відношення до персоналу – це замість пошуку та прийняття на роботу персоналу ззовні, вирощувати таланти на своєму підприємстві, а також їх адаптація до умов VUCA-світу. В якості одного із трендів визначено те, що у результатах навчання персоналу зміщується акцент з тренінгів, як форми навчання, на інші форми, такі як фасилітація, гейміфікація, ед'ютейнмент

(розважальне навчання), коучинг тощо. Це пов'язано з тим, що висока швидкість сучасного життя робить традиційні вертикальні ієрархічні структури управління бізнесом і суспільством занадто повільними, тому під впливом глобалізації вони поступово здають свої позиції. Прихильність індивідуумів структурі, з одного боку, і захист, що надається структурою індивідуумові, з другого боку, починають послаблятися.

Експерти визначають суть змін, які відбуваються сьогодні, як перехід від раціонального способу буття людини до емоційного. У давньоіндійських філософських трактатах емоції і усе, що з ними пов'язане (взаємини, цінності, переконання тощо) – порівнюють з рідиною. Рідина має масу, обсяг, але не має форми. Точно так емоції і взаємини дуже швидко трансформуються і перетікають з одних в інші. [5]

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що в сучасних умовах ефект у навчанні будуть мати ті його форми, які викликають емоції, дають можливість залучати до командної роботи або змінювати мотивацію людини.

Висновок. Таким чином, розвиток персоналу вітчизняних підприємств потрібно спрямовувати на формування компетенцій, які дозволяють адаптуватися до умов VUCA-світу та співпраці з зацікавленими сторонами. Компетенції та тренди у навчанні персоналу змінюються у зв'язку зі змінами, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Вони не є застиглими і трансформуються під впливом VUCA-світу, процесів глобалізації та інтеграції економік світу.

Список використаних джерел:

1. Кучерова С., К. Косс. Оцінка і розвиток персоналу на основі моделі компетенцій. URL: <http://hrm.ua/ocenka-i-razvitie-personala-na-osnove-modeli-kompetencijj>.
2. Салліван Д. VUCA: нове середовище управління талантами і планування персоналу. URL: <http://hrm.ua/vuca-novaja-sreda-upravlenija-talantami-i-planirovanijapersonala>.

3. Менеджмент, маркетинг та інтелектуальний капітал в глобальному економічному просторі : монографія / під ред. П. Г. Перерви, О. І. Савченко, В. Л. ТОВАЖНЯНСЬКОГО. Х. : Цифрова друкарня № 1, 2012. 700 с.
4. Медвідь Е. 9 трендів в корпоративному навчанні персоналу URL: <http://i-go-go.com.ua/9-trendov-v-korporativnomobuchenii-personala/>.
5. Попова Н. В. Основні тренди у навчанні в умовах VUCA світу. Вплив педагогічної майстерності викладача на якість знань студентів ВНЗ ; тези доповідей на науково-методичному семінарі, Харків, 26 січня 2016 року. Х.: ХТЕІ КНТЕУ. С. 41–42.

УДК 339.5

Володимир Баранюк

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

МІЖНАРОДНА ДІЯЛЬНІСТЬ УКРАЇНИ: РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

В статті проаналізовано особливості міжнародної торгівлі України, сформовано концепцію експортно-імпортного потенціалу підприємства, проаналізовано сучасні погляди дослідників на трактування сутності імпорту та експорту тощо.

Ключові слова: *експорт, імпорт, міжнародна торгівля, зовнішньоторговельні операції, кліринг, бартер.*

Міжнародна торгівля – обмін товарами і послугами між країнами. Це найбільш традиційна форма міжнародної комерційної діяльності, яка зіграла важливу роль у формуванні світової історії. Це також перший тип іноземних ділових операцій, здійснюваних більшістю компаній, оскільки імпорт або експорт вимагає найменшої прихильності і ризику для ресурсів компанії.

Наприклад, компанія може виробляти продукцію на експорт, використовуючи її надлишкові виробничі потужності.

Концепцію експортно-імпортного потенціалу підприємства в наукових працях сформовано не так давно. Значуща суть експортно-імпортних операцій полягає в тому, що вони можуть представляти різні типи експортно-імпортного потенціалу промислових підприємств, особливо організаційні ресурси, управлінська спроможність та ресурсний запас, якій складається з трудових, природних, грошових, інформаційних, виробничих ресурсів, які забезпечують трудовий, технічний, фінансовий, технологічний та інформаційний резерв.

Під експортно-імпортними операціями розуміється комерційна діяльність, пов'язана з купівлею-продажем товарів, що мають матеріально-речову форму. При цьому під експортними операціями розуміється діяльність, пов'язана з продажем і вивозом за кордон товарів для передачі їх у власність іноземному контрагенту; під імпортними операціями розуміється діяльність, пов'язана із закупівлею і ввезенням іноземних товарів для подальшої реалізації їх на внутрішньому ринку своєї країни [38].

Експортно-імпортні операції вважаються досконалими, якщо товар пропущений через державний кордон країни контрагента, що можливо після виконання певних митних формальностей і процедур, в числі яких надання відомостей для статистичного обліку [6].

Зупинимося на деяких визначеннях, що використовуються в міжнародній комерційній практиці при здійсненні експортно-імпортних операцій.

Під експортом розуміють і статистично враховують:

Визначення експорту

Джерело	Визначення
Експорт	
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»	це продаж товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів.
Митний кодекс України	митний режим, відповідно до якого товари вивозяться за межі митної території України для вільного обігу без зобов'язання про їх повернення на цю територію та без встановлення умов їх використання за межами митної території України.
Статистична комісія ООН	вивезення з країни товарів, виготовлених, вирощених чи добутих у країні, а також товарів, раніше завезених через кордон і перероблених на митній території;
	вивезення товарів, раніше завезених, переробка яких відбувалася під митним контролем;

Важливо мати на увазі, що в вартість експорту і імпорту включаються також всі товари, що поставляються материнськими компаніями транснаціональних корпорацій (ТНК) своїм дочірнім компаніям, що знаходяться на території інших країн.

Під імпортом розуміють і статистично враховують наступне:

Визначення імпорту

Імпорт	
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»	це купівля українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в іноземних суб'єктів господарської діяльності товарів з ввезенням або без ввезення цих товарів на територію України, включаючи купівлю товарів, призначених для власного споживання установами та організаціями України, розташованими за її межами
Митний кодекс України	митний режим, відповідно до якого товари ввозяться на митну територію України для вільного обігу без обмеження строку їх перебування на цій території та можуть використовуватися без будь-яких митних обмежень.
Статистична комісія ООН	ввезення в країну товарів іноземного походження безпосередньо з країни-виробника чи з країни-посередника для особистого споживання, для промислових, будівельних, сільськогосподарських та інших підприємств або для перероблення з метою споживання усередині країни чи з метою вивезення з неї;
	ввезення через кордон раніше вивезених вітчизняних товарів, що не піддавались там переробленню.

Практично тільки, таким чином, враховується внутрішньо фірмовий обмін, здійснюваний в рамках ТНК, який включається в міжнародний

товарообмін. На основі даних митної статистики можна визначити частку ТНК в міжнародній торгівлі [8].

Крім того, у вартість товарного експорту і імпорту включаються:

- вартість поставок комплектного обладнання і матеріалів, включаючи вартість технічних послуг;
- ліцензійні відрахування;
- вартість товарів, проданих або куплених через торгових посередників на ярмарках і виставках;
- вартість товарів, що надаються в оренду іноземному контрагенту і переміщуються через митний кордон (враховується і публікується окремо) [3].

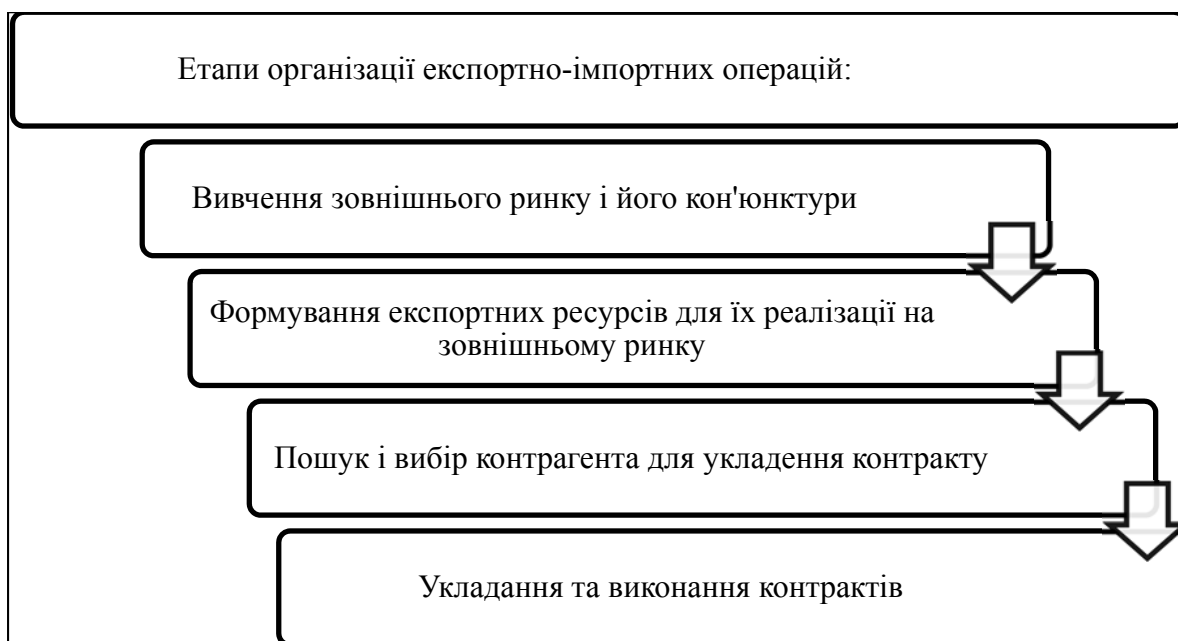


Рис. 1. Етапи організації експортно-імпортних операцій

Експортно-імпортні операції можуть бути як прямими, так і непрямими, тобто здійснюватися як самими власниками товарів, так і посередниками. В ролі останніх можуть виступати брокери, дилери, комісіонери, консигнатора, оптові покупці, промислові агенти. Посередники беруть на себе численні функції з реалізації товарів. Крім експортно-імпортних операцій в практиці міжнародних економічних відносин для реалізації товарів використовуються і такі спеціальні форми зовнішньої торгівлі, як торги, аукціони і біржі [3, 10].

Обмін виробленою продукцією на міжнародній арені відбувається не раптом, а внаслідок ретельної підготовки, шляхом проведення комерційних операцій, тобто за допомогою здійсненні сукупних технічних прийомів або дій по підготовці, висновку і виконання угод. До підготовчих операцій належить ознайомлення з якістю товарів, з цінами, з іншими умовами їх поставки покупцю. Угода – це вирішальна частина комерційної операції. Поняття комерційна операція ширше поняття угоди, так як вона передбачає ряд випереджують угоду технічних прийомів і ряд дій, які будуть доповнювати її [4, с. 76].

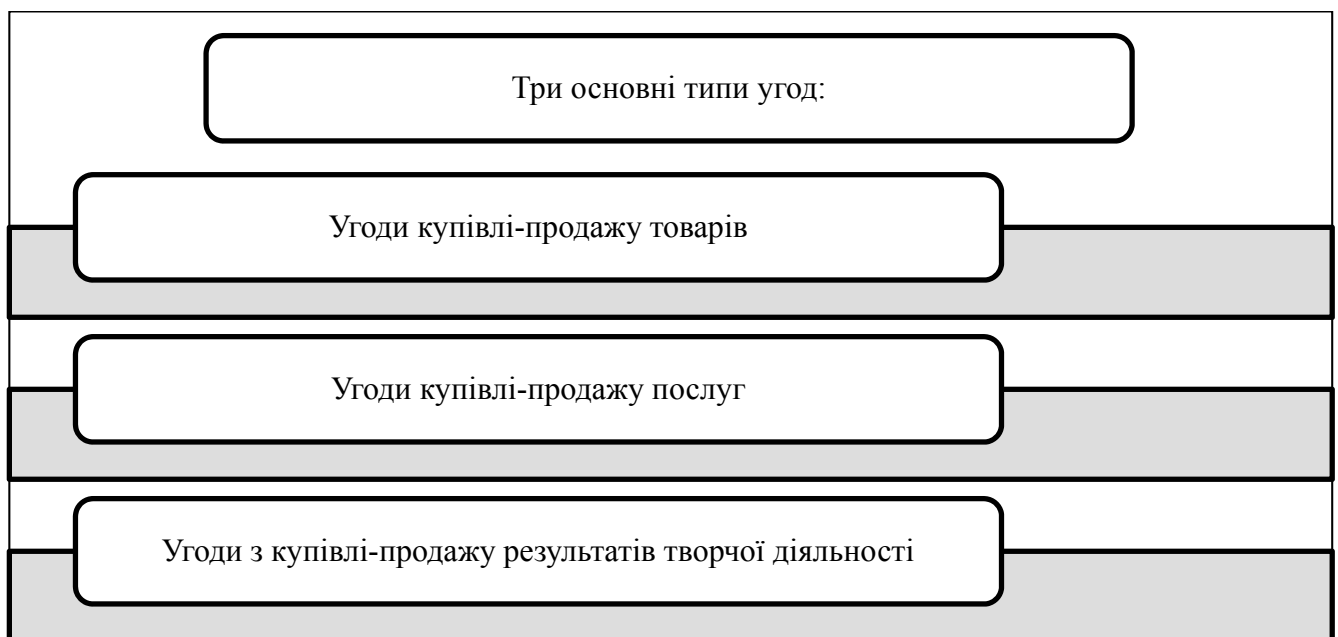


Рис. 2. Основні типи угод експортно-імпортних операцій

Організації та підприємства можуть також використовувати посередників, які будуть займатися імпортом-експортом за плату, що усуває необхідність виділення додаткових ресурсів наймати персонал або містити департамент для здійснення зарубіжних продажів або закупівель.

У практиці зовнішньоторговельних операцій застосовуються такі форми економіко-фінансових зв'язків між експортерами та імпортерами товарів, як бартер, кліринг, розрахунок у ВКВ.

Бартер – угода, що передбачає обмін визначеної кількості товару на обумовлену кількість іншого товару. Зазвичай бартерна угода не супроводжується переказом коштів з рахунків покупців на рахунки продавців.

Кліринг – система безготівкових розрахунків, заснована на заліку взаємних вимог і зобов'язань.

Більш досконалою формою фінансових розрахунків є розрахунок в вільно конвертованій валюті, що дозволяє експортеру використовувати виручку у ВКВ для розрахунків з будь-яким іншим державою при двосторонніх зовнішньоторговельних зв'язках [4, 20].

У міжнародній торговельній практиці використовуються два основні методи здійснення експортно-імпортних операцій, а саме: прямий (direct) експорт та імпорт, що передбачає постачання товарів промисловими підприємствами безпосередньо іноземному споживачеві або закупівлю в нього відповідних товарів, і непрямий (indirect) експорт та імпорт, що припускає продаж і купівлю товарів через торговельних посередників [1].

Прямий метод застосовується:	Непрямий метод застосовується:
при продажу і закупівлі промислової сировини на основі довгострокових контрактів;	у разі збуту стандартного промислового устаткування;
у разі експорту стандартного устаткування через закордонні філії;	при реалізації другорядної продукції;
у разі продажу і закупівлі товарів державою.	на окремих важкодоступних і маловідомих ринках;
у разі експорту дорогого і великогабаритного устаткування;	за умови, що торгівля монополізована значними торговельно-посередницькими фірмами

Рис. 3. Застосування основних методів операцій з експорту й імпорту

Для сучасного етапу розвитку великого виробництва з величезною концентрацією і централізацією капіталу характерним є розширення прямого експорту й імпорту.

Прямі зв'язки мають низку переваг: більш тісні контакти з контрагентом; краще знання кон'юнктури ринку; швидке пристосування своїх виробничих потужностей до потреб покупця. Проте і непрямий експорт та імпорт продовжують зберігати своє значення. За деякими оцінками, з допомогою

торговельних посередників у світовий товарообіг залучається біля 50 % загального обсягу товарів.

У непрямого методу експортно-імпортних операцій також є свої переваги: великий досвід, власна мережа обслуговування, гарні зв'язки, знання ринку й кон'юнктури [2].

Отже, створення торгівлі вигідно експортерам з країн – членів торгового блоку, які мають порівняльні переваги у виробництві продукції, і вигідно споживачам в країнах-імпортерах, які в даний час можуть купувати продукцію за нижчою ціною. Вітчизняні виробники, що конкурують з більш дешевим імпортом з країни-партнера, програють, проте їх втрати менше, ніж вигоди для експортерів і споживачів. Розширення торгівлі сприяє підвищенню глобального добробуту завдяки підвищенню ефективності. Сьогодні торгівля здійснюється вже не між дрібними виробниками і фермерами, а між гігантськими глобальними корпораціями, які купують частини і матеріали по всьому світу і продають їх по всьому світу. Ці гігантські виробничо-збутові ланцюжки стали можливими завдяки лібералізації торгівлі та технологічних змін, і вони пояснюють той факт, що з 1970 року міжнародна торгівля розвивалася набагато швидшими темпами, ніж глобальне економічне зростання. Ці глобальні виробничо-збутові ланцюжки також впливають на стратегії країн, що розвиваються по сприянню економічному зростанню.

Список використаних джерел:

1. Андрійчук В. Г. Позичковий капітал та критерій доцільності його залучення / Економіка аграрних підприємств: Підруч. / В. Г. Андрійчук. 2-ге вид., доп. і перероблене. К.: КНЕУ, 2012. 624 с.
2. Баліцька В. В. Борги підприємств України: проблеми не розв'язуються / В. В. Баліцька // *Актуальні проблеми економіки*. 2018. №2. С.48-59.
3. Грачова Р. Дисконтування грошових потоків / Р. Грачова // *Дебет - Кредит*. 2018. №14. С.39-43.
4. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / Р.С. Дякова, А.В. Бохан, В. М. Горбаль та ін. К. : Міжнародна економічна фундація, 2016. 704 с.

5. Нашкерська Г. Особливості визнання та оцінки поточної дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи і послуги / Г. Нашкерська // *Бухгалтерський облік і аудит*. 2009. № 11. С. 31-37.
6. Нікітішин А. О. Зарубіжна та вітчизняна економічна думка про виникнення і сутність податків / А. О. Нікітішин // *Економіка & держава*. – 2011. №1. С.16-18. Режим доступу: http://10.0.2.150/docs/Нікітішин/st_1_11.doc.
7. Обухов Н. Некоторые тенденции таможенно-тарифной политики развитых стран / Н. Обухов // *Экономист*. 2013. №4. С.65-71.
8. Омельницька З. Податкова накладна та всі її реквізити / З. Омельницька // *Баланс*. 2012. №93. С.42-46.
9. Петрук О.М. Банківські операції : навч. посібн. / О.М. Петрук, С.З. Мошенський, О.С. Новак. Житомир : ЖДТУ, 2011. 568 с.
10. Поплавська Ж. В. Мікроекономіка. Теорія і практика управлінської економіки : навч. посібник / Ж. В. Поплавська, О. Й. Криса. 2-ге вид., переробл. і допов. К. : Алерта, 2012. 272 с.

УДК 339.5:658

Валерія Бевз

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті здійснено характеристику сутності економічної ефективності міжнародної економічної діяльності підприємства, описано особливості зовнішньоторговельних контрактів підприємства, охарактеризовано механізми експортно-імпортних операцій тощо.

Ключові слова: міжнародна економічна діяльність, зовнішні ринки, диверсифікація, світч, бай-бек, лібералізація, офсетна угода.

Розвиток ринкових відносин в Україні, поглиблення інтеграційних процесів, лібералізація зовнішньоекономічної діяльності, прагнення підприємств розширити представництво своєї конкурентоздатної продукції на міжнародному ринку, вимагають постійного удосконалення підходів до управління міжнародною економічною діяльністю.

В умовах нестабільності зовнішніх ринків, наявності негативних посткризових тенденцій, що проявляються в зменшенні попиту на товари та послуги, купівельної спроможності населення особливо гостро постає питання розробки та впровадження ефективної системи планування міжнародної економічної діяльності. Саме тому актуалізується проблема розробки основних аспектів механізму планування міжнародної економічної діяльності підприємства як засобу підвищення ефективності системи його управління в умовах функціонування на міжнародному ринку. На сучасному етапі глобалізації, з одного боку, через процеси диверсифікації, злиття і поглинання створюються корпорації глобального типу, з другого – формуються регіональні мегаблоки, а глобальна інституціоналізація динамізує міжнародні економічні відносини, сприяє інтеграційним мікро- та макротенденціям, уніфікуючи економічні й соціальні стандарти розвитку.

В умовах сучасного розвитку економік країн світу, коли відносини з кожним роком під впливом посткризових перетворень все більше поглиблюються, взаємний обмін та співробітництво в різних галузях економіки розвиваються стрімкими темпами. Цей процес потребує вдосконалення технологій проведення зовнішньоекономічних операцій та сучасних міжнародних розрахункових технологій, особливо з огляду на турбулентність сучасного бізнес-середовища. Однією з найбільш поширених форм відносин є зовнішня торгівля між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Проблеми підвищення ефективності здійснення експортно-імпортних операцій висвітлені у працях як вітчизняних, так і зарубіжних учених, таких як М.В. Афанасьєв,

Г.С. Вечканов, О.Д. Давидов, О.М. Крамарева, Ю.В. Макогон, П.А. Орлов, В.В. Рокоч, Є.В. Савельєв, П.Е. Самуельсон, М. Портер та ін. Міжнародні товарообмінні операції – це трансграничний еквівалентний обмін товарами відповідно до умов укладених зовнішньоекономічних угод. У сучасній економічній літературі [1; 4; 30] виокремлюють такі форми товарообмінних операцій:

1) бартерні операції – це операції еквівалентного натурального обміну товарів між учасниками зовнішньоекономічної угоди. З наведеного визначення можна виокремити особливості таких операцій:

- укладання єдиної бартерної угоди, в якій визначається найменування, специфікація, технічні та економічні характеристики, кількість або вартість товарів, які підлягають обміну;
- безгрошова форма розрахунків;
- еквівалентність обміну;
- повне взаємне покриття товарообміну, тобто відсутність необхідності грошових доплат при нееквівалентності обміну;
- одночасність здійснення зустрічних поставок товарів.

2) торговельні компенсаційні операції – це операції зі здійснення взаємних поставок декількох товарів або їх партій. Їх особливостями є товарообмін декількома товарами та можливість варіювання формами платежу – від грошової форми до повної або часткової компенсації товарами та послугами. До торговельних компенсаційних операцій належать:

- комерційні компенсаційні угоди, що передбачають обмін між партнерами продукцією з урахуванням її вартості та здійснення взаємних розрахунків з використанням клірингу;
- зустрічні закупки, які передбачають зобов'язання експортера придбати товари в країні імпортера в обсязі, відповідному обсягу експорту, або визначену частку від обсягу експорту. Особливостями цих операцій є:
- незалежність платежів з первісної та зустрічної операції;

- можливість комбінованої оплати (у грошовій та натуральній формі);
- можливість залучення третього партнера для здійснення зустрічної операції, тобто незв'язаність експорту з подальшим імпортом товарів;
- авансові, або попередні, закупки є різновидом зустрічних закупок та передбачають попередню закупівлю продукції експортером у майбутнього імпортера під зобов'язання останнього закупити у нього продукцію у майбутньому;
- офсетні угоди – це згода (а не зобов'язання) експортера придбати товар у імпортера у невизначеному обсязі в рамках операції зустрічної закупівлі. Укладання даних угод пов'язано із закупівлями військової техніки, літаків, обладнання для атомних станцій;
- угоди типу "світч" – це передача експортером своїх зобов'язань із зустрічної закупівлі третьому контрагенту, яким частіше виступає спеціалізована торговельна фірма, у випадку невідповідності товарів основному профілю експортера або недоцільності їх придбання;
- операції з викупу застарілої продукції передбачають часткову компенсацію за експорт нової продукції імпортом застарілої. При чому вартість застарілої продукції, яка зараховується у платіж за нову, становить залежно від стану, моделі, року вироблення тощо близько 10 – 20 % вартості нової;
- поставка на комплектацію передбачає укладання двох зв'язаних контрактів – на продаж комплектного устаткування та зустрічну поставку необхідних комплектуючих (запасних частин, частин обладнання, приладів) для його комплектації;
- операції на давальницькій сировині, або толінг, – це вид зустрічної торгівлі, який передбачає експорт сировини, напівфабрикатів, запасних частин тощо для виробництва готової продукції та її подальшого імпорту в країну постачання у повному обсязі. Імпорт продукції, виготовленої з давальницької сировини, звільняється від уплати імпортних та експортних мит за умови додержання умов контракту.

3) промислові компенсаційні операції передбачають експорт машин, обладнання, будівництво промислових об'єктів, трансферт технологій, який оплачується зустрічними поставками продукції, виробленої з їх використанням. До таких операцій відносять:

- операції "бай-бек" – операції із зустрічного постачання продукції;
- угоди "про розподіл продукції", які передбачають пропорційний розподіл виробленої продукції між учасниками угоди про промислову компенсацію;
- угоди "про експлуатаційну компенсацію", що укладаються при будівництві промислових об'єктів і передбачають початкову експлуатацію спорудженого об'єкта компанією-виконавцем у якості компенсації за виконану роботу та подальшу його передачу замовнику;
- угоди цезії, які передбачають переуступання прав власності на кінцеву продукцію у випадках, коли виконавець не зацікавлений у оплаті своєї роботи продукцією замовника.

Чинним законодавством України у сфері зовнішньоекономічної діяльності визначено, що зовнішньоекономічна діяльність – діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на відносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [2].

Зобов'язання зовнішньоторгових контрактів при виконанні експортноімпортних операцій мають бути виконані за терміном поставки товарів, якістю та кількістю та іншими умовами, що передбачають ці контракти. Аналіз виконання експортних та імпортних операцій включає:

- аналіз виконання контрактних умов, що стосуються вартості, фізичного обсягу та ціни експортованих (імпортованих) товарів;
- аналіз виконання зобов'язань за термінами їх поставок та якістю;
- визначення факторів та величин їх впливу на економічні показники;
- визначення причин невиконання зобов'язань за умовами контрактів.

Послідовність виконання аналізу виконання зобов'язань може бути такою:

- аналіз виконання зобов'язань за товарами та товарними групами;
- аналіз виконання зобов'язань за географічною структурою (країнами) експорту-імпорту;
- узагальнення результатів аналізу. За результатами аналізу готується аналітична інформація за такими напрямками:
 - оцінка зовнішньоекономічної діяльності підприємства в цілому;
 - оцінка зовнішньоекономічної діяльності підприємства за географічною структурою (за країнами виконання експортно-імпортних операцій);
 - оцінка зовнішньоекономічної діяльності підприємства за товарною структурою.

В процесі виконання економічного аналізу виконання зобов'язань за зовнішньоторговими угодами визначається кількість та загальна сума укладених угод; кількість та сума виконаних угод; кількість, види та сума прострочених угод; причини невиконання умов контрактів. Для більш повної характеристики роботи підприємства на зовнішньому ринку розраховується питома вага сум контрактів прострочених у звітному періоді та порівнюється цей показник з аналогічним показником минулого періоду.

Для комплексного аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства по виконанню експортно-імпортних операцій використовують систему аналітичних показників, які можна об'єднати у такі групи:

- абсолютні показники (обсяг експорту; обсяг імпорту; обсяг накладних витрат на виконання зовнішньоторгівельного контракту; кількість та сума отриманих рекамацій у виконанні зовнішньоторгівельного контракту; кількість задоволених рекамацій);
- відносні показники (індекси динаміки експорту та імпорту за вартістю, за фізичним обсягом, за ціною, за кількістю та за структурою; коефіцієнти виконання зобов'язань з експорту та імпорту за вартістю, за фізичним обсягом, за ціною; середня тривалість обороту експортно-імпортних операцій; коефіцієнт віддачі коштів експортно-імпортних операцій);

- показники структури зовнішньоекономічної діяльності (товарна структура зовнішньоекономічної діяльності; географічна структура зовнішньоекономічної діяльності; структура накладних витрат зовнішньоекономічної діяльності);
- показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності (валютна ефективність експорту/імпорту; абсолютна ефективність експорту/імпорту; економічний ефект від експорту/імпорту; ефективність реалізації експортної продукції на внутрішньому ринку; ефективність придбання та використання імпортного обладнання; ефективність придбання та продажу ліцензій).

Кошти, які підприємство спрямовує на виконання зовнішньоекономічної діяльності мають раціонально та ефективно використовуватись. Для цього на підприємстві необхідно вивчити оборот коштів у зовнішньоекономічної діяльності; проаналізувати структур, доцільність витрачання та здійснити пошук резервів зниження накладних витрат; визначити рівень ефективності зовнішньоекономічних операцій. Вивчення оборотності коштів у зовнішньоекономічній діяльності – це одна з основних задач економічного аналізу. Оборот коштів можна поділити на дві основні складові: оборот коштів, що вкладені у товари, та оборот коштів у розрахунках. Оборот коштів у товарах починається з моменту переходу товаросупровідних документів від постачальника до підприємства та закінчується випискою рахунку за товар іноземному покупцеві, після чого оборот коштів продовжується у сфері розрахунків. Оплата покупцем рахунку підприємства та поступлення грошей за товар у банк підприємства означає завершення обороту коштів з експорту. Здійснюється аналіз обороту коштів у експортних операціях з метою встановлення факторів, які викликають зміни величини вкладів коштів у експортні операції підприємства, а також виявлення можливостей вивільнення коштів із зовнішньоторгового обороту. Для вивчення обороту розраховують коефіцієнт швидкості обороту, який вказує на середню тривалість одного обороту коштів з експорту (середня тривалість експортної операції) в днях. Для

того, щоб розрахувати цей показник, необхідно середній залишок коштів з експорту (суму коштів, яку в середньому вкладає підприємство в експортні операції протягом одного обороту у звітному періоді) помножити на кількість днів у звітному періоді та поділити на собівартість реалізованих товарів на зовнішньому ринку за звітний період. Тривалість обороту коштів у товарах залежить від дії умов поставки та місця реалізації товарів; способу та організації перевезень товарів; організації документообороту при виконанні контракту. Аналіз обороту коштів у розрахунках дозволяє виявити доцільність та можливість застосування різних форм розрахунків із врахуванням конкретних країн та фірм; з'ясувати причини зміни тривалості розрахунків з іноземними покупцями за окремими країнами та фірмами; вивчити стан розрахунків з іноземними покупцями на останню звітну дату; вивчити причини виникнення заборгованості іноземних покупців. До найважливіших складових аналізу раціональності використання коштів у виконанні зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві відносять аналіз накладних витрат. До накладних витрат, понесених в процесі виконання експортно-імпоротної діяльності, відносять витрати: на перевезення товарів; на виконання навантажувально-розвантажувальних робіт; на зберігання товарів; сплату митних зборів та митного оформлення товарів; оплату страхових послуг; оплату експортної/імпоротної ліцензії; тощо. Накладні витрати збільшують собівартість експортних/імпорتنних товарів і, як наслідок, зменшують ефективність виконання зовнішньоекономічної діяльності.

Мета аналізу накладних витрат – визначення структури накладних витрат в поточному періоді, порівняння з минулими періодами, пошук резервів зниження величини накладних витрат та підвищення ефективності виконання зовнішньоекономічних операцій. В процесі аналізу необхідно визначити питому вагу накладних витрат у загальній собівартості експортних (імпорتنних) товарів, встановити конкретні причини збільшення загальної суми накладних витрат, проаналізувати зміни за окремими видами накладних витрат. Після проведеного аналізу оборотності коштів та накладних витрат необхідно оцінити

раціональність використання коштів підприємства, що були залучені для виконання зовнішньоторгових операцій. Коефіцієнт віддачі коштів, вкладених в експортні операції, визначається як відношення вартості реалізованих товарів в експортних цінах до середнього залишку коштів з експорту. Аналогічно визначається коефіцієнт віддачі коштів, що вкладені в імпорتنі операції.

Список використаних джерел:

1. Должанський І. З., Лозюк В. М. Диверсифікація товарної пропозиції торгового підприємства // Механізм регулювання економіки. 2009. Т. 2, № 4. С. 70 – 78 [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/9678/1/23.pdf>.
2. Друбецкая А. Я. Эффективность стратегии диверсификации в предпринимательской деятельности : автореф. дис. канд. экон. наук : 08.00.05. Москва, 2004. 26 с.
3. Зайцев Н. Л. Краткий словарь экономиста [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vocable.ru/dictionary/915/symbol/196/page/28>. Клейнер Г. Б. Словарь основных понятий стратегического планирования [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.vocable.ru/dictionary/89/word/diversifikacija>
4. Макаров А. В., Гарифуллин А. Р. Диверсификация как инструмент развития современного предприятия // Известия УрГЭУ. 2010. Вып. 1. – С. 27 – 36.
5. Мелитонян О. А. Формирование стратегии диверсификации в корпорациях : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. – Москва, 2005. – 24 с.
6. Национальная экономическая энциклопедия [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.vocable.ru/dictionary/419/word/diversifikacija>
7. Скоробогатов М. М., Куцерубов О. І. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах / М. М. Скоробогатов, О. І. Куцерубов // *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 3 (25). С. 18–21.
8. Управление международной конкурентоспособностью предприятия (организации): Навч. посіб. / За ред. І. Ю. Сіваченка. К.: ЦУЛ, 2013. 186 с.
9. Хміль Ф. І. Ділове спілкування : навч. посібник / Хміль Ф. І. К. : Академвидав, 2014. 280 с.

**ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-
ПСИХОЛОГІЧНИХ ФАКТОРІВ В ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ
КОЛЕКТИВОМ**

У статті розглядаються соціально – психологічні фактори управління колективом, їх зміст, структура та ефективність як важливих складових забезпечення ефективного функціонування підприємства та досягнення результативності. Досліджуються особливості використання соціально-психологічних факторів в практиці управління колективом на сучасному етапі її розвитку.

Ключові слова: *соціально-психологічні фактори, колектив, управління колективом, соціальна відповідальність, психологія управління.*

В сучасних умовах постійно зростаючої конкуренції все більш вагомим стає значення соціально-психологічних факторів в управлінні трудовим колективом, оскільки забезпечення високої продуктивності праці на будь-якому підприємстві можливе тільки в тому випадку, якщо ефективно використовуються психологічні та індивідуальні особливості кожного працівника.

Соціально-психологічні фактори характеризуються якістю трудових колективів, рівнем підготовки, їх соціально-демографічним складом, трудовою активністю, стилем керівництва на підприємстві і в підрозділах в цілому, що утворює соціально-психологічний клімат. Соціально-психологічний клімат являється не тільки проблемою сьогоденних соціально-психологічних складнощів соціального і НТП, а й водночас і проблемою для вирішення завтрашніх перспективних завдань, пов'язаних з формуванням нових, досконаліших, ніж раніше, людських відносин і спільнот.

Ефективність діяльності будь-якого підприємства в сучасних умовах безпосередньо залежить від того, наскільки раціонально використовуються його ресурси. Лише ті підприємства, які запропонують високоякісне виробництво товарів та послуг сьогодні виграють в умовах високої конкурентної боротьби, проте це неможливо без висококваліфікованого персоналу.

У зв'язку з цим основним завданням керівника підприємства є створення ефективної системи управління персоналом в сучасних умовах ринкових трансформацій, яка б дозволяла максимально розкрити трудовий потенціал кожного працівника з метою реалізації високопродуктивної праці.

Управління персоналом сучасного підприємства є нелегким організаційно-економічним процесом, пов'язаним з необхідністю розвитку людського капіталу як стратегічно важливого елемента, який впливає на формування конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства. Зважаючи на нестабільне економічне середовище в Україні, високий рівень конкуренції та прагнення підприємств знайти нові ринки збуту, все більшої інтенсивності та динамічності набуває праця, збільшується психологічне навантаження та ступінь залучення працівників до усіх господарських процесів на підприємстві.

У зв'язку з цим, особливої актуальності набуває питання дослідження соціально-психологічних факторів в практиці управління колективом, створення сприятливих соціально-психологічних умов, стійкого мікроклімату як запоруки комфорту персоналу підприємства, а відповідно його продуктивної праці.

Питанням використання соціально-психологічних факторів в практиці управління колективом присвячені роботи таких вчених, як Д. Е. Мейо, Н. І. Барановська, Р. Є. Булат, В. Врум, А. Маслоу, М. Портер, І. Ш. Карібова, Клейменова, М. В. Симонова, Ю. В. Морозюк, В. С. Пловинко, П. І. Разіньков, Н. А. Савельєва, Д. П. Соловйов, А. І. Турчинов, Ю. К. Чернова, І. І. Феклістов та ін. Однак внаслідок складності й багатоаспектності цієї проблеми в сучасних умовах існують питання, розроблені не цілком.

У час швидкого наукового прогресу і неабиякого обсягу інформації, яку

змінюємо щогодини, важливо зберегти себе, свій людську подобу, не зрівнятись з «машиною», тобто простим виконувачем робочих функцій. Необхідно зробити такі умови для розквіту того або іншого підприємства, установи, фірми, щоб люди в цій організації почували себе «командою». Однією з характеристик команди є згуртованість, підтримка, взаємовиручка і одночасно вимогливість до себе та інших. Однією з найважливіших ознак, що колектив – це «команда», є позитивний соціально-психологічний клімат, тобто таке становище у колективі, коли усякому його члену надаються найліпші умови для здійснення його здібностей та розкриття потенціалу [1].

Як свідчать дослідження, лише соціально-психологічна складова управління персоналом сприяє досягненню задоволеності від роботи, тоді як економічна та адміністративна складові забезпечують усунення відчуття незадоволеності у працівників. Сучасний етап розвитку соціально-трудова відносин характеризується збільшенням вимог до ступеня психологічного залучення людини в трудову діяльність, зростанням її психічного навантаження, у зв'язку з чим, працівники постійно прагнуть психологічного комфорту та створення позитивної психологічної атмосфери. Адже, від того, наскільки сприятливим є соціально-психологічний клімат, створений на підприємстві, наскільки добре побудовані взаємовідносини в колективі, залежить бажання працівника до виконання своїх посадових обов'язків, ступінь розкриття власного трудового потенціалу, а відповідно й рівень продуктивності праці, що в свою чергу впливає на ефективність діяльності підприємства в цілому [2].

У колективі відношення людей один до одного диференціюються на взаємозв'язки по вертикалі (взаємовідносини між керівництвом і підлеглими) і взаємозв'язки по горизонталі (взаємовідносини між колегами). Ділові взаємовідносини в системі «керівництво-підпорядкування» можуть носити, як особистісно-неопосередкований, так і особистісно-опосередкований характер. Найперше має місце у недостатності зацікавленості керівника до особистості підлеглого, а неодноразово і безпосереднього контактування з ним; інше, за вираженого інтересу і безпосереднього контакту [2].

Однією з ключових переваг командної роботи є виникнення ефекту синергії, тобто узагальнені зусилля команди переважають суму зусиль її окремо взятих працівників. Головні переваги команди полягають в майстерності швидко реагувати на зміну бізнес-середовища та стрімко розвиватися. Працівники у команді краще, ніж інші, розуміють цілі підприємства і стараються докласти максимальних зусиль для досягнення цих цілей. Кожний співробітник осмислює власну відповідальність за виконання загальних завдань. Крім того, колектив відіграє велику роль у житті людини, даючи їй спроможність вгамувати соціальні потреби у спілкуванні та взаємодії, відношенні до певного соціуму і беручи на себе частку її клопотань про безпечність та благополуччя. Він має вплив і на розвиток та становлення людини як індивіда, формування її світосприймання, системи цінностей тощо [3].

Звернемо увагу на те, що під соціально-психологічними факторами (чинниками) переважно розуміють всі внутрішні та зовнішні умови, які відбиваються на формуванні групових відносин і їх віддзеркалення в загальному груповому настрої. Фактором, який безпосередньо сприяє стабілізації взаємин працівників у колективі сучасного підприємства, є вправне керівництво, яке допомагає відшукувати з підлеглими спільну мову, цікавитися їхніми справами, об'єднати навколо себе, користуючись досвідом і розумом, делегувати повноваження, продукувати умови для задоволення працею, яка сприяє максимальному розкриттю можливостей працівника, – тобто, забезпечити сприятливі соціально-психологічні умови діяльності колективу.

Варто відмітити, що збільшення ролі соціально-психологічних факторів на нинішньому етапі пояснюється змінами змісту суспільної праці, покращенням її інтелектуального та творчого початку, а також збільшенням професійного та культурного рівня працівників. Також, збільшуються вимоги до соціальних та психологічних умов виробництва і до психологічних особливостей працівника (фантазія, пам'ять, мислення тощо) [3].

У ринкових умовах вагомою мірою збільшується значення соціально-психологічних факторів управління. Ефективне підприємство забезпечує високу продуктивність праці тільки в тому випадку, якщо оптимально використовуються психологічні та індивідуальні властивості кожного працівника.

Таким чином, для задоволення людини результатами своєї праці необхідно мати на увазі основні соціально-психологічні фактори, які мають вплив на це, та поліпшувати кожний пункт власноруч, для цього потрібно вдало вибрати профіль роботи, володіти добрим психологічним станом для упевненості й неспішного виконання своїх обов'язків та підвищувати кваліфікацію. Керівник має добре знати недоліки та переваги кожного із працівників, як і свої, та уважно вислуховувати критику та заперечення відносно особистої пропозиції за тими чи іншими питаннями.

Важливим соціально-психологічним фактором в практиці управління колективом в сучасних умовах є рівень психологічної сумісності членів колективу, зокрема таких їхніх характеристик, як соціально-професійні інтереси та потреби, рівень професійної підготовки та майстерності, особливості темпераменту й характеру, а також вікові та гендерні показники. Оптимальне поєднання таких характеристик забезпечує високу ефективність діяльності колективу.

Для створення нормальних взаємовідносин вирішальними компонентами є психофізіологічна та соціально-психологічна сумісність працівників. Соціальна сумісність з'являється у тих випадках, коли члени колективу вбачають в колегах, зокрема і в керівництві, змогу виконувати взяті на себе соціальні функції, коли члени колективу вважають, що їх співробітники і керівники відповідають посаді, яку обіймають. Сумісність людей завжди передбачає визначену діяльність і спілкування. В умовах сумісної діяльності у досягненні суспільних цілей відчуття обов'язку і відповідальності стає вирішальним чинником, який встановлює взаємовідносини людей. Саме цими неофіційними взаєминами відповідальної залежності характеризується психологічний клімат колективу.

Сумісність є показником згуртованості, спільності, ступеня міцності міжособистісних стосунків, їх стійкості щодо негативних чинників. Своєю чергою, ступінь згуртованості є показником психологічного клімату спільності, який відображає ступінь задоволеності її членів наявними міжособистісними стосунками. Психологічний клімат зумовлює самопочуття кожного члена колективу, впливає на продуктивність спільної діяльності.

Визначено, що між становищем соціально-психологічного клімату розвинутого колективу і ефективністю групової діяльності його членів існує позитивний зв'язок. Найліпше управління діяльністю і соціально-психологічним кліматом у будь-якому (у тому числі трудовому) колективі потребує спеціальних знань та вмінь від керівного складу.

Одним із основних моментів забезпечення соціально-психологічної сумісності персоналу підприємства є урахування психологічних характеристик працівників, зокрема типу темпераменту та структури характеру. Під дією соціально-психологічних факторів в управлінні виникає суспільна свідомість, формуються психологічні зв'язки в колективі, а також, сумлінне відношення до праці.

Таким чином, лише соціально-психологічна складова управління персоналом сприяє досягненню задоволеності від роботи, тоді як економічна та адміністративна складові забезпечують усунення відчуття незадоволеності у працівників. Наявність позитивного соціально-психологічного клімату в колективі являється одним з ознак його зрілості, результатом великої та клопіткої праці керівництва.

Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі являється результатом об'єднаної діяльності людей та їх міжособистісних відносин. Він відбивається в таких спільних ефектах, як настрої і колективна думка, індивідуальний стан в колективі. Ці ефекти мають віддзеркалення у взаємовідносинах, пов'язаних з процесом праці та вирішенням загальних завдань колективу.

Список використаних джерел:

1. Бабчинська О.І. Механізм управління розвитком персоналу на інноваційно-активних підприємствах [Електронний ресурс] *Інфраструктура ринку*. 2021. №51. Режим доступу: <http://www.market-infr.od.ua/uk/51-2021> (дата звернення 29.09.2021).
2. Дмитрієв Є.Є. Управління трудовими ресурсами як елемент стратегії конкурентних переваг в контексті життєвого циклу компанії. *Економіка & держава*. 2016. № 1. С. 71-74.
3. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник К. : КНЕУ, 2016. 351 с.

УДК 658.15

Ганна Васільєва

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА, ЇХ СКЛАД ТА ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ

В статті проаналізовано сутність оборотних активів підприємств, визначено їх роль в системі управління підприємством, досліджено особливості їх формування в сучасних умовах та проаналізовано шляхи можливої їх оптимізації.

Ключові слова: *оборотні активи, оборотний капітал, структура активів, основні засоби, оптимізація складу активів.*

В сучасних умовах кожне виробниче підприємство потребує оборотні виробничі фонди і фонди обігу. На даному етапі функціонування економіки України мають місце кризові явища і високі показники інфляції, але підприємства країни, підлаштовуючись до різних умов ринку, здатні розвиватися та удосконалюватися.

Механізм формування та ефективного використання оборотних активів – це одна з основних проблем в організації підприємницького процесу. Оборотні активи набули великого значення в управлінні промисловістю і відіграють важливу роль в інформаційному забезпеченні процесу управління, який являється основою для прийняття управлінських рішень. Такі зарубіжні вчені як Дж. Сигел, Дж. Шим, Хендріксен Е. С., а також вітчизнянні Ф. Ф. Бутинець, Н. М. Грабова, Ю. К. Гришкунайте, Н. В. Дубенко, А.Г. Загородній, А. Ш. Маргуліс та багато інших в своїх працях висвітлювали таке питання як аналіз оборотних активів. Фінансовий аспект формування та використання оборотних активів розглядався в працях І. А. Бланка, О. Д. Василика, Н. В. Колчина, Д. С. Молякова та ін.

Розглядаючи питання з теоретичної й практичної точок зору, можна дійти висновку, що проблеми управління оборотними активами вітчизняних підприємств є досить актуальними і важливо для початку дати визначення економічної сутності такого поняття як «оборотні активи».

Термін "оборотний капітал" почав застосовуватися у вітчизняній економіці відносно нещодавно, а звичнішим і більш частим у використанні залишається термін "оборотні кошти", який фігурує як у законодавчих і нормативних актах так і у господарській практиці. Але в той час, коли українські підприємства почали переходити на міжнародний економічний рівень, з'явилась необхідність в єдиній термінології та методиці аналізу управління оборотним капіталом.

Не зважаючи на те, що аналізу оборотних коштів приділялося достатньо багато уваги і часу, але методологія аналізу оборотних коштів в цілому мала макроекономічний характер, що було зумовлено централізованим управлінням держави.

Згідно з Господарським кодексом України до оборотних коштів відноситься сировина, паливо, матеріали, малоцінні й швидкозношувані предмети, інше майно виробничого й невиробничого призначення, що відноситься по законодавству до оборотних коштів.

Терміни “оборотний капітал” та “оборотні активи” уподібнюються і використовуються як синоніми. Існують різноманітні підходи економістів до визначення оборотного капіталу та інших понять, пов’язаних з ним.

На думку деяких економістів оборотний капітал виконує функцію платіжного обслуговування кругообігу та визначає його як грошові ресурси, вкладені до оборотних виробничих фондів і фондів обігу, щоб забезпечити безперервне виробництво і реалізувати вироблену продукцію.

Такі вчені як Кравцова Г. І., Ткачук М. І. та Шашковський А. В. вважають, що оборотні кошти є сукупністю грошових коштів, які планомірно авансуються підприємством для створення оборотних виробничих фондів і фондів обігу.

Роштейн Л.О. зазначає, що оборотні кошти – це грошові кошти в розпорядженні підприємства, які існують, щоб створити запаси сировини, матеріалів і інших матеріальних цінностей.

Друга група економістів визначає оборотний капітал як авансовану вартість. Їхнє трактування цього визначення дещо відрізняється від уже розглянутих. По-перше, рухомий відновлюваний характер вартості, яка лише авансується й повертається після кожного кругообігу в грошовій формі. По-друге, у характеристиці оборотного капіталу як авансованої вартості підкреслюється, що створений додатковий продукт до оборотного капіталу не відноситься.

Економіст Поддєрьогін А.М. вирішив об’єднати поняття “оборотний капітал” і “оборотні кошти”. На його думку “оборотний капітал (оборотні кошти) – це кошти, авансовані в оборотні виробничі фонди і фонди обігу для забезпечення безперервності процесу виробництва, реалізації продукції та отримання прибутку”.

Єрмасова Н.Б. ж об’єднує такі терміни “оборотні кошти” і “поточні активи”, і дає наступне визначення “оборотні кошти (поточні активи) – засоби інвестовані підприємством в поточні операції в час кожного операційного циклу”. Але таке визначення є більш загальним і не може точно охарактеризувати оборотні кошти.

З точки зору економістів Ченг Ф. Лі та Джозеф І.Фіннерті під поняттям “оборотний капітал” розуміються відображені в доларах поточні активи організації, які включають грошові кошти, цінні папери з високою ліквідністю, товарно-матеріальні запаси та дебіторську заборгованість. Потрібно зауважити, що у цьому визначенні показано оборотний капітал з позиції вкладення коштів у складові оборотних активів і, тим самим, підкреслено сутність поняття “капітал” як економічної категорії.

Третя група економістів розглядають оборотний капітал як мобільні активи, які використовуються і реалізуються підприємством протягом року або операційного циклу.

Крейніна М.Н. стверджує, що оборотні активи – це мобільна частина майна підприємства, тобто вся вартість тих оборотних активів, які при нормальних умовах роботи протягом року або навіть більш коротшого періоду в межах року перетворюються в грошові кошти в результаті отримання виручки від реалізації, обігу цінних паперів і т.п.. У цьому понятті увага зосереджена на терміні використання оборотних активів, але грошові кошти не розглядаються як складова оборотних активів.

На думку вченого Ковальова В.В., оборотні активи – це активи, що споживаються у ході виробничого процесу протягом року або звичайного операційного циклу, що перевищує 12 місяців через специфіку технологічного виробництва, і тому такі, що повністю переносять свою вартість виготовленої продукції.”. Це визначення досить точно відображає суть оборотного капіталу, проте воно не розкриває економічної природи даної категорії.

Брейлі Р. та Майєрс С. використовують терміни “оборотні активи”, “короткострокові активи”, “поточні активи”. Вони вважають, що поточні активи (короткострокові активи, оборотні активи) – це такі активи, які підприємство збирається перетворити в грошові кошти в найближчий час. Та це визначення не зовсім коректне, тому що грошові кошти також не включені до складу оборотних активів.

Відомий сучасний економіст Бланк І.О. пояснює оборотні (поточні) активи як сукупність майнових цінностей підприємства, що обслуговують поточний господарський процес і повністю споживаються протягом одного операційного циклу. У цьому терміні чітко розглядається економічний зміст оборотних активів.

Проаналізувавши усі вище зазначені визначення можна сказати про ототожнення понять „оборотний капітал”, „оборотні засоби”, „оборотні кошти”, а іноді „власний оборотний капітал”.

Отже, для узагальнення можна запропонувати таке розуміння "оборотного капіталу": Оборотний капітал – це кошти, вкладені в активи, величина яких повинна забезпечувати досягнення ліквідності, фінансової стійкості, платоспроможності, діловій активності і рентабельності, а також характеризують сукупність майнових цінностей підприємства, що обслуговують поточну виробничо-господарську діяльність, значення яких визначається його масштабом і характером, при цьому які знаходяться в залежності від тривалості і специфіки виробничого циклу, стану основних фондів підприємства, його взаєминами з контрагентами (внутрішні фактори), а також макроекономічними (зовнішніми) параметрами.

Проведені теоретичні дослідження поняття оборотних активів та отримане уточнене визначення цієї категорії визначають ключові аспекти в формуванні їх тлумачення як економічної категорії. Чітке розуміння сутності оборотних активів має велике практичне значення, адже правильне сприйняття економічної термінології, спрощує роботу кожного підприємця, допомагає прослідкувати та виявити взаємозалежності між різними факторами виробничо-господарської діяльності, що у подальшому дозволить не лише раціонально споживати наявні фінансові ресурси, а й будувати обґрунтовані економічні прогнози щодо доцільності використання та управління оборотними активами підприємства.

Завдяки аналізу поняття «оборотні активи» в різних літературних джерелах, можна виділити чотири підходи економістів до трактування сутності даного поняття:

- 1) сукупність оборотних фондів та фондів обігу;
- 2) оборотні засоби підприємств, що відображаються в активі їх бухгалтерського балансу;
- 3) активи, що використовують в одному операційному циклі, обороті або будуть перетворені на гроші протягом одного року;
- 4) гроші, запаси, борги третіх осіб, короткострокові фінансові вкладення.

Серед вчених найбільше прихильників визначення оборотних активів як сукупності оборотних фондів та фондів обігу; грошових коштів та їх еквівалентів, а також інших активів, що використовуються в одному операційному циклі.

Підводячи підсумки можна зазначити, що фінансовий стан підприємства значною мірою залежить від раціональності використання оборотних активів, оптимізації їх структури та руху у виробничо-фінансовій діяльності. Сучасні умови господарювання підвищують роль оборотних активів у фінансово-господарській діяльності підприємства, тому лише застосування ефективної системи управління оборотними активами дозволить підприємствам покращити своє фінансове становище та отримати заплановані прибутки. Крім того, розгляд впливу зміни окремих складових оборотних активів дозволяє стверджувати, що управління оборотними активами необхідно розглядати з позиції взаємозалежності їх структурних складових.

Список використаної літератури:

1. Артеменко В.Г., Белендир М.В. Фінансовий аналіз: Навч. посібн.. Львів.: Вид-во «ДИС», 2007. 128 с.
2. Балабанов И.Т. Економіка промисловості: Навч. посібн. К.: Фінанси и статистика, 2005. 176 с.
3. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теорія економічного аналізу: Підручник. К.: Фінансы, 2007. 416 с.

4. Бандурка А.М., Черв'яков І.М., Посилкіна О.В. Фінансово-економічний аналіз: Підручник / Х.: Ун-т внутр. справ, 2007. 394 с.
5. Білик, М. Сутність і оцінка фінансового стану підприємств *Фінанси України*. 2005. №3. С.117-128.
6. Золотухін О. За якими правилами «грати» підприємствам? // *Бізнес – Бухгалтерія. Право. Податки. Консультації*. 2007 р. № 21 (540). 26 травня. с. 50
7. Макарчук, І. М. Платоспроможність і ліквідність аграрних підприємств / І. М. Макарчук // *Фінанси України*. 2005. №4. С.120-126.
8. Подольський. В.І., Дік В.В. Інформаційні системи бухгалтерського обліку: Посібник для вузів М.: Аудит, ЮНІТІ; 2008. 317с.

УДК 389.14:006.354

Віталій Волинець

Здобувача освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

Управління трудовими ресурсами підприємства в сучасних умовах господарювання

Статтю присвячено питанням використання трудових ресурсів на підприємстві. Запропоновано дефініцію трудових ресурсів. Розглянуто трудові ресурси як складову частину капіталу підприємства. Розглянуто етапи проведення аналізу трудових ресурсів. Досліджено підходи до аналізу використання персоналу та систематизовано показники оцінки трудових ресурсів.

Ключові слова: *трудові ресурси, трудовий капітал, кваліфікація, освіта, продуктивність праці, чисельність, рух трудових ресурсів.*

Основною метою статті є розгляд трудових ресурсів як ключового складника капіталу підприємства та дослідження підходів до оцінки забезпеченості ними підприємства й ефективності їх використання.

Поняття «трудові ресурси» у науковий обіг уперше ввів у 1922 р. академік С.Г. Струмилін, який запропонував визначати трудові ресурси як «основний фонд, що живить собою всяке народне господарство – це жива робоча сила даної країни або народу. Будь-яке скорочення або розширення цього фонду робить величезний вплив на загальний тип господарського розвитку» [1, с. 7]. Далі було безліч різних трактувань поняття «трудові ресурси». У результаті дослідження поглядів таких вчених-економістів, як А.Я. Кибанов [2, с. 25], Г.С. Вечканов [3, с. 20], М.І. Магура [4, с. 121], Ю.М. Остапенко [5, с. 28], В.В. Травін [6, с. 27], Є.П. Качан [7, с. 19], В.М. Лукашевич [8, с. 15], Є.О. Олійник [9, с. 74], Н.І. Єсінова [10, с. 11], щодо визначення сутності «трудових ресурсів» ми дійшли висновку, що дефініція трудових ресурсів може мати такий вигляд: трудові ресурси – це складова частина виробничих ресурсів, що представляє собою промислово-виробничий персонал підприємства, який володіє певними освітою та кваліфікацією, використовується під час виробництва шляхом взаємодії з основними фондами та матеріальними ресурсами, створює продукцію та додаткову вартість; окрім того, його чисельність має бути обґрунтованою, достатньою, але при цьому може змінюватися у разі потреб виробництва. Сьогодні трудові ресурси виступають визначальним елементом у досягненні конкурентних переваг на сучасному економічному рівні. Не природні багатства, а здоров'я, знання, накопичені в процесі навчання та подальшої трудової діяльності, акумульована інформація, досвід працівника утворюють основний матеріал, який закладається у фундамент розвитку економічної системи в країнах із розвиненою ринковою економікою, оскільки серед основних визначальних складників якості продукції виступає такий елемент, як трудові ресурси.

Основною метою процесу управління персоналом на сучасному етапі є формування, розвиток і реалізація з найбільшою ефективністю кадрового

потенціалу підприємства. Це означає поліпшення роботи кожного працівника для того, щоб він найоптимальніше використовував свій трудовий і творчий потенціал, а також завдяки цьому сприяв досягненню підприємством його мети. Для здійснення цієї основної мети реалізується низка локальних завдань за допомогою спеціальних засобів і методів. Ефективність управління персоналом і найбільш повна реалізація обраної мети великою мірою залежать саме від принципів і методів управління персоналом, які мають ґрунтуватися на законодавчих актах держави. Потрібно зауважити, що чим крупнішим є підприємство та чим більше підрозділів воно має, тим вагомішого значення набуває узгодження загальних принципів здійснення єдиного управління. Є три групи основних засобів управління: прямі, опосередковані й особлива група – «квазі-засоби» управління, які не можна віднести до попередніх. До найважливіших прямих засобів безпосереднього управління належать такі:

- делегування повноважень і завдань, тобто надання співробітникам можливостей не тільки для чіткого виконання сформульованих завдань, а й певних компетенцій, а, отже, надання працівникам разом із самостійністю і додаткової відповідальності;

- обговорення в колективі, бесіди з підлеглими. Це допоможе не тільки налагодити інформаційний потік між керівником і підлеглими, а й підвищити мотивацію підлеглих до праці через залучення їх до прийняття управлінських рішень, що створить атмосферу довіри у колективі, допоможе оперативному визначенню проблематики та пошуку рішень; – критика й заохочення, тобто форми оцінювання людської праці. Проте, підлеглі не повинні сприймати критику як покарання, а лише як сигнал для поліпшення якості своєї праці. Керівник завжди має вислухати пояснення та вибачення працівника й прийняти їх, якщо вони виправдані;

- службовий нагляд і контроль за результатами праці, що мають співвідноситися з нормами та плановими завданнями і порівнюватися з фактичним станом речей;

– інформація та комунікація, тобто кожний працівник повинен мати доступ до необхідної та релевантної для його сфери діяльності інформації. Водночас необхідно забезпечити безперешкодний потік інформації всередині підприємства і у вертикальному, і в горизонтальному напрямі. Крім того, обізнаність працівника є одним із факторів його вмотивованості в своїй праці;

До «квазі-засобів» належать неформальні групи та робоча атмосфера. Причини створення неформальних груп криються у природі людини, її особистих і суб'єктивних уподобаннях, потребі в спілкуванні. Розрізняють такі соціологічні й організаційні причини створення неформальних груп:

– соціальна відмінність (робітники – службовці, місцеві жителі – іноземці); – чітко окреслені централізація та формалізованість організаційної структури (анонімність);

– наявність неформальних лідерів на певних рівнях організації;

– нестача інформації та виникнення чуток. Неформальні групи можуть мати і позитивний, і негативний вплив на організацію. Завдання керівництва полягає лише в сприянні розвитку груп, що позитивно впливають на діяльність організації, оскільки попереджати утворення неформальних груп майже неможливо. Робоча атмосфера, психологічне тло й умови праці суттєво впливають на якість трудової діяльності працівників, а відсутність напруження й конфліктів робить працю більш легкою та ефективною. Людина в організації є суб'єктом управління та виконавцем чи об'єктом управління. Відповідно, планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві становить основний зміст менеджменту персоналу.

Водночас персонал – це насамперед люди, які характеризуються складним комплексом індивідуальних якостей, з-поміж яких соціально-психологічні відіграють головну роль. Отже, основними принципами створення ефективної та сучасної системи управління персоналом підприємства є:

– ефективний підбір і розташування працівників;

– справедлива й адекватна оплата праці, ефективна мотивація працівників;

- можливість професійного росту працівників із урахуванням ефективності їх роботи та прагнення до самонавчання;
- якісне та швидке й ефективне вирішення проблемних ситуацій, прагнення до роботи на благо цього підприємства.

Система управління трудовими ресурсами, яка сформувалася на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних сучасних технологій управління персоналом і формування власного досвіду, ґрунтується на чинному трудовому законодавстві, яке регламентує питання взаємин працівника і трудового колективу загалом та роботодавця. Зокрема, це діяльність профспілкових органів, колективні й трудові договори, заробітна плата, робочий час, час відпочинку, охорона праці, забезпечення трудової дисципліни, професійного навчання, вирішення трудових конфліктів і спорів. Вона включає аналіз та планування персоналу, відбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу. Для ефективного підбору персоналу, відповідно до Кодексу законів про працю України, потрібно сформулювати якості працівників, необхідні для певного виду діяльності. Основними критеріями водночас є освіта, досвід роботи, спеціальні навички, індивідуальні характеристики. Із метою полегшення набору чимало організацій почали створювати додатково до посадової інструкції документи, що описують основні характеристики, які має мати працівник для успішної роботи на цій посаді – кваліфікаційні карти і профілі особистості.

Відбір персоналу здійснюється за допомогою низки методів:

- кадрова співбесіда як універсальний спосіб оцінки персоналу, який може бути покладений в основу і його відбору, і наступної атестації;
- групове інтерв'ю, що дає об'єктивну оцінку кандидатів, хоча і створює психологічно складні ситуації;
- індивідуальна бесіда, що є психологічно більш комфортною, проте результати її бувають суб'єктивними.

Протягом багатьох років економісти та вчені розробляють різні підходи до аналізу стану та використання трудових ресурсів. Ці підходи постійно аналізуються, доповнюються та розширюються через перманентні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Так, Т.Б. Бердникова виділяє такі показники використання трудових ресурсів підприємства, як: середньооблікова чисельність робітників, зайнятих на підприємстві, рівень зайнятості фізичною та розумовою працею, інтенсивність праці, число відпрацьованих днів. Показник продуктивності праці на підприємстві є основним показником інтенсивності праці, за допомогою якого, на її думку, можна судити про ефективність використання трудових ресурсів. Але даний підхід не враховує такий важливий блок показників, які підлягають обов'язковому економічному аналізу на підприємстві як показники використання робочого часу.

О.В. Медведєва в аналіз використання трудових ресурсів і фонду заробітної плати включає такі показники, як: кількість часу відпрацьованого одним працівником, ступінь використання фонду робочого часу, показники продуктивності праці та рівень використання фонду заробітної плати. У даній методиці відсутні такі широко поширені показники, як структура та рух трудових ресурсів, які є важливими складниками комплексного аналізу трудових ресурсів на підприємстві.

На думку Л.Є. Романової, під час оцінки трудових ресурсів повинні аналізуватися такі показники, як: чисельність, склад і рух працюючих на підприємстві, продуктивність праці, фонд оплати праці та ефективність використання персоналу підприємства, зокрема показники зарплат рентабельності. У даному підході враховані практично всі показники, що характеризують стан і використання трудових ресурсів у підприємницькій структурі. Особливу увагу тут також приділено визначенню темпів зміни кожного з аналізованих показників і оцінки ступеня впливу змін одного показника на інший.

В.Г. Когденко пропонує оцінювати показники руху персоналу, продуктивності праці й ефективності витрат на працю. До основних показників руху трудових ресурсів науковець відносить: коефіцієнт загального обороту; коефіцієнт обороту з прийому; коефіцієнт обороту з вибуття; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт заміщення працівників; коефіцієнт сталості

персоналу. До показників продуктивності праці В.Г. Когденко відносить відношення виручки від продажів до чисельності працівників або відношення прибутку до чисельності працівників. До показника, що визначає ефективність витрат на працю, в даній методиці належать зарплатовіддача, а також виручка на одну гривню витрат на оплату праці, додана вартість на одну гривню витрат на оплату праці та прибуток на одну гривню витрат на оплату праці.

Нині вважається, що ключ до забезпечення стабільного розвитку підприємства полягає в ефективному використанні трудових ресурсів. Загалом стратегія управління трудовими ресурсами складається з визначення компетенцій, необхідних підприємству для реалізації найбільш важливих елементів стратегії, розробки загального напрямку їх розвитку.

У сучасному світі використовують три основні моделі управління трудовими ресурсами підприємства. Це класичні американська та японська моделі, а також модель ЄС. Кожна з них характеризується своїми особливостями, а також запозичує окремі елементи інших моделей. Хоча, за основною орієнтацією, американська модель спрямована на індивідуалізм, а японська – на колективізм. Європейській моделі теж характерні певні особливі ознаки.

Так, в управлінні трудовими ресурсами США застосовують найдоцільніші системи оплати праці, регулярна атестація персоналу з метою кар'єрного росту, оцінка ефективності організації праці. Останнім часом широко впроваджується система «Pay for Performance» – «плата за виконання». Вона ґрунтується на системах гнучкої та змінної оплати праці. А управлінська діяльність опирається на механізм індивідуальної відповідальності, оцінку персональних результатів і розроблення кількісних виражень цілей, які мають зазвичай короткотерміновий характер.

Японська практика управління трудовими ресурсами ґрунтується на гнучкій системі групової, колективної відповідальності за кінцеві результати роботи. Водночас першочергово визначаються сильні та слабкі сторони кожного працівника. Крім того, і вищі посадові особи, і рядові виконавці,

переконливо вважають себе представниками корпорації, беруть активну участь в організаційних рішеннях, що, своєю чергою, забезпечує позитивний психологічний клімат у колективі. Відповідно, така система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціально-спрямованою, централізованою, самоконтрольованою.

Управління виробництвом у Німеччині передбачає залучення до наглядових рад фірм і представників капіталу, і найманих працівників, існування «працівника-директора», а також виробничі ради, до яких входять працівники підприємства. Водночас максимум уваги приділяється перепідготовці працівників за відповідними програмами.

На підприємствах Франції, в умовах жорсткої конкуренції, переважна увага надається постійній перепідготовці персоналу та підвищенню знань працівника.

На півночі Італії більшість підприємств впроваджують американську систему управління персоналом. На півдні країни управління трудовими ресурсами здійснюється без визначеної системи. Водночас віддається перевага адміністративним методам управління. На жаль, вітчизняні підприємства й організації за багатьма ознаками поступаються іноземним, а отже, наша система управління трудовими ресурсами, зокрема у контексті захисту прав працівників, вимагає ефективних змін стосовно чіткого дотримання наявних правових норм у цій царині.

Отже, сучасна стратегія управління трудовими ресурсами в Україні, крім виконання таких функцій, як організаційна (планування потреб і джерел комплектування персоналу), соціально-економічна (забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання трудового потенціалу), відтворювальна (забезпечення розвитку персоналу). потребує відповідного реформування з погляду трудового законодавства, що значною мірою обумовлюється євроінтеграцією України й увідповідненням чинного законодавства до стандартів ЄС. Зміна концептуальних підходів до управління трудовими ресурсами підприємства дасть змогу здійснити систематизацію законодавчих актів у цій системі. Основні завдання стосовно вдосконалення стратегії управління трудовими ресурсами мають охоплювати:

- ефективного використання трудового потенціалу працівників;
- забезпечення підприємства висококваліфікованими та зацікавленими працівниками;
- стимул до найбільш повного задоволення працею завдяки врахуванню персональних побажань;
- розвиток і підтримання якості життя
- відчуття значущості власного вкладу працівника в ефективну діяльність підприємства; – забезпечення дисципліни;
- поліпшення умов оплати праці та стимулювання працівників;
- постійне вдосконалення форм і методів управління кадрами на основі впровадження сучасних науково обґрунтованих технологій роботи з персоналом, уніфікація документації по діловодству;
- організацію захисту життя та здоров'я працівників підприємства тощо.

Важливе місце у системі управління трудовими ресурсами підприємства потрібно відводити попередженню кадрових загроз, що пов'язано із забезпеченням його економічної безпеки. Так, невід'ємною складовою моделі такої безпеки є передбачення можливих впливів державних органів влади. Тому обов'язковим має бути безумовне дотримання норм чинного законодавства. За таких умов на підприємстві, крім залучення кваліфікованих юристів, доцільно звертатись до послуг фірм, що надають професійний юридичний супровід, або до незалежних експертів, починаючи з моменту реєстрації підприємства та з підбору персоналу, які б забезпечували правовий консалтинг і регулювали відносини із контрольнорегуляторними органами. Крім того, залучення до такої діяльності всього колективу, від керівників до рядових працівників, значною мірою дасть змогу уникати можливих конфліктів у системі управління трудовими ресурсами.

Управління трудовим потенціалом є системою взаємозалежних, організаційно-економічних і соціальних заходів із створення умов для нормального функціонування та розвитку, а також ефективного використання персоналу на підприємствах. Дієвість системи управління трудовими ресурсами

підприємства повністю залежить від людського чинника і вимагає подальшого посилення ролі кадрової безпеки, яка має бути спрямована на постійне запобігання небажаним діям з боку несумлінних працівників, створення зрозумілої та ефективної системи мотивації працівників, проведення виховної роботи на всіх етапах «життєвого циклу» працівника.

Основними принципами вдосконалення управління трудовими ресурсами підприємства мають бути: ефективність підбору та правильне розміщення працівників; гідна та справедлива система оплати праці та система ефективної мотивації персоналу; можливість кар'єрного росту відповідно до результатів праці працівників, їх кваліфікації, здібностей, здатності до самонавчання, вміння ефективно та своєчасно діяти у кризових ситуаціях. Удосконалення системи управління трудовими ресурсами підприємства вимагає нових підходів до підготовки інституту менеджерів людських ресурсів, що має об'єднувати конкретний фах, спеціалізацію та різноманітні кваліфікаційні рівні.

Від раціонального використання трудових ресурсів на підприємстві у цілому залежать результативність процесу виробництва й якість виробленої продукції, тому економічний аналіз стану та ефективності використання трудових ресурсів повинен займати одне з основних місць у системі загального аналізу господарської діяльності підприємства. Систематизований підхід до оцінки трудових ресурсів дасть змогу проаналізувати всі напрями використання трудових ресурсів для подальшого прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення ефективності виробничого процесу в цілому та використання персоналу зокрема.

У діяльності системи управління трудовими ресурсами потрібно широко застосовувати досвід інших країн, які володіють чималою кількістю ефективних тенденцій в управлінні трудовими ресурсами. Удосконалена система управління трудовими ресурсами підприємства має ґрунтуватися на правових засадах і потребує ефективних змін стосовно наявних правових норм, систематизації законодавчих актів і подальшого вдосконалення трудового законодавства України.

Список використаних джерел:

1. Боковець В.В., Давидюк Л.П., Олійник О.П. Вплив COVID-19 на зовнішню трудову міграцію українців. Вісник Хмельницького національного ун-ту. Серія: Економічні науки. Хмельницький: Хмельницький національний університет. 2021. №2. С.16-21.
2. Abubakar Mohammed Abubakar, Hamzah Elrehail, Maher Ahmad Alatailat, Alev Elçi (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4:2, 104–114.
3. Науменко М. О., Кулешов В. О. Удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 41. С. 193–196. 158 О. В. Хомів, Р. І. Сибірна ISSN 2617-4170
4. Тітікова А. О., Дибленко В. І., Шевченко О. О. *Трудовий потенціал підприємства*. Економічні науки. Сер. Економіка та менеджмент. 2012. Вип. 9 (2). С. 518–523.
5. Ареф'єва О. В., Коваленко Н. В., Степанюк Я. О. Економічне забезпечення формування та використання трудового потенціалу підприємством. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2019. № 1. Т. 30(69). URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108778/103721> (дата звернення: 02.04.2020).
6. Науменко М. О., Жабко Ю. П. Управління персоналом підприємства в сучасних ринкових умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 287–290.
7. Павлова І. І. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія: Економіка. 2013. Вип. 33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2013_33_30 (дата звернення: 02.04.2020).
8. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. Дата оновлення 18.09.2018. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08) (дата звернення: 02.04.2020).
9. Пономаренко Ю. М. *Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства*. Україна: аспекти праці. 2005. № 6. С. 41–43.

10. Simona Cosma, Giovanni Mastroleo, Paola Schwizer (2018). Assessing corporate governance quality: substance over form. *Journal of Management and Governance* 22:2, 457–493.
11. Мороз М. М. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.10. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_10/189_Moro.pdf (дата звернення: 02.04.2020).
12. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка*. 2015. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_1_26 (дата звернення: 02.04.2020).
13. Ткаченко А. М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 1 (28). URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/87520> (дата звернення: 02.04.2020).
14. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання: матеріали Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції* (м. Тернопіль, 25–26 квітня 2013 р.). ТНТУ, 2013. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/9503?locale=sv> (дата звернення: 02.04.2020).
15. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 3. С. 94–99.
16. Кулик Я. О., Чен Н. О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. *Вісник Черкаського університету*. 2015. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2015_12_14 (дата звернення: 02.04.2020).
17. Пучкова С. І. Методичні підходи щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства. Науковометодичні аспекти забезпечення економічної безпеки : монографія / за заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової. Одеса : Атлант, 2013. С. 123–132.
18. Хомів О. В. Система взаємозв'язків об'єктів захисту складових економічної безпеки роздрібних підприємств з видами загроз. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.12. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_12/284_Chom.pdf (дата звернення: 02.04.2020).

ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЮВЕЛІРНОЇ ГАЛУЗІ

У статті розглянуто особливості бізнес-планування для інноваційних проєктів. Здійснено аналіз розвитку підприємств ювелірної галузі України, визначено основні проблеми та особливості їх функціонування. Запропоновано системний підхід до бізнес-планування інноваційних проєктів ювелірних підприємств.

Ключові слова: *інновація, інноваційний проєкт, бізнес, бізнес-планування, бізнес-план інноваційного проєкту, системний підхід, ювелірна галузь.*

Сучасний стан економіки України викликає необхідність пошуку шляхів виживання та розвитку вітчизняних підприємств ювелірної галузі. Ювелірний ринок за останні роки скоротився майже у чотири рази, ціни на золото та срібло зростають, а платоспроможність населення падає. Проблеми низької ефективності господарської діяльності в ювелірній галузі викликані не тільки нестабільною зовнішньоекономічною ситуацією, але й за рахунок внутрішніх чинників, у першу чергу низького рівня менеджменту на підприємствах. В умовах послідовного становлення економічних знань все більшого значення набувають нові знання, які передують в бізнес-ідею. Для того, щоб її реалізувати, необхідно розробити грамотний бізнес-план.

Так як наша країна знаходиться на постіндустріальному етапі розвитку, вона прагне до інноваційних змін. Як правило, впровадження новітніх технологій, найчастіше асоціюється з передовими технологіями, космосом або хай-теком і ніколи з виробництвом ювелірних виробів. Однак, насправді, інновацій в ювелірній справі дуже багато. Сучасні технології дали можливість

отримати цікаві нові фактури, починаючи від м'якого матового кольору і закінчуючи унікальним покриттям модним родієм. Такі нововведення дозволяють отримати універсальні і в той же час неповторні ювелірні вироби. На жаль, в умовах економічної нестабільності, викликаної наслідками світової кризи, для інвестування інноваційних проектів в ювелірній галузі власних коштів, як правило, буває недостатньо. Підприємства змушені залучати до цих процесів позикові ресурси, обґрунтовуючи їх необхідність і доцільність за допомогою відомих інструментів бізнес-планування.

Системний підхід – це методологія розгляду різного роду комплексів, що дозволяє глибше і краще осмислити їх сутність (структуру, організацію та інші особливості) і знайти оптимальні шляхи і методи впливу на розвиток таких комплексів і систему управління ними. Він дозволяє усунути головний недолік підходів різних шкіл управління, який полягає в тому, що вони зосереджують увагу на якомусь одному важливому елементі. Системний підхід означає аналіз не окремо, а в системі, тобто певного зв'язку елементів цієї системи. При використанні системного підходу до бізнес-планування інноваційних проектів підприємств ювелірної галузі, ймовірність успішного виконання кожного окремого проекту і всіх проектів організації в цілому істотно підвищується.

Деякий досвід у втіленні інноваційних проектів за роки незалежності накопичили підприємства України. Він позитивно свідчить про переваги проектного управління, як засобу постійної адаптації підприємства до швидких змін навколишнього середовища. Методичні, методологічні та прикладні питання бізнес-планування інноваційної діяльності залишаються об'єктом наукових досліджень. Вагомий внесок у вирішення цієї проблеми належить вітчизняним дослідникам: С.Покропивному, Н.Корж, Ж.Лисенко, В.В. Македону та ін. Вивченням інновацій та змін у всіх сферах бізнесу займалися такі економісти, як Й. Шумпетер, М.Єрмошенко, В. Щербак та ін.

Незважаючи на таку кількість вчених, питання саме системного підходу до бізнес-планування інноваційних проектів підприємства є недостатньо вивченим.

Мета дослідження – запропонувати підхід до формування бізнес-планування інноваційних проектів підприємств ювелірної галузі.

Створення нових проектів передбачає попереднє економічне обґрунтування їх доцільності, подальше планування необхідних витрат на їх здійснення та очікуваних кінцевих результатів. Бізнес-планування дозволяє економістам-менеджерам не тільки обґрунтувати необхідність розробки того чи іншого інноваційного проекту, але і можливість його реалізації в діючих ринкових умовах.

Основними об'єктами бізнес-планування у висококонкурентних ринкових відносинах є високоприбуткові і конкурентоспроможні інноваційні проекти. Як відомо, сучасний ринок, заснований на дотриманні всіма виробниками і споживачами рівноваги між попитом і пропозицією і порівняння своїх доходів і витрат, завжди буде віддавати перевагу в кредитуванні та фінансуванні тим виробничим, підприємницьким або комерційним пропозиціям, які в майбутньому дадуть найбільший соціально-економічний результат. Бізнес-плани в основному призначаються для того, щоб сприяти виходу на ринок висококонкурентних нових видів товарів і послуг.

Отже, будь-який інноваційний бізнес-проект повинен мати відповідний бізнес-план обґрунтування оптимальних показників виробництва і продажу товарів і послуг як на вітчизняному, так і на зарубіжному ринку.

Системний підхід в плануванні полягає в тому, що ніяка виробнича або підприємницька проблема не повинна розглядатися ізольовано одна від одної і кожна з яких формується з урахуванням її приналежностей до системи або безлічі взаємозалежних завдань і цілей, які з'являються на кожному підприємстві як єдина економічна система. Системність планування проявляється в двох аспектах: 1) у розробці планів для кожної змінної

(елемента) організації як індивідуальної підсистеми і в той же час – як цілісної системи. Ефект досягнення мети можливий лише при збалансованому функціонуванні всіх частин (змінних) організації. 2) у наскрізному плануванні взаємозалежних показників: стратегічних, тактичних, оперативних. Успішна реалізація інноваційних проектів в процесі ведення бізнесу дозволяє досягати конкурентних переваг, підвищувати прибутковість діяльності підприємства та розвиватися у довгостроковій перспективі [6].

До недавнього часу, економічна література з інноваційної діяльності та міжнародної торгівлі, зосереджувалася майже виключно на виробничому секторі. Це не дивно, тому що основна частина міжнародної торгівлі відбувалася промисловими та сировинними товарами, а інновації традиційно асоціювалися з новими чи покращеними якісними характеристиками товарами. Сектор послуг ігнорувався, оскільки виробництво і споживання послуг, відбувалося в більшій мірі в національних кордонів, ніж на світовому ринку. Також це відбувалося певною мірою через складність визначення об'єму інновацій у цій сфері, різноманітність галузей сфери послуг зі значними відмінностями у інноваційних процесах. Однак наростаюча кількість досліджень сучасних тенденцій інноваційних процесів допомогли з'ясувати, що витрати на науково-дослідну роботу складають лише частину всіх витрат підприємства на інновації. Навіть у промисловості науково-дослідні витрати складають тільки біля половини загальних інвестицій в інновації, а в сфері послуг ця частка ще менша [9].

Останнє десятиріччя характеризується активною трансформацією кон'юнктури світового та українського ринку ювелірних виробів, яка відбувається під впливом глобальних соціальних, економічних та політичних змін. Реалії сьогодення дозволяють виділити цілий ряд факторів, що мають вплив на діяльність усіх учасників ринку ювелірних виробів: зростання світових цін на сировину (золото, платину, алмази та інше дорогоцінне та напівдорогоцінне каміння): конкуренція між виробниками, зниження розмірів чистого прибутку, роздрібнення традиційних та поява нових ринків,

формування торгових мереж та нових брендів, підвищення вимог споживачів до якості виробів, тенденція до зростання вартості готових виробів, посилення конкуренції з боку виробників інших предметів розкоші, часті зміни каналів розподілу готових виробів від виробників до кінцевих споживачів, зростання темпів застосування альтернативних інструментів маркетингу, як пріоритетної умови підвищення рівня продажу.

Подорожчання ювелірних прикрас і зниження купівельної спроможності призвело до зниження рівня розвитку підприємств–виробників ювелірної галузі. Ця ситуація мотивує виробників шукати інноваційні підходи до виробничо–збутової діяльності. Як наслідок прогнозується збільшення обсягу експорту ювелірних прикрас. Одним із оптимальних та ефективних шляхів завоювання виробниками певної ринкової ніші/ сегменту за рахунок створення або розвитку конкурентних переваг є розробка та реалізація бізнес–план інноваційного проекту.

Бізнес-план інноваційного проекту підприємств ювелірної галузі має наступну структуру розділів: титульний аркуш; резюме; зміст; підприємство й галузь; продукція й послуги; дослідження й розробки; аналіз ринку; аналіз конкуренції; план маркетингу; виробничий план; керування й власність; адміністрація й персонал; організаційний план; аналіз ризиків; фінансовий план; додатки до бізнес – плану. Більш детально розглянемо зміст таких розділів бізнес–плану інноваційних проектів підприємств ювелірної галузі, як продукція та послуги, виробничий план, план маркетингу та ринки збуту продукції.

1. Продукція та послуги. При описі інноваційної продукції (роботи, послуги) на підприємствах ювелірної галузі, як правило, робиться акцент не на її неповторності або гідності з точки зору авторів бізнес–плану, а у конкурентних перевагах товару необхідно відобразити такі аспекти: потреби, які задовольняються ювелірною продукцією; показники якості; економічні показники; зовнішнє оформлення; порівняння з іншими аналогічними ювелірними товарами; патентні права; показники експорту; основні напрямки

вдосконалення ювелірних товарів. Тут важливо показати, якими унікальними властивостями володіє продукція, довести, що вона здатна викликати інтерес споживачів.

2. Виробничий процес. Один з важливих елементів цього розділу – опис технологічного процесу виробництва продукції на підприємствах ювелірної галузі. Обґрунтовується вибір підприємством виробничого процесу та необхідного обладнання, використання яких забезпечуватиме належну якість інноваційного продукту. При описі видів технічного устаткування, необхідного для виробничого процесу, приводиться розрахунок потреби в устаткуванні з врахуванням його виробничої потужності, очікуваних обсягів випуску нової продукції й у виробничих площах для організації процесу виробництва. Доцільно вказати пропоновані способи придбання нового устаткування й виробничих приміщень (покупка або оренда), джерела їхнього придбання й їхня вартість.

3. План маркетингу – маркетингова стратегія – програма дій, спрямована на доведення інноваційного продукту підприємств ювелірної галузі до споживачів, яка включає такі основні складові: товар, ціна, розподіл, просування. Особливо відмічається призначення, технічні параметри, новизна споживчих якостей, переваги перед аналогами або унікальність інноваційного продукту. У практиці реалізації інноваційних проектів прийнято, що витрати на маркетинг не повинні перевищувати 11% від обсягу продажів. Їх розмір може бути встановлений прямим рахунком, на основі експертних оцінок або методами статистики.

4. Ринки збуту продукції. Цей розділ проекту спрямований на вивчення ринків і дозволяє підприємцю чітко уявити, хто буде купувати його товар, де і яка його ніша на ринку. Дослідження ювелірного ринку включає в себе такі основні напрямки: вивчення та сегментацію споживачів; вимір попиту та відбір цільових ринків; визначення мотивації споживачів; дослідження положення підприємства на ринку; оцінку ринку й обсягу продажів; дослідження діяльності конкурентів. В кризовий період, починаючи з 2014 р.

відбувається скорочення обсягу ювелірних виробів. Падіння відбулось на тлі зростання ринку біжутерії, який є головним конкурентом золотих і срібних ювелірних виробів, розширення асортименту товарів з недорогоцінних металів. Важливою причиною є також світове зростання цін на дорогоцінні метали, оскільки близько 75%–80% вартості складає закордонна сировина.

Представимо динаміку вітчизняного виробництва ювелірної продукції, показники якої також скорочуються, при цьому в сегменті золота більш стрімкими темпами. Вказані основні гравці на ринку, серед яких лідирує ВАТ «Київський ювелірний завод» з ринковою 43,7%, як по виробництву золотих, так і срібних виробів. Далі список виробників ювелірних виробів із золота, які подають на таврування більше 50% від загальної маси виробів, розподіляється в наступній послідовності: ПП «Південь – золото» (м. Одеса), ДП «Львівський державний ювелірний завод» (м. Львів), ПП «Золотий век» (м. Вінниця), ТОВ «Ювелірний завод «Багет» (м. Донецьк), ТОВ ЮВК «Агат» (м. Ровеньки, Луганська обл.). Список лідерів по сріблу виглядає таким чином: ВАТ «Київський ювелірний завод» (м. Київ), ТОВ ВКП «Кристал» (м. Вінниця), ЗАТ «Харківський ювелірний завод» (м. Харків), ТОВ «Харківська ювелірна фабрика» (м. Харків) – мають право на клеймування власним державним пробірним клеймом. Розподіл виробників ювелірних виробів в Україні наведено у таблиці 1. За даними української пробірної служби, по регіонах перше місце по кількості ювелірних виробів, відданих на таврування в 2020 році, традиційно займає Київська область. Однак не набагато відстає від лідера Харківська область, потім йдуть Вінницька, Львівська й Запорізька області.

Частина виробників виготовляє продукцію на замовлення торговельних підприємств. В той же час, ті виробники, хто націлений на експорт, змушені освоювати нові напрямки в дизайні, тому що повинні враховувати вимоги та побажання населення країни, в якій вона буде продаватися. Сьогодні 8,5% від обсягу випущеної в Україні ювелірної продукції йде на експорт в Канаду, Австралію, Німеччину, США, Ізраїль, Саудівську Аравію, ОАЕ, а також країни

Балтії, Молдову, Росію і Казахстан. Частка імпорту ювелірної продукції на українському ринку становить 13,5%. У грошовому вираженні експорт склав виробів зі срібла – 0,71 млн. доларів, із золота – 5,93 млн.доларів.

Таблиця 1 - Розподіл виробників ювелірних виробів в Україні, %

Найменування торгових підприємств	Обсяг
Київський ювелірний завод	33.7
Львівський державний ювелірний завод	10.8
Золотий вік	6.6
Кристал	5.0
Харківський ювелірний завод	4.3
Запіна	4.1
Укрзолото	3.8
Рив'єра	2.0
Багет	1.8
Агат	1.6

Джерело: Інформаційний портал Союзу Ювелірів України

Таким чином, з рис. 2 ми бачимо, що найбільший обсяг продажу ювелірних виробів у Київського ювелірного заводу (33,7 %), Львівський державний ювелірний завод посідає друге місце (10.8 %), на третьому – ювелірний завод Золотий вік (6,6 %). На останньому місці ювелірний завод Агат (1,6 %). Отже, київська область займає перше місце по обсягу продажу, а також по обсягу виготовлення ювелірних виробів.

Для підвищення ефективності бізнес–планування інноваційними проектами підприємств ювелірної галузі пропонуємо застосовувати системний підхід, який почав широко застосовуватися до соціально–економічних систем з другої половини ХХ ст. та виявив свою життєздатність. Дана схема показує, що системний підхід у бізнес–плануванні інноваційних проектів ювелірних підприємств передбачає використання наступних системних елементів: суб'єкт, саме бізнес–планування інноваційних проектів ювелірних підприємств); об'єкт бізнес–планування (інноваційний проект); вплив зовнішнього середовища (фактори макро– та мікросередовищ, які змінюються в умовах ринкових відносин та чинять вплив на прийняття рішень в підсистемі); вхід (обмеження – введення інформації, необхідної для роботи; ресурси – матеріально–технічні, нематеріальні, людські, фінансові); вихід –

інноваційний ювелірний продукт проекту, який підлягає задачі замовникові; цільові настанови (комплекс цільових настанов (місія, стратегічні цілі, тактичні й оперативні цілі інноваційного проекту) на досягнення результату (створення інноваційного ювелірного продукту); механізм бізнес–планування інноваційних проектів (сукупність принципів, методів та інструментів, за допомогою яких суб’єкт бізнес–планування чинить вплив на об’єкт); процес (відбувається за класичним підходом до бізнес–планування, з додаванням функції аналіз, необхідної з точки зору аналізу вхідної інформації, результати якого використовуються для подальшого планування); зворотний зв’язок (інформація про відповідність результату (інноваційного ювелірного продукту) місії та стратегічним цілям інноваційного проекту, яка надходить до суб’єкта бізнес–планування).

Таким чином, запропоновано системний підхід до формування бізнес–планування інноваційних проектів ювелірних підприємств, який передбачає розгляд інноваційних програм і проектів як динамічну систему. Ефект досягнення мети можливий лише при збалансованому функціонуванні всіх системних елементів інноваційного проекту підприємств ювелірної галузі.

Відповідальне ставлення та ґрунтовна підготовка системного підходу до бізнес-планування інноваційних проектів дозволить досягнути поставлених цілей з мінімальними ризиками та у найкоротші терміни, що забезпечить підвищення ефективності реалізації проектів, досягнення ювелірними підприємствами конкурентних переваг та можливості їхнього подальшого сталого розвитку в умовах змін навколишнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Теленчук В.С. Теоретичні засади управління інноваційною діяльністю. URL.: <http://intkonf.org/telenchuk-vs-teoretichni-zasadi-upravlinnyainnovatsiynoyu-diyalnisty-pidpriemstva>.
2. Корж Н. В. Стратегічне управління організаційними інноваціями в торгівлі. Мережевий підхід. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2019. № 14(42). С. 38–43*

3. Лисенко Ж., Корж Н. В. Місце бюджетування в системі планування діяльності підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. – Київ: НУХТ, 2012. – Вип. 43. – С.196–201.
4. Лисенко Ж., Корж Н. В. Бюджеты и бюджетирование в системе функций управления. *Российский академический журнал*. – 2012. – №4, Том 22. – Ростов-на-Дону – С.69–73.
4. Жучок Т.М. Удосконалення підходів управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах регіону. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 4 (193). Ч. 2. С. 199-203.
5. Колінко Н.О. Структурно-логічна схема управління інноваційною діяльністю. URL.: http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/vnulp/Management/2012_727/48.pdf.
6. Ступак С.М. Механізм управління інноваційною діяльністю. URL.: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1626>.

УДК 338.262

Ольга Гнусинська

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто теоретико-методичні підходи до визначення методів формування стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Розкрито суть, переваги та недоліки стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: *стратегії, конкурентоспроможність, підприємство, міжнародна конкурентоспроможність, методи формування.*

Важливим фактором ефективної діяльності підприємства є рівень його конкурентоспроможності на ринку. Вивчення та дослідження стратегій управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є необхідною складовою успішного функціонування підприємства, адже чим вищий рівень конкурентоспроможності товарів, тим вищий рівень прибутку підприємства.

Методи формування стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства та дослідження впливу різних факторів на рівень конкурентоспроможності описані в наукових працях: Балабанова Л., Геєць В., Грабовецький Б., Друкер П, Котлер Ф., Мних Є., Пасхавер Б., Портер М., Тейлор Ф., Томпсон А., Шмален Г.

Метою даної статті є дослідження формування стратегій підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства – це здатність його виробляти продукцію, що за своєю характеристикою та якістю буде кращою за продукцію конкурентів на міжнародному ринку і задовольнятиме усі потреби споживачів.

Сьогодні формування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках є однією з найважливіших складових діяльності кожного промислового підприємства.

Вчені виділяють сім основних стратегій підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства (рис. 1) як на вітчизняному, так і міжнародному ринках.



Рисунок 1 – Основні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства [4]

Основні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства [5]:

1. Стратегія лідерства на основі низьких витрат.

Особливістю даної стратегії є те, що вона базується на створенні переваг перед конкурентами, тобто підприємство стає постачальником найдешевших товарів на ринок і тому стає привабливішим для широкого кола споживачів. Факторами, що негативно впливають на впровадження і функціонування даної стратегії є проблеми з постачанням сировини, недосконалість законодавчої бази та різка зміна рівня інфляції, ніж у конкурентів в довгостроковому періоді.

Для посилення своїх позицій фірмі, що обрала дану стратегію потрібно впроваджувати нові та ефективні технології виробництва для того, щоб не втратити своєї позиції на ринку. Перевагами стратегії лідерства є пропозиція товару за більш низькими цінами [2, с. 70].

2. Стратегія диференціації.

Успіх даної стратегії базується на постійному вивченні потреб споживачів. Спираючись на дану стратегію, підприємство прагне зробити свою продукцію кращою за представлені на ринку, тобто створити унікальний продукт, що за

своїми властивостями не буде поступатися наявним на ринку продуктам і буде повністю задовольняти потреби широкого кола споживачів.

3. Стратегія концентрації на ринковій ніші.

Дана стратегія базується на зосередженні уваги на вузькій ділянці ринку, тобто на задоволенні потреб вузького кола споживачів певного регіону і дослідженні особливості попиту даних споживачів для виготовлення відповідної конкурентоспроможності продукції.

4. Стратегія найкращої вартості.

Сутність даної стратегії полягає в тому, що фірма діє шляхом поєднання низьких витрат на виготовлення і високою якістю продукції.

5. Стратегія фокусування.

Здебільшого застосовується невеликими підприємствами в тому числі іноземним, що розташовані в невеликих населених пунктах. Причиною використання даної стратегії є недостатність або відсутність певних ресурсів необхідних для входу на більший ринок.

6. Стратегія інновації.

Дана стратегія здебільшого притаманна великим компаніям, що планують забезпечити собі конкурентну перевагу в отриманні високого прибутку і швидко досягти економічного зростання. Стратегія полягає у використанні різних нововведень, тобто випуск нової продукції, використання новітніх технологій, що вирізняють дане підприємство з поміж усіх представлених на певній території, сегменті чи ринку в цілому.

7. Стратегія оперативного реагування.

Дана стратегія передбачає швидке реагування на потреби ринку, що виникли та максимальне задоволення нових бажань споживачів.

Фірми, що обирають дану стратегію готові до швидкого реагування на зміни попиту споживачів та готові до негайної переорієнтації виробництва, зміни його діяльності та масштабів з метою отримання вищого прибутку в короткостроковий термін, незважаючи на високі витрати на виробництво.

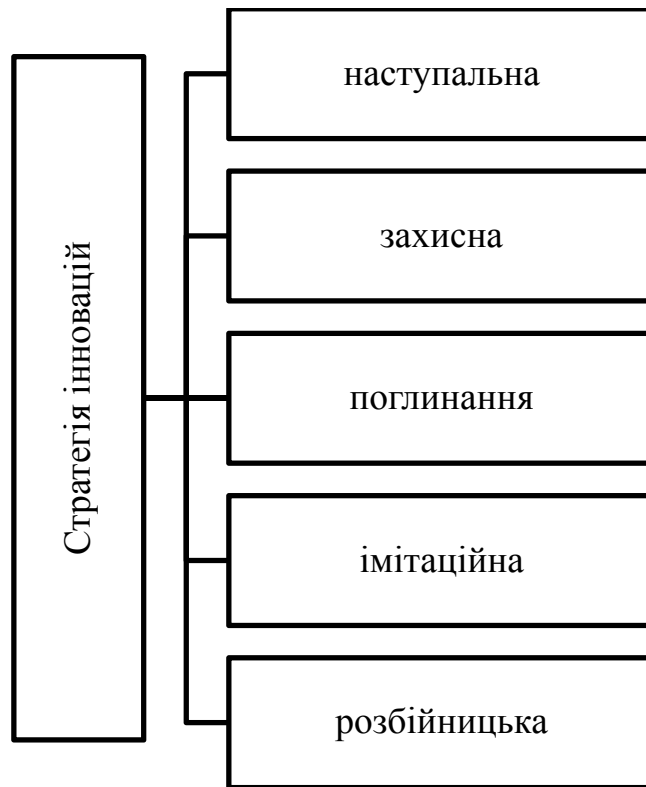


Рисунок 2 – Види стратегії інновацій [6]

В стратегії інновацій виділяють наступні види (рисунок 2):

1. Наступальна – дана стратегія більше характерна для великих підприємств. Вона характеризується високим рівнем ефективності та ризику. Саме під час розроблення нововведень дана стратегія вимагає високої кваліфікації, здатності швидко передбачити ринкові потреби, а також вміння швидко реалізовувати нововведення.

2. Захисна (оборонна) – перевагами даної стратегії є невисокий рівень виникнення ризиків, націленість на певну завойовану частку ринку та високий рівень технічних та проектно-конструкторських розробок. Дана стратегія відрізняється високим рівнем технологічного розвитку, високою якістю продукції та відносно низькими витратами на виробництво.

3. Поглинання – дана стратегія базується на основі використання інноваційних розробок, вже успішно виконаних іншими підприємствами, за даною стратегією підприємства мають потужні та ефективні підрозділи по науково-дослідних роботах.

4. Імітаційна – за даною стратегією підприємства використовують вже наявні методи нововведень на ринку, але саме підприємство додає до цих нововведень свої певні унікальні оновлення. Підприємства, що працюють за даною стратегією добре знають вимоги ринку, мають високу культуру виробництва, мають високий організаційно-технологічний потенціал [1, с. 59].

5. Розбійницька – дана стратегія є ефективною на початкових етапах реалізації нововведень, коли підприємство виходить на нові ринки на яких вже є представники аналогічної продукції, але власну продукцію підприємство виробляє за новою технологією, тому підприємство одразу займає конкурентні позиції.

Однією з важливих умов ефективної реалізації стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності є комплексність виконання певних дій. Комплексна стратегія підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства передбачає [2, с. 65, 7]:

- збільшення обсягу продаж за рахунок проведення ефективної рекламної кампанії, виходу на нові іноземні ринки;
- покращення якості продукції за рахунок оновлення чи модернізації технології виготовлення;
- підвищення кваліфікації персоналу та організації праці на підприємстві;
- постійний аналіз фінансово-господарської діяльності для забезпечення безперебійного виробництва та підвищення інвестиційної привабливості;
- раціональне формування цінової політики, тобто збалансоване відношення ціни та якості.

Отже, дослідження методів формування стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є важливим аспектом для підвищення рівня ефективності від підприємницької діяльності. Правильний вибір стратегії, залежно від типу діяльності, ринку, конкурентів, дозволить підприємству збільшити обсяги виробництва, продаж, вийти на нові іноземні ринки та збільшити прибуток, що є основною метою діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 1. С. 58-64.
2. Новікова Н. Конкурентоспроможність у системі економічного потенціалу підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 3. С. 64-81.
3. Богацька Н. М., Цинкобур Д. Р. Сучасні методика оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С.599-603.
4. Хлевицька Т.Б., Шкляренко Ю.В. Компетентнісний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, № 10, 2017.
5. Астаф'єва К. О. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства на стадіях його життєвого циклу. *Ефективна економіка*. 2018. № 4.
6. Богацька Н. М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4.
7. Васьківська К., Лозінська Л. Особливості конкурентного економічного потенціалу підприємства. *Аграрна економіка*. 2020.

УДК 005.511(083.92)

Іванна Гончар

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК НАЙВАЖЛИВІША СКЛАДОВА ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто сутність бізнес-плану як багатофункціонального та багатоцільового планового документа, який має широке коло застосувань у системі управління суб'єктами господарювання. Досліджено особливості

вітчизняних методичних підходів до формування структурних компонентів бізнес-плану. Акцентовано увагу на необхідності розробки бізнес-плану та визначення його основних функцій в менеджменті підприємства. Представлено процес управління стратегією розвитку в контексті бізнес-планування. Подано оцінку стану бізнес-планування в сучасних умовах господарювання в Україні та акцентовано увагу на тому, що успішна реалізація підприємницької діяльності залежить від результатів пошуку, аналізу та обґрунтування відповідей на основні питання втілення цієї ідеї.

Ключові слова: *бізнес, ринок, бізнес-план, бізнес-планування, економічна програма розвитку, економічне управління підприємством, директивне планування, підприємець.*

В умовах ринкової системи господарювання жодне підприємство не може працювати прибутково без ретельно підготовленого плану. Досвід організації підприємництва свідчить, що планування діяльності організації набуває все більшого значення в умовах швидких змін у середовищі функціонування підприємства. Слід зазначити, що сьогодні найефективнішим інструментом менеджменту виступає бізнес-планування, що охоплює весь спектр управління та впорядковує й акумулює процес прийняття оптимальних рішень з використанням новітніх технологій, що базуються на потенціалі внутрішнього середовища підприємства. Успіх підприємницького проекту, незалежно від його масштабів, сфери діяльності, форми організації бізнесу, неможливий без чіткого розуміння перспектив, без опрацювання надійних орієнтирів і реального плану господарювання [2].

Проблемі бізнес-планування, його впливу на розвиток підприємства, місця і ролі в системі управління підприємницькою діяльністю, внутрішнім і зовнішнім аспектам розробки бізнес-плану присвячено роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, цими питаннями займалися: Покропивний С. Ф., Ляпунова С. І., Котлярова В. Г., Попова В. М., Телетов О. С., Алан Вест, Козловський В. О., Лесько О.Й., Череп А. В., Лисенко О. А., Діденко Є.О., Нячур Б.С., Бескровна Л. О. та інші. Водночас, подальших досліджень вимагають питання підвищення ефективності бізнес-планування з позиції економічної програми розвитку підприємства.

Метою статті є розкриття сутності бізнес-плану як складової програми розвитку вітчизняних підприємств, аналізу сучасного стану бізнес-планування на Україні, дослідженню його місця і ролі в системі економічного управління господарюючим суб'єктом.

Бізнес-планування — це сучасний і досить популярний термін на сьогодні в бізнес-середовищі. Бізнес-план – це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним. У бізнес-плані формулюються перспективи та поточні цілі реалізації ідеї, оцінюються сильні і слабкі сторони бізнесу, наводяться результати аналізу ринку та його особливостей, викладаються подробиці функціонування підприємства, визначаються обсяги фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації проекту.

Бізнес-план – це короткий, точний, доступний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу, найважливіший інструмент при дослідженні різних ситуацій, що дає змогу обрати найбільш перспективний бажаний результат і визначити засоби його досягнення. Бізнес-план є документом, що дає можливість управляти бізнесом, тому його можна вважати невід'ємним елементом стратегічного планування і оперативного управління бізнесом [6].

Нині планування бізнесу, як і раніше, є однією з найбільш «болючих точок» українського менеджменту. Це спричинено низкою вагомих причин. Насамперед планування в умовах ринку, орієнтоване на задоволення потреб клієнта, саме по собі є досить складною інтелектуальною роботою. У процесі розроблення планів потрібне системне бачення, а також створення і використання інформаційної бази, аналітична обробка даних, проектування майбутнього, постійна активність і залученість у процес планування всіх учасників планування (особливо топ-менеджменту), їхній творчий підхід до оцінки ринкової ситуації і можливостей споживачів.

По-друге, сама організація процесу бізнес-планування та його здійснення є непростим завданням, оскільки вимагає гнучкого поєднання централізації і

децентралізації в плануванні, створення умов для участі в ньому фахівців різних підрозділів (економістів, фінансистів, маркетингологів, логістів, виробників, постачальників тощо). Все це супроводжується організаційними проблемами і свідчить про наявність комунікаційних труднощів, пов'язаних із процесами планування.

По-третє, мають місце проблеми соціально-культурного характеру. На жаль, в Україні ще сильніші позиції прихильників директивного управління і наказів зверху, ніж керівників, схильних до використання демократичних методів управління. Директивне планування ускладнює процес бізнес-планування, оскільки низка обмежень (терміни, вартість) «спускається» зверху без обґрунтувань [3].

По-четверте, на відміну від розвинених країн Заходу, умови становлення планування бізнесу в Україні мають свою специфіку. Це ускладнює використання зарубіжних методичних розробок, оскільки ці методики часто не відповідають господарським, економічним, правовим та іншим умовам вітчизняного бізнесу. Таким чином, розвиток нових організаційних форм і методів планування бізнесу на українських підприємствах стає життєво необхідним. Підприємці повинні навчитися заглядати в майбутнє і цілеспрямовано його готувати, передбачаючи небезпеки і використовуючи можливості, що відкриваються у зовнішньому середовищі [4].

Також усі підприємства змушені сьогодні працювати в умовах загострення конкуренції, а тому повинні думати про посилення ключових факторів успіху та про створення своїх конкурентних переваг. При цьому важливу роль тут відіграють питання розробки та реалізації стратегії, гнучкого і безперервного планування.

Бізнес-план повинен відповідати наступним критеріям:

- повноти — бізнес-план має містити всі необхідні розділи для найповнішого відображення бізнес-ідеї, тобто містити всю інформацію, яка необхідна потенційному інвестору для прийняття позитивного інвестиційного рішення;

- корисності — інформація, яка міститься в бізнес-плані, має бути не лише повною, але й корисною, тобто не має бути зайвої інформації, що буде заважати та переобтяжувати сприйняття бізнес-ідеї;

- нейтральності — у бізнес-плані мають бути з максимально можливою об'єктивністю відображені всі особливості, переваги та недоліки бізнес-ідеї;

- реальності та достовірності — бізнес-план необхідно складати на підставі достовірної інформації, не допускається навмисне викривлення параметрів для підвищення привабливості бізнес-ідеї;

- прозорості — бізнес-план має бути написаний логічно й послідовно, щоб користувачі (потенційні інвестори чи бізнес-партнери) могли простежити обґрунтування його вхідних параметрів та висновків;

- гнучкості — оскільки навколишнє середовище постійно змінюється, виникає потреба у корегуванні бізнес-плану, яке має відбуватися з найменшими трудовитратами;

- контрольованості — за допомогою системи показників бізнес-план дозволяє відслідковувати дотримання термінів виконання робіт, обсягів виробництва, поставок та реалізації, а також відповідність фактичних показників плановим (інструмент контролю);

- зрозумілості — одна з найсуттєвіших вимог до бізнес-плану полягає у тому, що він має бути написаний зрозумілою мовою, з використанням прийнятої термінології;

- компактності і структурованості — оптимальний обсяг має не перевищувати 35—50 сторінок, а інформація має бути згрупована за розділами, без незрозумілостей і повторів;

- наочності — доцільно застосовувати графічне зображення для наочності отриманих результатів, але необхідно пам'ятати про помірність в усьому, у тому числі і в представлених графіках, схемах, рисунках [6].

Дослідження діяльності зарубіжних фірм показують, що причинами абсолютної більшості банкрутств компаній є прорахунки або відсутність бізнес-планування. Але, на жаль, в Україні застосування бізнес-планування для

вдосконалення та підвищення ефективності підприємства перебуває на вкрай низькому рівні, і на сучасному етапі більшість підприємств та підприємців досить скептично ставляться до такого методу управління, хоча сучасна технологія бізнес-планування дозволяє використовувати бізнес-план як основу управління поточною активністю і розвитком малого (середнього) бізнесу. Як результат, ефективне управління на цьому рівні здійснюється шляхом розроблення управлінського бізнес-плану, що об'єднує основні елементи стратегічного й оперативного планування [5].

Прибутковість організації свідчить про ефективність її виробничо-збутової діяльності, яка досягається внаслідок мінімізації витрат (на сировину, матеріали, енергію, оплату праці, фінансування) і максимізації доходів від результатів виробництва - випуску продукції та надання послуг. Досягнути мети менеджменту неможливо, якщо її не конкретизувати й не деталізувати у формі завдань для працівників управління. Завдання менеджменту повинно полягати у конкретизації, змісту мети менеджменту для окремих структурних підрозділів, відповідно до їх функціонального призначення [7].

Концептуальним завданням управлінського бізнес-плану загалом є визначення цілей функціонування підприємства, а також шляхів та ресурсів їх досягнення, що дають змогу визначити конкретні цілі підприємства на короткий період (як правило, на рік), а також детальний план дій із досягнення поставлених цілей. Поряд із цим управлінський бізнес-план дає змогу вирішити одне із завдань менеджменту, а саме координацію дій між окремими учасниками, оскільки кожний з учасників відіграє свою роль та має своє коло обов'язків і завдань. Необхідно зазначити, що управлінський бізнес-план являє собою набір конкретних дій для менеджерів, які координують функції підрозділів підприємства в процесі досягнення поставлених цілей, також управлінський бізнес-план виступає ефективним інструментом, що спонукає до відповідальності та дає змогу більш точно визначити внесок менеджерів в досягнення цілей суб'єкта господарювання.

Отже, бізнес-план — це активний робочий інструмент управління,

відправний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства. Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу [1].

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що мінімальною гарантією залучення інвестицій для створення та ефективного функціонування будь-якого бізнесу є формування бізнес-планів. Відсутність продуманого бізнес-плану, ретельно відкоригованого відповідно до мінливих умов, є істотним недоліком, що відображає слабкість управління підприємством, ускладнює можливості залучення фінансових ресурсів і досягнення довгострокової стабільності в конкурентному середовищі. Під час реалізації бізнес-плану необхідно запровадити превентивний контроль над виконанням поставлених завдань, ознайомлення працівників компанії з бізнес-планом, оптимізацію цінової політики та ефективне бюджетування, що дасть змогу в процесі реалізації підприємницького проекту виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрями розвитку бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Алексеєва М.М. Планування діяльності фірми: навч. метод. посібник / М.М. Алексеєва. К.: Фінанси і статистика, 2011. 248 с.
2. Барроу Д., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план / Пер.р англ. 3тє вид. К.: Знання, 2006. 285 с.
3. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємництві: монографія. К.: КНЕУ, 2006. 480 с.
4. Осовська Г.В. Економічний словник: наук. видання / Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський. К.: Кондор, 2007. 358 с.
5. Тарасюк Г.М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз: навч. посібник. Київ.: Каравела, 2006. 280 с.
6. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. К. : Знання, 2013. 173 с.
7. Лозовський О.М., Гусак К.Ю. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/48.pdf.

Діана Гончаренко
здобувач освітнього рівня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ЗАСОБАМИ МАКРЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ

У статті проаналізовано та обґрунтовано основні наукові підходи до аналізу категорії конкурентоспроможності продукції. Здійснено класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності продукції. Висвітлено характерні особливості методів маркетингового аналізу для виявлення маркетингових конкурентних переваг продукції підприємства.

Ключові слова: *конкурентоспроможність продукції, маркетингова конкурентна перевага, маркетинговий аналіз, методи оцінки конкурентоспроможності продукції.*

Визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства на конкретному ринку є одним з найважливіших завдань маркетингового дослідження. Конкурентоспроможність продукції зазвичай виражається відносними чисельними та іншими показниками, що відображують відмінність даного товару від товару-аналога за техніко-економічними параметрами та здатністю оптимально задовільняти певні потреби споживача. В основу оцінки конкурентоспроможності продукції покладено дослідження потреб споживача, вимог ринку, на якому товари, конкуруючи між собою, підлягають порівнянню та перевірці на відповідність конкретним потребам покупців. Тому для об'єктивної оцінки конкурентоспроможності продукції доцільно при аналізі використовувати ті самі техніко-економічні показники (параметри), що й споживач.

У тих випадках, коли на ринку вже наявні продукти-аналоги, за основу беруться не потреби, а зразок, який користується попитом у покупців і відповідає їхнім потребам.

Актуальність дослідження визначається передусім тим, що створення передумов для підвищення конкурентоспроможності продукції українських компаній напряду пов'язане з конкурентоспроможністю підприємств, що у свою чергу, є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності національної економіки в цілому.

Мета статті – виявити характерні особливості оцінки конкурентоспроможності продукції засобами маркетингового аналізу.

Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати наступні взаємопов'язані завдання: з'ясувати особливості засобів маркетингового аналізу конкурентоспроможності продукції підприємства; проаналізувати та систематизувати існуючі в науковій літературі підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції, проаналізувати переваги й недоліки визначених засобів маркетингового аналізу.

У сучасних умовах існує кілька різних підходів до аналізу категорії конкурентоспроможності продукції.

Відповідно до першого підходу конкурентоспроможність розглядається з точки зору переваг товару в порівнянні з аналогічними або схожими товарами конкурентів.

Другий підхід заснований на теорії рівноваги А. Маршала, відповідно до якої у виробника немає приводу для переходу в інший стан, і він досягає максимального прибутку і рівня збуту продукції.

Третій підхід полягає в оцінці конкурентоспроможності за якістю продукції на основі складання багатокутних профілів за різними характеристиками компетентності.

Четвертий підхід являє собою матричну методика оцінки конкурентоспроможності продукції, реалізується за допомогою складання матриць і попереднього вибору стратегій.

П'ятий підхід функціональний, згідно з ним визначається співвідношення між витратами на продукт та його ціною, кількість продукції, що випускається, та інші показники. Відповідно до цього підходу конкурентоспроможною вважається та продукція, в компанії якої краще налагоджено виробництво і подальша реалізація товару, більш ефективно налагоджено управління фінансовими ресурсами [6, с. 58-61].

Класифікувати методи оцінки конкурентоспроможності продукції можна наступним чином (табл. 1):

Таблиця 1. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції

Група методів	Характеристика	Переваги та недоліки
Матричні методи (матриця БКГ, матриця Портера, матриця "Привабливість ринку/конкурентоспроможність (модель McKinsey), матриця "Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція (модель ADL/LC), матриця BCG.	Оцінка починається з побудови спеціальної матриці у визначеній системі координат: по осі абсцис відкладаються темпи росту чи скорочення об'єму продажів продукції; по осі ординат розташовується відносна частка, яку продукція підприємства займає на ринку. Згідно з цією методикою, найбільш конкурентоспроможною виявляється та продукція, яка функціонує на швидко зростаючому ринку і займає суттєву його частку.	Серед переваг матричних методів можна виокремити те, що вони забезпечують високу адекватність оцінки. Попри це, такі методи вимагають точної маркетингової інформації та не дають можливості провести аналіз причин, чим сильно ускладнюється процес розробки управлінських маркетингових рішень.
Методи, які засновуються на процедурі оцінки конкурентоспроможності товару чи послуги	Ключова ідея таких методик полягає в тому, що конкурентоспроможність підприємства і товару	Незважаючи на те, що дані методи засновані на оцінці однієї з найважливіших складових

	<p>взаємозалежні, тобто зі зростанням конкурентоспроможності товару зростає і конкурентоспроможність фірми. З метою визначення конкурентоспроможності товару можуть бути використані маркетингові методи, націлені на визначення співвідношення ціна-якість. При розрахунку показника конкурентоспроможності по кожному виду продукції застосовують економічні та параметричні індекси конкурентоспроможності.</p>	<p>конкурентоспроможності підприємства - конкурентоспроможності його товару чи послуги, вони не дають повного уявлення про сильні та слабкі сторони діяльності фірми, оскільки конкурентоспроможність підприємства ототожнюється з конкурентоспроможністю товару і не включає інші характеристики його діяльності.</p>
<p>Методи, засновані на комплексному підході до оцінки</p>	<p>Відповідно до цієї методики прийнято вважати, що конкурентоспроможність продукції - це величина, інтегральна по відношенню до поточної конкурентоспроможності і конкурентного потенціалу.</p>	<p>Основною перевагою цього методу є те, що він дозволяє врахувати не тільки поточний рівень конкурентоспроможності продукції, але і його майбутню можливу динаміку. При цьому, у процесі визначення поточної та потенційної конкурентоспроможності використовуються методи, розглянуті вище, тож і недоліки тих підходів переходять на цей.</p>

Матричні методи оцінки є досить простими і дають наочну інформацію. До того ж, вони засновані на розгляді процесу конкуренції в розвитку і в разі наявності правдивої інформації дають можливість здійснити досить якісний аналіз конкурентних позицій.

Методи, які базуються на проведенні оцінки конкурентоспроможності продукції, взаємопов'язують поняття «ефективного споживання» конкурентоспроможності підприємства і конкурентоспроможності товару.

Вважається, що конкурентоспроможність тим вище, чим вище якість товару і менше його вартість. Серед позитивних рис цих методів можна назвати простоту і наочність проведення оцінки. Але разом з тим, вони не дають повного уявлення про сильні та слабкі сторони продукту.

Реалізація комплексних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства здійснюється з використанням методу інтегральної оцінки. Цей метод включає дві складові: по-перше, критерій, що характеризує ступінь задоволення потреб споживача, по-друге, критерій ефективності виробництва. Позитивною рисою цього методу можна назвати простоту здійснюваних розрахунків і можливість однозначно інтерпретувати результати. Разом з тим, важливим недоліком є неповна характеристика діяльності підприємства.

Отже, можна дійти висновку, що не існує абсолютно ідеальної методики комплексного оцінювання конкурентоспроможності продукції. Виділені недоліки наявних підходів до оцінювання конкурентоспроможності продукції обумовлюють обмежені можливості практичного застосування більшої їх частини. Наприклад, від методу, за допомогою якого здійснюється оцінка конкурентоспроможності продукції невиробничої сфери, суттєво залежить надійність отриманих результатів, простота їх ідентифікації та можливості подальшого застосування [4, с. 156-158].

Детальніше розглянемо матриці БКГ, McKinsey, матрицю BCG та SWOT-аналіз як одні з найпопулярніших інструментів стратегічного маркетингового аналізу.

Матриця БКГ надає можливості для виявлення не тільки найбільш вигідних товарних позицій, а й, навпаки, найбільш збиткових товарів з асортименту. У процесі побудови матриці маркетолог отримує повну картину, за допомогою якої він може прийняти оптимальне управлінське рішення щодо того, який товар (групу товарів) слід розвинути, а який прибрати з асортименту [2, с. 150-154].

Графічно матриця БКГ містить в собі 2 осі і чотири квадранти, кожному з яких відповідає оригінальна назва. Розглянемо характеристики квадрантів:

«Зірки». Дана категорія товарів займає найбільшу частку на ринку і має найбільш високий темп зростання. Вони популярні, перспективні, вигідні, однак при цьому мають потребу в великих фінансових вкладеннях та інвестиціях. Важливо відзначити, що рано чи пізно зростання даної категорії товарів припиняється і вони перетворюються в «дійних корів»

«Дійні корови» або «Грошові мішки». Для товарів, що належать до даного квадранту, характерний низький темп зростання, при досить високій частці ринку. Великих фінансових вкладень такі товари не потребують, що дозволяє приносити їм чималий прибуток, яку компанії витрачають на інвестування в інші, більш збиткові, товари.

«Важкі діти» («Дикі кішки», «Знаки питання», «Темні конячки»). Для цієї категорії товарів характерні маленька частка ринку і високі темпи зростання ринку. Необхідно прикладати максимум зусиль і витрат для підвищення ринкової частки таких товарів. У зв'язку з чим, компанія, перш за все, повинна здійснити якісний аналіз матриці, з метою відповіді на питання: «Чи є шанси у «Важкої дитини» стати «Зіркою» і чи варто її фінансувати?».

«Собаки» («Кульгаві качки», «Мертвий вантаж»). Товари, що належать до цієї категорії вважаються неперспективними: низька частка на ринку в сукупності з низьким темпом зростання призводять до низької рентабельності і прибутку від продажів. За більшості випадків ці товари є не більше ніж самоокупним. Від «собак» необхідно якомога швидше позбутися або, як мінімум, зупинити фінансування [7, с. 240-245].

Варто зазначити, що матриця БКГ має переваги і недоліки. До переваг можна віднести:

- продуману теоретичну основу, що полягає у відповідності вертикальної осі життєвому циклу товарів, а горизонтальної - ефекту масштабу виробництва;

- легкість побудови;
- об'єктивний характер параметрів оцінки;
- облік грошових потоків;
- наочність.

До недоліків матриці БКГ можна віднести:

- оцінку перспективності товарів на основі лише двох чинників, і не взяття до уваги інших не менш важливих;
- проблеми з точністю визначення частки товару на ринку;
- динаміка показників практично не враховуються.

Матриця «привабливість ринку - позиція компанії», запропонована фірмою «Мак-Кінсі» дозволяє приймати більш диференційовані рішення щодо продуктів за допомогою підрахунку потенціалу підприємства в залежності від різних рівнів привабливості ринку (табл. 2) [3, с. 194-196].

Таблиця 2. Матриця McKinsey

Конкурентна позиція товару	Привабливість галузі		
	Висока	Середня	Низька
Сильна	Стабільне лідерство. Велике інвестування	Висхідне лідерство. Інвестиції в розвиток продукту	Додаткові зусилля. Обережне інвестування

Середня	Інвестування в посилення позиції на ринку	Обережний розвиток. Вибіркове інвестування	Отримання прибутку і в подальшому - ліквідація товару
Слабка	Вибіркове інвестування	Поступове видалення з ринку. Отримання можливого прибутку	Негайне видалення з ринку. Ліквідація товару

Для аналізу і вироблення стратегічних рішень в області управління продуктом і продуктовим портфелем ефективним інструментом є матриця BCG. Точне визначення позиції продукту на ринку, його конкурентної позиції, тенденцій зростання або падіння об'ємів продажів в галузі дозволяють оцінити перспективність і необхідність продукту в портфелі, а також прийняти рішення про подальші дії відносно продукту [8, с. 42-45].

Крім матричної моделі BCG, в цілях стратегічного планування можна використовувати матрицю ADL, яка відображає зрілість сектора і положення продукту по відношенню до конкурентів і модель, що спирається на стадії життєвого циклу галузі - матриця Хофера-Шенделя.

Метою SWOT-аналізу є отримання чіткого представлення основних напрямків підприємства через систематизацію інформації про його сильні та слабкі сторони, а також потенційні можливості та загрози. SWOT-аналіз може проводитися по фірмі в цілому, по окремих бізнес-напрямах, по окремих ринках, на яких фірма функціонує, а також по окремих товарах [1, с. 17].

Завдання SWOT-аналізу продукції підприємства:

1. виявити сильні та слабкі сторони продукції та порівняти їх з конкурентами;
2. визначити можливості та загрози зовнішнього середовища;

3. пов'язати сильні та слабкі сторони з можливостями та загрозами;
4. сформулювати основні напрямки розвитку товару/послуги.

На основі дослідження основних засобів маркетингового аналізу можемо дійти висновку, що універсального методу оцінки конкурентоспроможності продукції не існує. Вибір того чи іншого методу оцінки конкурентоспроможності повинен залежати від цілей та завдань підприємства, а також бюджету, який воно може виділити на проведення оцінки конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Багорка М.О. SWOT-аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. *Агросвіт №6*, 2010. С. 17-23.
2. Гаврилова Т. В., Крайнюченко О. Ф., Белова Т. Г. Практичні аспекти застосування матриці бостонської консультативної групи. *Наукові праці НУХТ*, 2012. №45. С. 150-154.
3. Крайнюченко, О. Ф. Белова Т. Г. Критерії оцінювання індикаторів матриці Мак-Кінсі. *Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Управління сучасним підприємством» 25-26 квітня 2013 р. Ч. 2*, К.: НУХТ, 2013. С. 194-196.
4. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*, 2013. С.155–163.
5. Портер М. *Издательский дом «Вильямс»*, Москва, 2001. 495 с.
6. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. *Економіст*, 2001. С. 58-61.
7. Штефанич Д., Братко О., Дячун О., Лагоцька Н., Окрепкий Р. Маркетинговий аналіз / За ред. доктора економічних наук, професора Д.А. Штефанича. *Економічна думка*. Тернопіль, 2011. 267 с.

Яшкіна Н.В. Аналіз секторів бізнесу підприємства (модель BCG). *Агросвіт*, 2010. С. 42-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2010_11_10.

МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕКОНОМІЧНУ СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено підходи до аналізу зовнішнього середовища господарювання в контексті забезпечення економічної стійкості підприємства.

Ключові слова: *економічна стійкість, зовнішнє середовище, чинник.*

В умовах ринкової економіки відбувається поглиблення взаємозв'язків між всіма суб'єктами господарювання. Це ускладнює структуру зовнішнього середовища господарювання підприємства і посилює його вплив на функціонування і розвиток самого підприємства. В таких умовах ефективно господарювання підприємства можливе лише за умови забезпечення його економічної стійкості. Для цього в управлінні економічною стійкістю підприємства потрібно належним чином налагодити систему моніторингу за чинниками зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Врахування взаємодії цих чинників при прийнятті управлінських рішень забезпечить належний рівень економічної стійкості підприємства.

Дослідженням різних аспектів економічної стійкості присвячені роботи О. Ареф'євої, Н.Корж, В. Геєця, Л. Лігоненко, С. Тхора та інші. Вченими досліджувалась економічна стійкість на макро- чи мікроекономічному рівнях, деякими з них вона розглядалась в контексті антикризового управління чи забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Формулювання цілей Метою статті є дослідження сучасних наукових положень щодо сутності зовнішнього середовища його складових та впливу на економічну стійкість підприємства. Результати дослідження В ринкових умовах господарювання

підприємство є відкритою системою, діяльність якої являє собою взаємодію внутрішнього і зовнішнього середовища. Ці два компоненти постійно перебувають у тісному взаємозв'язку. Залежно від сили впливу чинників кожного середовища, одне з них є домінуючим над іншим і впливає на його функціонування. В будь-якому випадку від балансу їх дії залежить ефективність діяльності підприємства. Економічна стійкість в цьому випадку і виступає як мірило цього балансу, від рівня якого і залежить успішність функціонування і розвитку підприємства. Розглянемо сутність категорії «економічна стійкість». На особливу увагу в ньому заслуговує категорія «стійкість». Вона використовується в різних областях науки (фізика, хімія біологія та ін.) і в кожній з них хоч і має спільні риси, але трактується по-різному. Для економічних систем найоптимальнішим його значенням буде «здатність системи функціонувати у стані близькому до рівноважного, в умовах постійного зовнішнього і внутрішнього впливу» [9]. Економічна стійкість, як і будь-яка стійкість взагалі, є реакцією системи на дію зовнішнього або внутрішнього чинника. Виходячи з цього під економічною стійкістю підприємства доцільно розуміти здатність підприємства забезпечувати позитивні показники діяльності в мінливих зовнішніх і внутрішніх умовах його господарювання. Оцінка окремих теоретичних розробок з питань економічної стійкості підприємства [1, 2, 8] дозволила виділити наступні основні умови її забезпечення:

- збалансованість внутрішніх ресурсів підприємства;
- моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- оперативна розробка і реалізація управлінських рішень для забезпечення планового рівня економічної стійкості.

Слід зазначити, що друга умова є ключовою, оскільки на основі результатів моніторингу середовищ і розробляються управлінські рішення, окремі з яких можуть стосуватися саме стану збалансованості ресурсів підприємства. Детальніше розглянемо моніторинг зовнішнього середовища в контексті його впливу на економічну стійкість підприємства. В сучасній

науковій літературі [5–7] зовнішнє середовище розглядають як складну багаторівневу структуру елементів, які знаходяться за межами підприємства та різним чином впливають на його діяльність. В цій же літературі наводяться різні підходи до аналізу зовнішнього середовища. Для аналізу впливу зовнішнього середовища на економічну стійкість підприємства доцільно використати методику дослідження зовнішнього середовища [6]. Вона включає такі етапи:

1. Структурування зовнішнього середовища підприємства, визначення найвагоміших елементів (чинників), що потребують дослідження.
2. Визначення «критичних точок» та меж аналізу зовнішнього середовища.
3. Збирання інформації, необхідної для проведення дослідження.
4. Визначення методичного інструментарію дослідження.
5. Проведення дослідження та узагальнення отриманих висновків.

Дана методика потребує доповнення для визначення впливу зовнішнього середовища саме на економічну стійкість підприємства. Для структурування зовнішнього середовища доцільно використати методику T.E.M.P.L.E.S. (Technology, Economics, Market, Politics, Laws, Ecology, Society) [4]. Основні фактори зовнішнього середовища та їх групування за даною методикою наведено в табл. 1.

Таблиця 1 - Основні фактори зовнішнього середовища за методикою T.E.M.P.L.E.S.

Група факторів	Основні фактори групи	Напрямок аналізу факторів
Технології	-нові інформаційні технології; -нові стандарти обладнання; - нові види продукції та	- аналіз реакції персоналу, споживачів на використання нових методів отримання, обробки і зберігання інформації;

	ін	<ul style="list-style-type: none"> - здатність підприємства вводити і використовувати нові технології; - аналіз новітніх розробок в сфері функціонування підприємства; - вплив зміни вартості обладнання на діяльність підприємства та ін.
Економік а	<ul style="list-style-type: none"> - темпи росту економіки країни і галузі; - динаміка розвитку ринку і його насиченість; - вартість кредитів; - рівень інфляції і безробіття; - політика в області заробітної плати і ціноутворення; - рівень доходів населення та їх структура та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> - коливання валютних курсів та їх вплив на покупців; - вплив зміни попиту на підприємство; - залежність підприємства від ставок кредитування; - оцінка внутрішньогалузевої конкуренції; - оцінка рівня зайнятості в галузі діяльності та ін.
Політика	<ul style="list-style-type: none"> - політична ситуація в країні; - стабільність; - лояльність влади; - протекціонізм в галузі; - адміністративні бар'єри; - система охорони власності та ін 	<ul style="list-style-type: none"> - очікувані політичні рішення; - вплив нових урядових програм; - аналіз зовнішньої політики; - оцінка наслідків для підприємства політичних змін та ін.

<p>Законодавство</p>	<ul style="list-style-type: none"> - законодавчі та інші нормативні акти з питань трудових відносин; - законодавчі та інші нормативні акти в сфері оподаткування та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> - потенційні зміни в законодавстві, які можуть вплинути на діяльність підприємства; - законодавчі зміни, які належать до повноважень місцевих органів влади; - сприятливість законодавства в конкурентній боротьбі та ін.
<p>Оточуюче середовище</p>	<ul style="list-style-type: none"> - законодавство в сфері екології; - зв'язок технологій з екологічною безпекою та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз екологічних проблем, які пов'язані з діяльністю підприємства; - діяльність конкурентів в сфері екології; - використання підприємством вторинної сировини; - вплив обладнання підприємства на екологію та ін.
<p>Суспільство (соціальні та демографічні фактори)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - рівень освіти і культури; - чисельність та динаміка населення; - стан народжуваності і смертності; - статево-вікова структура населення та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз моральних цінностей суспільства; - структура населення за національністю, віросповіданням; - вплив динаміки чисельності населення на діяльність підприємства та ін.

Хоча в окремих літературних джерелах [6, 7] зовнішнє середовище поділено на загальне оточення (чинники опосередкованого впливу) та оперативне середовище (чинники прямого впливу), розглянута методика не передбачає такого поділу. У даному варіанті цієї методики чинники об'єднано в шість груп: технології, економіка, політика, законодавство, оточуюче середовище та суспільство. Її перевагою є те, що вона в структурованій формі охоплює значний обсяг чинників зовнішнього середовища і в ній наведено напрями аналізу чинників для кожної групи. Для визначення «критичних точок» впливу на економічну стійкість та меж аналізу зовнішнього середовища необхідно здійснити класифікацію структурованих факторів (табл. 2).

Таблиця 2 - Класифікація факторів впливу на економічну стійкість підприємства в сфері зовнішнього середовища [3]

Ознака	Групи факторів
За напрямом дії	- позитивні (здійснюють сприятливий вплив на економічну стійкість підприємства) - негативні (здійснюють негативний вплив на економічну стійкість підприємства)
За механізмом виникнення	- об'єктивні (не залежать від підприємства) - суб'єктивні (зумовлені діяльністю самого підприємства)
За рівнем керованості	- керовані (входять до області управління підприємства) - некеровані (мають об'єктивний характер дії, не піддаються управлінню збоку підприємства)
За підходом до визначення	- реальні (що здійснюють вплив на економічну стійкість) - потенційні (вплив яких очікується в майбутньому)
За структурою впливу	- одиничні (впливають на окрему складову економічної стійкості) - комплексні (пливають на дві і більше складових економічної стійкості)
За часом дії	- постійні - тимчасові (сезонні) – епізодичні

Характеристика чинників за цими ознаками дозволяє визначати обсяг інформації, необхідний для дослідження його впливу на економічну стійкість підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Інформаційною базою дослідження зовнішнього середовища є офіційні видання органів державної влади, статистична звітність державних органів, конференції, періодичні видання та інше [11]. Процедуру вибору необхідного інструментарію та подальше здійснення аналізу в достатній мірі обґрунтовано в роботі Лігоненко Л.О. [6]. В ній проведено групування наявних методів оцінки стану зовнішнього середовища та наведена їх характеристика. Використання цих методик дозволяє визначити стан економічної системи та ступінь впливу на нього кожного з зовнішніх чинників.

Зовнішнє середовище підприємства здійснює значний вплив на результати його діяльності. Забезпечення економічної стійкості підприємства можливе лише за умови комплексного, систематичного дослідження впливу чинників цього середовища. Для цього пропонується використовувати адаптовану модель дослідження зовнішнього середовища підприємства.

Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О.В. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8 (86). С. 83-91.
2. Баранівська Х.З. Функціональний підхід до управління економічною стійкістю підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України* : зб. наук.-техн. пр. 2009. Вип. 19.7. С. 140-150.
3. Боковець В.В., Корж Н.В. Стратегічні напрямки розвитку вітчизняних торговельних мереж. *Регіональна бізнес-економіка та управління: науковий, виробничо-практичний журнал*. Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2019. № 3. С.3-12.
4. Корж Н. В. Обґрунтування методичного підходу до оцінювання ефективності використання корпоративного капіталу. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2015. № 3/5(23). С. 56–61.
5. Андрушків Б., Н. Корж, Кухній, Л. Погойдак О. Особливості формування термінологічного апарату менеджменту. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. Київ : НУХТ, 2012. Вип. 45. С.155–163.

6. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ. Нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.

7.Сергеєва О.В. Теоретичні підходи до визначення сутності економічної стійкості підприємства. *Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр.* Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. Вип. 21, т. 2. 368 с.

УДК 338.124

Олександра Дирда

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ПРОЯВИ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ЇЇ ФАЗИ

У статті проведено теоретичний аналіз проявів економічної кризи на підприємствах та досліджено фази кризи; оцінено особливості ат кризового управління на підприємстві та проаналізовано процес розгортання локальних та глобальних криз.

Ключові слова: *криза, фаза кризи, локальна криза, кризове явище, глобальна криза, кризовий стан.*

Функціонування підприємств з міжнародною діяльністю відбувається за умов постійного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та їх ігнорування може залишити відбиток на фінансовому стані, ефективності усіх напрямів діяльності підприємства. Крім того, фінансова криза також відображається на успішності розвитку, ефективності фінансово-господарської діяльності. Все це значним чином впливає на ефективність операційної діяльності, яка є основою для підприємств з міжнародною діяльністю, адже від ефективності процесів виробництва та збуту товарів залежить прибутковість, досягнення цілей та фінансово-економічний стан загалом. Тому доцільним є проведення діагностики фінансового стану, прогнозування

вірогідності банкрутства, що допоможе виявити можливості погіршення фінансового стану, ознаки кризових явищ. На основі сформованої інформаційної бази підприємства матимуть можливість здійснити антикризове управління операційною діяльністю для попередження кризи, уникнення та нейтралізації її ознак, налагодження виробничої, господарської, фінансової діяльності. Тому наразі актуальним є питання здійснення діагностики фінансового стану підприємств з міжнародною діяльністю та визначення шляхів активізації операційної діяльності.

Теоретичні положення антикризового управління, розробки антикризових заходів, питання здійснення діагностики фінансового стану, використання методів оцінки ймовірності банкрутства підприємств, управління операційною діяльністю відображені у працях: Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О., Кучмей О.В., Масловська Л.Ц., Головач К.С., Матвійчук А., Мельник Г.Г., Мішустіна Т.С., Пробко І.Б., Петренко В.С., Квасова О.П., Ситник Г.В., Архіпов Н.М., Терещенко О.О., Чухраєва Н.М.

Економічна криза на підприємстві характеризує важке фінансове становище, яке супроводжується незадовільним станом цілої низки показників (коефіцієнтів): рентабельності, платоспроможності, фінансової стійкості, оборотності, та ін. Таких показників існує величезна безліч. Найбільш універсальними і наочними індикаторами залишаються кінцеві фінансові результати діяльності підприємства: розмір валового прибутку та рівень рентабельності.

При загальній оцінці діяльності підприємства, першою ознакою кризового стану є негативний фінансовий результат – валовий збиток від діяльності, зниження рівня ефективності діяльності або стрімке скорочення розміру прибутку за періодами (якщо збитки не були заплановані як необхідний етап у розвитку бізнесу).

Таким чином, антикризове управління повинно охоплювати усі стадії розвитку кризового процесу, його профілактику, попередження й подолання. Антикризове управління – це процес запобігання або подолання кризи підприємства. У цьому визначенні об'єднані дві складові антикризового управління: запобігання і подолання кризових явищ.

У реальній практиці завдання антикризового управління рознесені в часі, вони характеризують якісно різні стани підприємства і припускають використання різних інструментів управління. Вирішення першого завдання антикризового управління щодо запобігання кризи передбачає всебічний, системний і стратегічний підхід до аналізу і подолання виникаючих проблем. Воно має спільні цілі для багатьох підприємств. Такий підхід можна назвати антикризовим управлінням в просторому сенсі. Антикризове управління в просторому сенсі – це збереження і зміцнення конкурентоспроможного становища підприємства, управління в умовах невизначеності, ризику.

У цьому випадку антикризове управління застосовується на будь-якому підприємстві незалежно від його економічного становища (також і на самих успішних підприємствах) та стадії життєвого циклу (використовується на всіх стадіях життєвого циклу). Вирішення іншого завдання щодо подолання кризи завжди має специфічний характер, і в цьому його можна назвати антикризовим управлінням у вузькому сенсі.

Антикризове управління у вузькому сенсі – це запобігання банкрутству підприємства, відновлення його платоспроможності. Це управління в умовах конкретної кризової ситуації, яке спрямоване на виведення підприємства із кризи і відновлення його конкурентоспроможності. Антикризове управління у вузькому сенсі найчастіше має місце на стадії спаду.

Концептуальна мета антикризового управління виражається в наступних основних положеннях:

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- кризи певною мірою не заборонено прискорювати, випереджати і відсувати;
- кризи можна пом'якшувати, кризові процеси певною мірою керовані, управління процесами виходу із кризи здатне прискорити ці процеси і мінімізувати їх негативні наслідки;
- до кризи можна і необхідно готуватися;

– управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, інструментів, знань і навичок.

В несприятливих умовах фінансовий стан підприємства нестабільний. Підприємство втрачає обсяги виробництва і опиняється у стані, який нижче точки безбитковості. Зменшення собівартості ніяк не може вивести підприємство із зони безбитковості, забезпечити коштами з метою покриття своїх витрат і розвитку. Підприємство починає накопичувати пені та штрафи, його стан погіршується. Для об'єктивного аналізу стану підприємства і оцінки ризику настання несприятливих умов необхідно провести детальну діагностику його фінансового стану.

Діагностика підприємства може здійснюватися зовнішніми і внутрішніми аудиторами. Зовнішня перевірка може проводитися органами влади, оцінювачами, інвесторами, позичальниками, постачальниками і покупцями, іншими учасниками ринку. Аналіз ґрунтується на офіційній бухгалтерській статистичній звітності. Мета зовнішнього аудиту – визначення факторів можливого виникнення кризової ситуації (неплатоспроможності) і вибір антикризових заходів [14]. Внутрішня перевірка побудована на даних оперативного обліку (головних книг, відомостей, зведених таблиць). Така інформація є конфіденційною. Ціль внутрішнього аудиту – оцінка внутрішніх резервів запобігання неплатоспроможності підприємства чи відновлення його платоспроможності. Найкращі результати аудиту досягаються, коли внутрішні та зовнішні аудитори працюють узгоджено, що виключає конфлікт інтересів. Види діагностики неплатоспроможності організації:

– дескриптивний – це аналіз описового характеру, представляє фінансову звітність в різних розрізах і призначений переважно для зовнішніх користувачів;

– предикативний – це аналіз прогностичного характеру, використовується з метою визначення майбутніх доходів і можливого фінансового стану підприємства, наприклад, аналіз ймовірності банкрутства і заходів щодо відновлення платоспроможності підприємства;

– нормативний – це аналіз, який дозволяє порівняти фактичні результати діяльності підприємства з очікуваними.

Розвиток кризи на рівні підприємства структурно поділяється на три фази:

1. Прихована криза (або криза ефективності).
2. Криза платоспроможності.
3. Криза розрахунків по боргах (загроза банкрутства, неплатоспроможність).

Для кризи ефективності (прихованої кризи) характерними ознаками є:

- негативна динаміка показників витоку капіталу;
- зниження ефективності діяльності підприємства;
- значна тривалість операційного фінансового циклу підприємства та ін.

Причиною першої фази є:

- збитки від окремих господарських операцій та за результатами фінансово-економічної діяльності в цілому;
- вичерпаність внутрішніх резервів з метою покриття збитків тощо. У результаті інерційного функціонування підприємство переключиться до другої фази кризи платоспроможності.

Характерні ознаки цього етапу розгортання кризових явищ проявляються через різкі зміни в структурі балансу та звіту про фінансові результати. Проте факторами виникнення можуть бути не лише відсутність антикризових заходів у попередній фазі.

Серед основних можна виділити:

- різке зменшення/збільшення грошових коштів на рахунках;
- збільшення/зменшення дебіторської заборгованості;
- прострочення дебіторських заборгованостей;
- розбалансованість дебіторської та кредиторської заборгованостей;
- збільшення/зменшення кредиторської заборгованості;
- зниження/збільшення обсягів торгівлі.

Якщо підприємство неспроможне вирішити проблеми кризи платоспроможності, то відбувається перехід до третьої фази – кризи розрахунків по боргах.

Характерні ознаки:

- загроза банкрутства;
- фінансова неспроможність й т.п.

Причиною загострення цього етапу може бути неможливість погашення боргів. У результаті неефективного функціонування криза розрахунків з урахуванням наявних боргів може завершитися банкрутством підприємства. Саме тому основними завданнями управління в кризових ситуаціях є недопущення чи пом'якшення шокового стану на підприємстві. Потрапивши в кризу, підприємство починає намагатися вийти з неї й розробляти відповідну стратегічну концепцію. Але це тільки ззовні. Варто визнати той факт, що у кризи були ендогенні та екзогенні причини; стадії її розвитку, в кожній з яких закладені напрямки майбутнього виходу із кризи.

Таким чином, важливим чинником кризового стану підприємства можуть бути надмірні витрати виробництва продукції через значну частку невиробничих затрат. Наслідки негативної дії тих чи інших факторів можна передбачувати, а отже, своєчасно вживати заходи, спрямовані на їх усунення та ослаблення, якщо постійно відстежувати ознаки погіршення економічного стану підприємства. Для кожного підприємства існує власне співвідношення зовнішніх і внутрішніх факторів кризи, які визначають необхідність антикризового управління. Крім того, для них характерне й одночасне поєднання суб'єктивних і об'єктивних складових. Їх ігнорування обумовлює суттєві негативні наслідки, зокрема, і банкрутство.

Список використаної літератури:

1. Жамойда О. А. Методичні особливості визначення конкурентоспроможності промислового підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №1. С.110-117.

2. Жарінова А. Г. Обґрунтування і вибір критеріїв ефективності системи управління інтелектуальними активами в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №12. С.91-101.
3. Жуков С. А. Формування конкурентоспроможності промислового підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. №6. С.124-135.
4. Засадний, Б. Витрати для ефективного управління діяльністю підприємства. *Справочник економіста*. 2009. №3. С.57-62.
5. Збарський В. К. Особисті селянські господарства у формуванні продовольчої безпеки України. *Економіка АПК*. 2014. №2. С.22-26.
6. Іванова О. А. Менеджмент конкурентоспроможністю підприємства. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. №3. С.176-180.
7. Касьянова Н. В. Особливості формування кумулятивної стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. №6. С.83-88.
8. Колотуха С. Діагностика потенційного банкрутства підприємства та напрями подолання кризових явищ. *Банківська справа*. 2017. № 6. С. 113-123.

УДК 347.778

Андрій Довганчук

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

В статті доведено, що на практиці застосування міжнародних стандартів ISO серії 9000 в Україні в більшості не приносить очікуваного результату. Основними причинами такої ситуації автором визначено: формальне впровадження вимог стандарту ISO 9001:2000 з метою сертифікації; нехтування принципами менеджменту якості через відсутність єдиної методики побудови системи менеджменту якості; дефіцит досвіду персоналу в питаннях якості, філософії якості; не усвідомлення керівниками ефективності функціонування системи менеджменту якості

Ключові слова: *якість; система управління якістю; процесний підхід; петля якості; конкурентоспроможність.*

В умовах сьогодення, у зв'язку з постійно зростаючими вимогами споживачів до якості продукції легкої промисловості, все більш очевидним стає забезпечення стабільного зростання якості та надійності продукції, що приведе до зниження витрат споживача з експлуатації продукції легкої промисловості і дозволить зайняти лідируюче положення на ринку. Для вітчизняних підприємств практичним завданням є забезпечення випуску продукції, відповідної вимогам ринку, прийнятної відносно ціни і якості, тобто конкурентоздатною.

Дослідженню проблем підвищення ефективності управління якістю присвятили свої роботи такі науковці: Апілат О.В., Арістов О.В., Брагін Ю.Б., Будіщева І.А., Макогон Ю.В., М.І., Шишков Г.М., Швиданенко Г.А., Шухарт В., Яновський М.А. та інші. У роботах цих вчених ґрунтовно розглянуто підходи до визначення якості, методи оцінки рівня якості продукції, організаційні аспекти та системи управління якістю.

Основне місце в міжнародних стандартах ISO сімейства 9000 версій 2000 року належить концепції «процесного підходу» [1, 4-6]. Навколо цього поняття розпочалася справжня боротьба за пріоритети в трактуванні, ідеологічне лідерство, першість в засобах і методах реалізації. Разом з тим «процесний підхід» як концепція відома вже давно в методології класичного менеджменту та таких його техніках, як структурний аналіз складних систем [2], реінжиніринг ділових процесів [3] та ін.

Одним з ключових аспектів менеджменту є забезпечення наочності («прозорості») об'єкту управління (організації або системи) за допомогою його точного, достатнього, лаконічного, зручного для сприйняття і аналізу опису.

Очевидно, що для складних систем практично неможливо отримати один єдиний опис, який би відповідав на всі питання з точки зору керівництва і управління та був би придатним для досягнення всіх основних цілей. Організація (система) як сукупність взаємозв'язаних компонентів може бути описана у вигляді цілого ряду самостійних, закінчених «проекцій», кількість яких крім усього іншого визначається цілями менеджменту (рис.1).

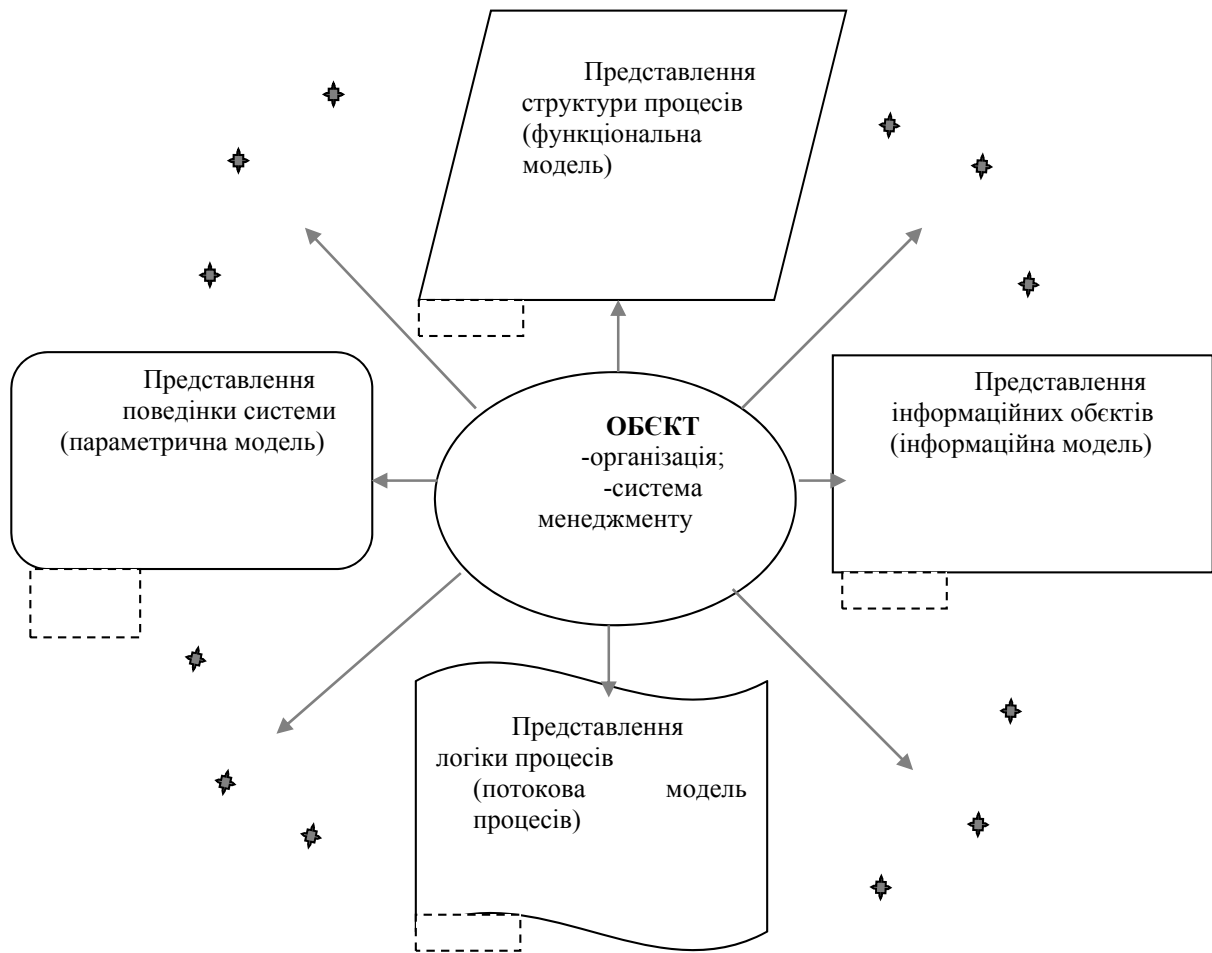


Рисунок 1 - Форми прояву об'єкту («фасетний» підхід забезпечення «прозорості»)

IDEFO являється аналогом ЄСКД (ЄСТД) для розробки та ідентифікації мережі процесів підприємства в межах системи якості, що дозволяє зробити їх більш наочними, пов'язаними, сприятливими для регулярного аналізу, управління, покращення.

Наприклад, одна і та ж організація може бути представлена через:

- мережу процесів, за допомогою яких організація виконує свою місію;
- сукупність джерел і каналів зв'язку потоків інформації та типів даних;
- організаційну структуру;
- інфраструктуру (територію, будівлі, споруди, комунікації), тощо.

Важко не погодитися з думкою Д. Марка, К. МакГоуена про те, що визначальним для цілей загального керівництва являється представлення об'єкту у вигляді мережі процесів, котрі визначають його місію [2]. Дійсно, кожна організація або система створюються для того, щоб створювати додану вартість. Саме представлення об'єкту у вигляді процесів визначає решту його «проекцій».

Відповідно до ідеології стандартів ISO сімейства 9000 систем менеджменту якості в контрактних ситуаціях є об'єктивним доказом того, що організація потенційно здатна стабільно поставляти продукцію, що відповідає обов'язковим вимогам і вимогам споживачів, а також неухильно підвищує задоволеність споживачів. Вимога стандартів щодо представлення системи менеджменту якості у вигляді мережі процесів є необхідною і достатньою умовою («проекцією») забезпечення її «прозорості» для оцінки першою, другою і третьою сторонами, доказом потенційних можливостей забезпечення результативності. Наявність актуалізованого опису процесів (визначення, ідентифікація і взаємодія) виступає «об'єктивним доказом» того, що вони знаходяться під контролем, тобто в керованих умовах.

Застосування в організації системи процесів, разом з їх ідентифікацією і взаємодією, а також менеджмент процесів можуть вважатися «процесним підходом»[4,5] (рис.2). Ефективний менеджмент якості через призму процесного підходу можна представити умовно як сукупність двох елементів:

- добре структурована (описана) мережа процесів, що визначає діловий процес (процеси) організації;
- процедури планування, забезпечення, управління, поліпшення якості в рамках кожного процесу мережі процесів, що постійно реалізуються.

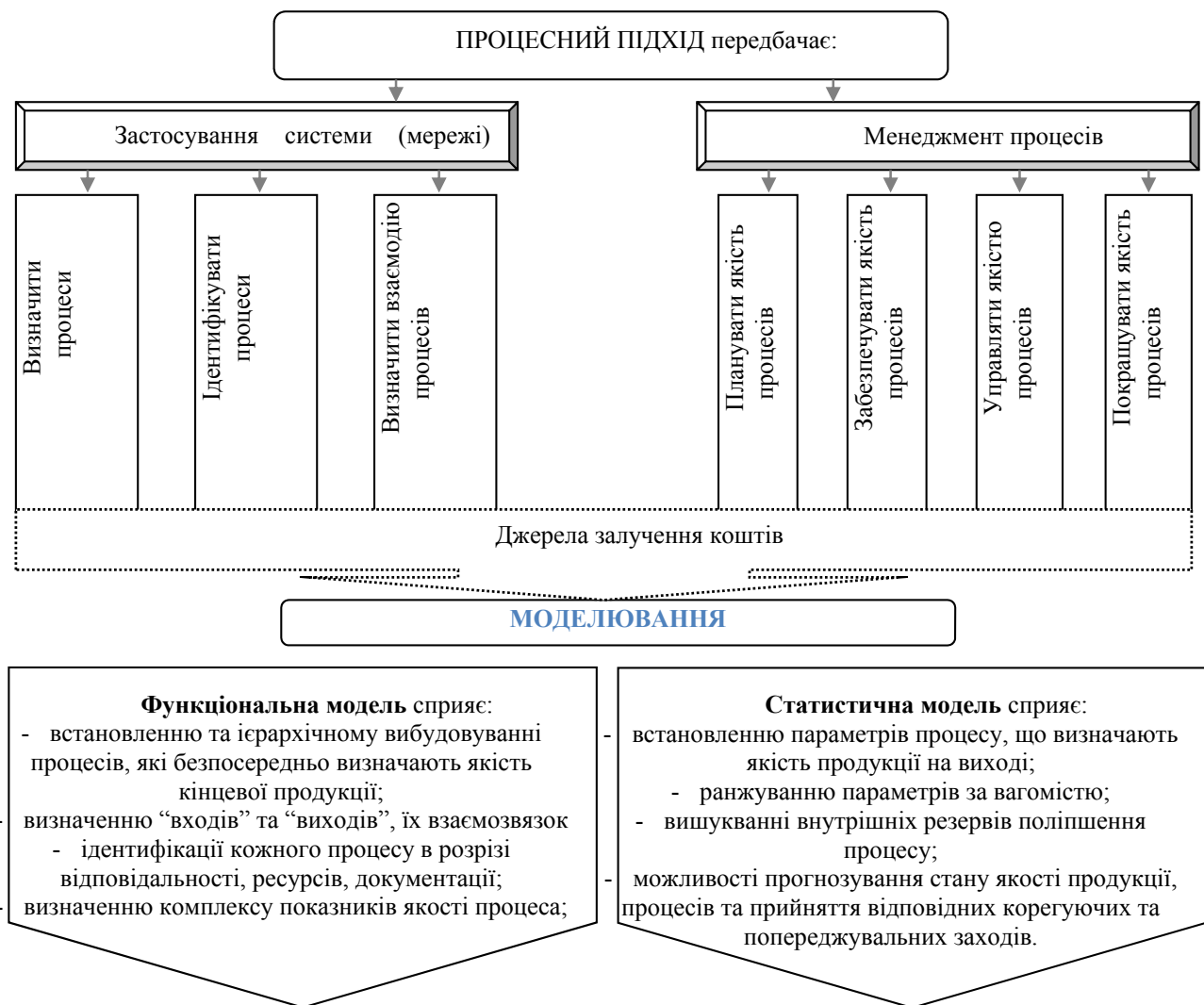


Рисунок 2 - Ідеологія процесного підходу відповідно до MC ISO сімейства 9000 версій 2000 року [4]

Системи менеджменту якості розглядаються як частина загальної системи керівництва організацією, метою якої є ефективність і результативність роботи підприємства. Якість кінцевої продукції визначається якістю процесів. Менеджмент якості в рамках системи якості зводиться до керівництва мережею процесів організації, які «формують» якість кінцевої продукції. У цьому і полягає системний підхід до керівництва якістю, що визначає конкурентоспроможність організації.

При описі процесів та їх взаємодій в СМЯ результативно використовується цикл Демінга-Шухарта PDCA (Plan DoChekAction- планування, виконання, перевірка, корегування) в поєднанні з інструментами

якості. В зазначеному стандарті приводяться методики «мозкового штурму» та бенчмаркінга, контрольний аркуш, діаграма Ісікави, даграма Паретто, гістограми, графіки розкидування, контрольні карти Шухарта; діаграма спорідненості, блок-схема алгоритму PDPC (ProcessDecisionProgramChart-карта програмування рішення процесу), деревоподібна діаграма. Крім того, для процесного підходу можна використовувати матричну діаграму, методи Тагуті, структурування функцій якості QFD (QualityFunctionDeployment) –метод розробки нової продукції або процесу, який враховує встановлені чи очікувані вимоги споживачів.

Таблиця 1 -Загальний план неперервного формування і підвищення якості

Фаза PDCA	Етап загального плану	Функція, яку потрібно здійснити	Інструмент
Планування	1.Визначення основних питань і завдань	<ul style="list-style-type: none"> Спостереження, збирання інформації, визначення кола питань, що допоможуть формувати і підвищити якість Визначення загальної концепції вирішення основних проблем та завдань підвищення якості 	<ul style="list-style-type: none"> Стандартизація Підвищення кваліфікації робітників Миттєве реагування на відхилення та їх попередження у майбутньому
	2. Моніторинг та оцінювання поточної ситуації	<ul style="list-style-type: none"> Збирання інформації за напрямками контролю якості Визначення пріоритетних напрямів Розв'язання найбільш складних завдань 	<ul style="list-style-type: none"> Складання контрольних графіків, гістограм, використання інших методів спостереження, аналізу
	3.Здійснення аналізу	<ul style="list-style-type: none"> Складання переліку можливих основних причин найбільш складних проблем Дослідження причинно- 	<ul style="list-style-type: none"> Дослідження основної структури Використання

		наслідкових взаємозв'язків <ul style="list-style-type: none"> Структуризація інформації та визначення ієрархії у причинно-наслідкових зв'язках 	методів оброблення й аналізу інформації <ul style="list-style-type: none"> Ієрархічне уявлення основних проблем і причин їх появи
Виконання	4.Планування контрзаходів для усунення причин та їх реалізація	<ul style="list-style-type: none"> Вибір і планування контрзаходів для усунення проблеми Експериментальне дослідження дієвості контрзаходів та їх промислове освоєння 	<ul style="list-style-type: none"> Удосконалення або заміна матеріалу, обладнання, технологій Підвищення кваліфікації та досвіду
Перевірка	5.Підтвердження ефекту від контрзаходів і їх стандартизація	<ul style="list-style-type: none"> Збирання інформації про ефективність контрзаходів Аналіз порівняння результатів здійснення контрзаходів Зміна стандартів, ТУ та інших нормативів 	Усі основні інструменти контролю й забезпечення якості
Реакція	6.Оцінювання всієї процедури	<ul style="list-style-type: none"> Удосконалення збирання та аналізу інформації, процедур та інструментів вирішення проблем якості 	Удосконалення існуючих та використання нових інструментів якості

Адекватний опис процесів можливий за допомогою моделювання. Під терміном «моделювання» слід розуміти процес створення точного, достатнього, лаконічного, зручного для сприйняття і аналізу опису системи, як сукупності взаємодіючих компонентів і взаємозв'язків між ними.

Моделювання припускає наявність в обов'язковому порядку встановленого набору виразних засобів і правил - мови опису об'єкту. Серед найбільш поширених мов опису і відповідних ним моделей можна виділити: вербальну, математичну чи графічну.

Більшість експертів з СМЯ сходяться на тому, що найбільш прийнятним способом опису процесів є їх графічне представлення. У різних документах [6,7], присвячених тлумаченню процесного підходу, викладеного в новій версії стандарту, пропонуються різні варіанти для графічного представлення процесів.

На думку автора опис процесів повинен відображати не тільки окремі процеси, але також взаємозв'язки і взаємодії між процесами. Процеси разом з взаємозв'язками і взаємодіями є мережею процесів організації, а вже опис мережі процесів, складових діяльності організації є складним організаційно-технічним завданням, для вирішення якої потрібні спеціальні засоби опису і аналізу [6].

Для того, щоб функціональна модель мережі процесів відповідала на ці та інші питання в рамках СМЯ, вона повинна відповідати наступним вимогам:

- включати всі процеси і їх елементи, що впливають на якість кінцевої продукції;
- містити процеси та їх елементи, що визначені як обов'язкові в рамках вимог МС ISO 9001:2000 [6];
- охоплювати всі стадії життєвого циклу продукції, організації, що відносяться до сфери діяльності.

Для того, щоб функціональна модель задовольняла перерахованим вимогам, вона повинна будуватися як модель ділового процесу.

Діловий процес - це сукупність процесів (операцій, дій) і взаємодій між ними, результатом (виходом) якої є продукція і/або послуги, що поставляються споживачам, а входами - матеріальні, інформаційні і трудові ресурси, що поставляються зовнішніми постачальниками.

Таким чином, функціональна модель ділового процесу охоплюватиме процеси життєвого циклу, а також пов'язані з ними допоміжні процеси і процеси менеджменту, входні до складу діяльності організації. Це повністю узгоджується з вимогами МС ISO сімейства 9000 версій 2000 року.

Процесний підхід, що становить основу нової версії МС ISO 9000, вимагає застосування спеціальних засобів для опису і класифікації процесів, складових діяльність організації. Якість стає більш технічною. Загалом, базові методи самі по собі вже не можуть забезпечити того рівня чутливості і аналізу, який необхідний для вивчення комплексних систем, для поліпшення в таких сферах, де величина досліджуваного ефекту дуже мала. А оскільки більшість організацій - це складні системи, застосування нових технічних методів матиме важливе значення для досягнення результативності і ефективності. Це, звичайно, не означає, що організації повинні відмовитися від простих методів, застосування яких - мінімальна плата за вихід на світовий ринок.

На користь застосування методології IDEF0 для опису і класифікації процесів говорить не тільки її можливість вирішити цю задачу в рамках СМЯ, але також той факт, що дана методологія також є стандартом для функціонального моделювання у ряді країн, включаючи США і Україну. Остання обставина робить можливою використовувати методологію IDEF0 як єдину мову для обміну інформацією між організаціями, аудиторами, експертами. Зазначена методологія підтримується комп'ютерними програмами. Застосування комп'ютерних програм на стадії опису процесів дозволяє не тільки підвищити ефективність рішення цієї задачі, але також використовувати ці моделі на стадії менеджменту процесами, інтегруючи їх в корпоративну інформаційну систему організації.

Таким чином, практичне значення управлінням якості полягає в тому, що воно є інструментом самозбереження будь-якого підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Якість виступає партнером інновацій, посилює порядок, та потребує постійного вдосконалення для забезпечення життєздатності фірми. Найважливішим інструментом запобігання відхилень рівня якості являється система управління якістю, яка реалізує свої функції на всіх стадіях життєвого циклу об'єкту управління якістю та відповідає вимогам системного, ситуаційного та процесного підходів. Раціональна організація операцій на основі моделювання процесів з метою досягнення наміченого рівня поліпшення якості, бажаної ефективності вимагає розширення понятійного апарату. На думку автора опис процесів повинен відображати не тільки окремі процеси, але й взаємозв'язки і взаємодії між ними (модель ділового процесу).

Список використаних джерел:

1. Пономарьов С.В. та ін. Управління якістю продукції. Інструменти і методи менеджменту якості.-М.: РІА «Стандарти та якість», 2005.- 248с.
2. Давид Марка, Клемент МакГоуэн. Методология структурного анализа и проектирования. Пер . с англ . М .:1993, 240 с.
3. Juran's Quality Control Handbook by J.M. Juran and Frank M. Gryna (Aug 1988)
4. Международный стандарт ИСО 9000. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. 2-е изд. 2000-12-15. ISO - 2000.
5. Международный стандарт ИСО 9004. Системы менеджмента качества.
6. Руководство по улучшению деятельности. 2-е изд. ISO - 2000.
7. Юрій Е.О., Лисенко Ж.П., Корж Н. В. Ідентифікація ризиків у діяльності підприємств. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. Київ : НУХТ, 2014. №5, Том 20. С.59–65.
8. Корж Н. В. Інструменти оптимізації системи корпоративного управління промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2013. №7. С. 326–331

УДК 658(045)

Анна Долганова

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Стаття присвячена дослідженню проблеми удосконалення системи менеджменту підприємства в сучасних умовах. Визначено основні напрямки удосконалення менеджменту підприємства в сучасних умовах.

Ключові слова: *менеджмент, розробка стратегії, інновації, стратегічний розвиток, підприємство.*

На сьогоднішній день, ефективність системи менеджменту відіграє ключову роль у досягненні мети, цілей та соціальних орієнтирів будь-якого підприємства. В свою чергу, сутність системи менеджменту підприємства проявляється у її комплексності та наявності структурних елементів: виробничої підсистеми, фінансово-економічної підсистеми, соціальної підсистеми, маркетингової підсистеми, інноваційної підсистеми [1]. Однак, серед вітчизняних дослідників проблеми удосконалення менеджменту підприємства можна знайти більш детальну характеристику. Зокрема, Р. Скриньковський, Г. Павловські, Л. Гарасим, М. Галелюк стверджують, що система менеджменту підприємства повинна включати такі структурні елементи:

1) системи: керуюча (суб'єкт) та керована (об'єкт);

2) загальні функції менеджменту;

3) конкретні функції (управління постачанням, організацією праці та виробництвом, збутом, фінансами, підрозділами тощо) та об'єднувальна функція (загальне керівництво);

4) методи менеджменту (набір способів і прийомів) – економічні, технікоінформаційно-технологічні, адміністративні, соціально-психологічні та інші;

5) управлінські рішення (поточні, перспективні; функціонування, розвитку) з урахуванням відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища прямої дії, факторів зростання прибутку підприємства, рівня ефективності його інноваційних витрат, відповідальності керівників (юридичної, соціальної) тощо;

6) комунікативний бізнес-процес (комунікації) [2].

В сучасних умовах, система менеджменту підприємства потребує постійного удосконалення як відповідь на постійний вплив чинників зовнішнього середовища. Аналіз останніх наукових публікацій, присвячених дослідженню питання управління підприємством, дозволяє виділити наступні напрямки удосконалення менеджменту підприємства:

1) Удосконалення системи менеджменту підприємства з урахуванням його переорієнтації на реалізацію принципів процесного управління. В свою чергу, механізм процесного управління підприємством передбачає постійне удосконалення бізнес-моделей підприємства. Також в основі механізму покладена система сформованих для підприємств показників, які враховують їх стратегічні пріоритети, а також особливості управління. Використовуючи результати аналізу зміни динаміки сформованої системи показників, господарюючі суб'єкти приймають рішення про необхідність чергового удосконалення відповідних моделей (моделей бізнес-процесів, організаційно-функціональної моделі, моделі стратегій підприємства) [3].

2) Розробка стратегії удосконалення системи управління підприємством, яка зосереджується на:

- цілях розвитку і порядку удосконалення комплексної системи управління підприємством і його складовими частинами для забезпечення ефективних рішень і взаємного погодження інформаційних потоків і процесів прийняття рішень, а також організаційних, кадрових і технічних рішень;

- впровадженні сучасних засобів і методів керування в межах вибраної комплексної концепції системи керування (інтегроване керування автоматизованим процесом виробництва);

- удосконаленні організаційних структур керування підприємством головним чином шляхом використання сучасних гнучких форм (адаптивні, програмно-цільові та інші структури);

- покращенні інформаційної системи для керування підприємством з метою покращення якості інформаційного масиву і розширення можливостей його швидкого використання;

- використанні засобів автоматизації і обчислювальної техніки для вдосконалення техніко-економічного рівня і якості виробництва (роботизація, гнучкі виробничі ділянки);

- використанні світового досвіду, а також співпраці всередині країни з іноземними партнерами для забезпечення необхідного рівня якості розвитку системи управління на підприємстві [4].

3) Зміна організаційної структури управління підприємством, що має відбуватися шляхом поєднання принципів централізації, спеціалізації та

економічної самостійності структурних одиниць, створення гнучких програмно-цільових структур управління, що дають змогу швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та вимог до виробництва. При цьому, централізоване керівництво полягає, перш за все, в інформаційному забезпеченні та виробленні рекомендацій [5].

4) Впровадження концепції інтелектуалізації управління, що являє собою принципово креативні методи управління, що носять виражений інноваційний характер, де ключовим поняттям є людський потенціал і ефективність його використання. Формування розвитку концепції інтелектуалізації управління полягає у активному розвитку науково-технічного прогресу, що збільшує абсолютну і відносну чисельність інтелектуалів і підвищує їх роль в розвитку підприємства. При цьому характерними рисами інтелектуалів є: розумна здатність швидше знаходити вихід, рішення в незвичайних обставинах, правильно і швидко схоплювати головне в стані речей або процесі і взагалі гнучкість розуму, пристосовність, розумовий цікавість, здатність до швидкого мислення і висновку. Очевидно, що всі ці якісні характеристики є невід'ємними рисами ефективного менеджера [6].

5) Формування моделі стратегічного управління підприємством на засадах сталого розвитку, що являє собою концепцію функціонування та розвитку підприємств в умовах конкурентної боротьби, яка спрямована на забезпечення сталого економічного зростання, конкурентоспроможності, екологічної безпеки та зменшення соціальної нерівності [7].

6) Використання контролінгу у системі управління підприємством. Застосування інструментарію контролінгу дозволяє підприємствам досягати високих результатів у таких галузях, як фінансова стійкість, планування, прогнозування, інвестиційна привабливість. При цьому, головна задача служби контролінгу (у разі створення) – послідовно та своєчасно аналізувати фінансово-господарську діяльність усіх підрозділів підприємства з урахуванням витрат та прибутку, а також розробка ініціативних пропозицій по усуненню невідповідних плановим завданням та рекомендацій з покращення результатів роботи [8].

Окрім того, все більшої популярності набувають наступні концепції, які активно впроваджуються вітчизняними підприємствами з метою удосконалення

системи менеджменту: концепція управління за цілями, концепція управління якістю, концепція проектно-орієнтованого командного управління, концепція реінжинірингу бізнес-процесів, концепція знань, концепція логістики, концепція ресурсів, концепція кайдзен-менеджменту, концепція тотального контролю, концепція бенчмаркінгу, концепція lean-технологій, концепція збалансованої системи показників, концепція тайм-менеджменту, концепція гнучкого менеджменту, концепція ризик-менеджменту, концепція бренд-менеджменту та ін. [9].

Таким чином, з метою забезпечення ефективного функціонування на ринку в сучасних умовах підприємствам необхідно постійно здійснювати процес удосконалення системи менеджменту. На сьогоднішній день, існує безліч результативних шляхів та відповідних методів, вибір яких залежить від специфіки та особливостей діяльності конкретного підприємства.

Список використаних джерел:

1. Йовса М. М. Розробка сучасних заходів щодо вдосконалення системи менеджменту на вітчизняних консалтингових підприємствах *Молодий вчений*. 2017. № 1. С. 594-597. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_1_144/
2. Р. Скриньковський, Г. Павловські, Л. Гарасим, М. Галелюк Удосконалення моделі процесу менеджменту підприємства на засадах загальних функцій менеджменту. 2017. *Trajectoriâ Nauki*, Vol. 3, No. 12, pp. 4007-4014. URL: <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-9eca325c-4f75-4a20-b7de-b91d5db12592>.
3. Ольшанський О. В. Удосконалення системи менеджменту підприємства на основі реалізації принципів процесного управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2019. Вип. 33. С. 123-126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2019_33_26.
4. Бебешко О. В. Удосконалення системи управління на підприємстві. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Сер. : Економічні науки*. 2017. № 24 (1246). С. 44-47.
5. Бабич Д.В., Проскуріна Т.В., Маковій Д.Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 91-95. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/17.pdf.

6. Чобіток В.І. Розвиток концепції інтелектуалізації управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 240-246.
7. Пилипенко С. М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33/32>.
8. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8630>.
9. Вдовічен А. А., Чичун В. А., Полянко Г. О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 29–34.

УДК 005.58(045)

Ольга Дужак

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ВЛАДА І ВПЛИВ ЯК ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ЕФЕКТИВНОГО КЕРІВНИЦТВА

У статті розглянуто сутність, роль та значення керівництва і лідерства, впливу та влади в менеджменті організації. Розкриваючи зміст даних економічних категорій, автор акцентує увагу на проблемі формального та неформального (реального) лідерства їхніх перевагах і недоліках. Проаналізовано існуючі форми впливу та влади, наведено ефективність їх застосування у конкретних визначених робочих ситуаціях.

Ключові слова: *влада, вплив, керівництво, лідерство, організаційні цілі, конкурентоспроможність, формальні повноваження.*

Проблемі ефективного керівництва в менеджменті організації завжди приділялась особлива увага. Фахівці, практики прагнуть з'ясувати, які характеристики лідерства виявляються найбільш ефективними в тих чи інших управлінських ситуаціях та чому. Дослідники справедливо підкреслюють, що

для успішного виконання покладених на нього функцій керівник-менеджер окрім займаної посади і формального керівництва має бути обов'язково і лідером в колективі. Лідером реальним, харизматичним, всебічно розвиненим, гарним організатором і контролером, людиною спроможною повести за собою і бути завжди шанованою у колективі.

Традиційне уявлення людей про лідерів зазвичай передбачає образ керівника офіційно наділеної владою. Проте бути лідером – не завжди означає мати офіційну посаду, офіційне визнання. У реальному житті лідерство потребує насамперед готовності виділятися і допомагати іншим людям досягати встановлених цілей. Але будь-яка дія в команді потребує участі не лише лідера, але й інших людей. Лідер не буде рухатися вперед, якщо ніхто не буде йти за ним. Здатність вести людей робить керівника особливим, робить його лідером. Тому дослідження влади і впливу як складових ефективного керівництва виступає актуальною проблемою сьогодення [1].

Проблемі керівництва і лідерства його впливу на розвиток підприємства, місця і ролі в системі управління підприємницькою діяльністю присвячено роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема цими питаннями займалися Р. Танненбаум, І. Вешлер і Ф. Масарик, Джон Коттер, Пітер М. Сенге, Шарлотта Робертс, Арт Клейнер, Брайан Сміт, М. Лінскі, Р.А. Гайфец, П. Друкер, Ф. Фідлер, В. Врум, Ф. Йеттон, М. Мескон, П. Херсі і К. Бланшард. Вони створили моделі та висунули теорії, які отримали світове визнання і утвердили себе як правдиві та науково обгрунтовані ідеї. Українські вчені Ф. Хміль, Р.М. Пушкар, Н.П. Таранавська, О.М. Гірняк, П.П. Лазоновський, М. Д. Виноградський, В. О. Сухомлинський, російський професор Л. Д. Кудряшов, В. Лозниця, Д. Виханський, В. Веснін теж внесли вклад у розвиток теорії керівництва і лідерства.

Численні публікації виконані з організації і психології управління, відбивають рівень розробленості даної проблематики і свідчать, що саме від професійності керівника залежить не тільки зовнішня конкурентоспроможність організації на ринку, але і рівень корпоративної культури, міра прихильності співробітників до своєї організації тощо [2].

Мета дослідження – розглянути та проаналізувати, використовуючи літературні джерела, найбільш відомі та актуальні підходи до розуміння складових ефективного керівництва та стилів керівництва трудовим колективом, що, у свою чергу, дасть змогу ефективно сприяти оптимізації управлінської діяльності на підприємстві.

Обов'язковим компонентом сучасного менеджменту виступає влада та вплив, вміле використання яких є важливою передумовою досягнення поставлених цілей в діяльності організації.

На додаток до формальних повноважень, керівнику потрібна влада, оскільки він залежить від людей як в межах свого кола команд, так і зовні його. Керівникам необхідно розвивати владу, по-перше, тому що керівники завжди залежать від деяких людей, які їм не підлегли, і по-друге, тому що практично ніхто в сучасних організаціях не сприйме і повністю не підкорятиметься безперервному потоку його наказів тільки тому, що він – начальник. У всіх організаціях для досягнення ефективного функціонування необхідне належне вживання влади.

Серед фахівців і досі точаться дискусії навколо питання: формування лідера-керівника - це керований чи стихійний у своїй основі процес? Іншими словами - лідерами народжуються чи стають унаслідок цілеспрямованої виховної діяльності?

Виявлення людей зі вродженими або сформованими лідерськими якостями та оцінка їхньої роботи на керівних посадах є дуже актуальною проблемою. Підходити до неї можна як з позиції тези «лідерами народжуються», так і з визнання можливості цілеспрямованого формування лідерів-керівників. У першому випадку йдеться про пошук лідерських якостей та використання їх в організаційних цілях, у другому — про прихід до установи вже підготовлених керівників, які встигли виявити свої лідерські нахили.

Влада, як атрибут лідерства і відповідно ефективного керівництва, виступає інструментом соціального управління, який дозволяє цілеспрямовано впливати на поведінку людей. Її використання в організації може сприяти

виникненню певних стосунків між людьми, спричиняти їх зміну чи припинення. Влада дає право керівникові приймати рішення, наказувати, вимагати виконання, контролювати, винагороджувати і карати.

Більшість людей не вбачають відмінності між поняттями керівництва, влади та лідерства, вважаючи, що, перебуваючи на керівній посаді, певна особа автоматично має владу над підлеглими і є лідером колективу. Формально це так. Однак на практиці співвідношення цих трьох складових частин управлінського впливу надзвичайно різноманітне, оскільки воно складається під впливом багатьох чинників, до яких належать тип організації, її масштаби, напрям діяльності, місце в ієрархії управління, особисті якості менеджера та ін.

Тому необхідно розглянути суть зазначених складових управлінського впливу та шляхи синтезу їх діяльності сучасного менеджера.

Отже, спочатку визначимо, що ж таке лідерство, вплив та влада.

Лідерство – це здатність підняти людське бачення на рівень більш широкого кругозору, вивести ефективність діяльності людини на рівень більш високих стандартів, а також здатність формувати особистість, виходячи за звичайні рамки, які її обмежують.

Вплив – це будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни в поведінку, відношення і т.п. іншої людини.

Влада - це можливість впливати на інших.

Взагалі в літературі здатність оказувати вплив на поведінку людей зветься владою. Влада може відноситись до індивіда, групи і організації в цілому. Визначення влади як організаційного процесу має на увазі, що:

- влада – це потенціал, який є у користувача, тобто вона існує не тільки тоді, коли використовується;

- між тим, хто використовує владу, і тим, до кого вона застосується, існує взаємозалежність;

- той, до кого застосовується влада, має деяку свободу дій.

В кожній організації існує горизонтальний та вертикальний поділ праці, в процесі якого менеджери отримують повноваження, тобто право

впливати на поведінку підлеглих для забезпечення цілей діяльності організації. Наявність права впливати на діяльність підлеглих є необхідною передумовою керування, але ще не гарантує ефективності такого впливу [3, с.9]. Вплив – це така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої. З точки зору управління, важливим є не вплив взагалі, а такий, що забезпечує досягнення цілей організації.

В управлінській літературі здатність впливати на поведінку інших людей називається владою. Влада може стосуватися індивіда, групи і організації в цілому. Визначення влади як організаційного процесу передбачає, що: влада – це потенціал, який є у її користувача, тобто вона існує не лише тоді, коли застосовується; між тим, хто використовує владу, і тим, до кого вона застосовується, існує взаємозалежність; той, до кого застосовується влада, має деяку волю дій. Влада – це функція залежності, точніше взаємозалежності. Володіння владою – це можливість впливати на задоволення потреб. Владу використовують і керівники, і підлеглі для того, щоб досягти своїх цілей чи зміцнити своє становище. Без влади немає організації.

До соціально-психологічних аспектів ефективного керівництва варто віднести і повноваження. Повноваження – це формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих [3,с.17]. Чим відрізняються категорії «повноваження» і «влада»? Влада лише частково визначається повноваженнями. Вона визначається не стільки рівнем формальних повноважень керівника, скільки ступенем залежності підлеглого. Повноваження надають керівникові владу над підлеглими. Наприклад, підлеглі залежать від керівника у таких питаннях, як підвищення заробітної плати; просування по службі; робочі завдання тощо. Проте і підлеглі мають владу над керівником. Він, зокрема, залежить від них у питаннях: отримання необхідної для прийняття рішень інформації; встановлення неформальних контактів з робітниками інших підрозділів; здійснення впливів, які підлеглі можуть чинити на своїх колег тощо. Отже, використання керівником своєї влади у повному обсязі може примусити підлеглих продемонструвати свою владу. Це, безперечно, буде впливати на рівень досягнення цілей організації. [4, с.13].

Розумний керівник намагається постійно підтримувати так званий «баланс влади». Владу часто використовують як синонім терміна «авторитет». Авторитет – це влада, яка виникла на формальній підставі, як дана комусь і прийнята підлеглими як те, з чим вони згодні і вважають вірним. У першому випадку влада дається зверху, а в другому – вона повинна бути отриманою знизу. Авторитет не вичерпує всіх варіантів прояву влади.

Влада може з'явитися від зайнятої посади, особистого впливу чи від того й іншого. Влада посади відбувається не з самої посади, а делегується її власнику тими, кому він підпорядкований. Обсяг цієї влади залежить від рівня довіри, яку власник посади може отримати у того, хто вищий за нього в ієрархії управління. Немає прямої залежності між рівнем посади і об'ємом влади. Їх співвідношення ситуаційне й індивідуальне. Особиста влада – це міра поважного, доброго й відданого ставлення до її власника з боку підлеглих.

Особиста влада в організації приходить знизу – від підлеглих. Вона може бути забраною підлеглими у керівника як реакція на його неправильні дії. Найкраща ситуація, коли керівник має і посадову, і особисту владу. Виділяють такі основні форми влади: Влада, яка базується на примусі – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має можливість покарати так, що це завадить задоволенню життєвих потреб виконавця. Влада примусу передбачає застосування різних форм стягнень до осіб, що допускають порушення встановлених правил, норм і нормативів. Вона реалізується в основному через страх позбавитися роботи, зниження статусу, втрати привілеїв тощо [4, с. 21].

Влада, яка базується на винагороді – це та форма влади, при якій виконавець вірить, що той, хто має вплив, має можливість задовольнити його життєві потреби. Цей тип влади передбачає вплив через породження позитивних емоцій, що дозволяє отримати бажану поведінку підлеглих. Експертна влада – виконавець вірить, що той, хто має вплив, володіє спеціальними знаннями, які дозволяють задовольнити потреби виконавця. Ґрунтується на здійсненні експертизи, за допомогою якої оцінюють інших, їх знання, майстерність, що допомагає досягти успіху, оскільки підлеглі вірять у професіоналізм керівника.

Еталонна влада (влада прикладу, вплив за допомогою харизми) – характеристики або властивості того, хто має вплив, настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути схожим на того, хто впливає. Харизма – це влада, побудована не на логіці, не на давній традиції, а на силі особистих якостей чи здібностей керівника. Еталонна влада полягає у використанні впливу лідера завдяки наявності у нього захоплюючих характеристик і властивостей, які охоче наслідуються підлеглими, які прагнуть бути такими ж, як і лідер.

Законна (традиційна) влада – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має право віддавати накази і його обов'язок – виконувати їх. Вона ґрунтується на використанні владних повноважень, які лежать від місця в ієрархії менеджменту [5, с.7]. Велику роль тут відіграють традиції.

Зміни у середовищі функціонування організації (зокрема, у рівні освіти керівника і підлеглих, їх фінансовому стані тощо) зменшують можливості впливу на підлеглих за допомогою традиційних форм влади. Виникає потреба шукати шляхи співробітництва з підлеглими, аби мати можливість впливати на них.

Основними засобами такого впливу є переконання і залучення до участі в процесі управління. Переконання – ефективна передача своєї точки зору. Базується на владі і прикладу чи владі експерта, але відрізняється від них тим, що виконавець повністю усвідомлює, що він робить і чому. При цьому керівник розуміє, що виконавець має певну частку влади, яка здатна зменшити можливості керівника діяти. Проте, отримавши згоду, керівник чинить сильний вплив на потреби виконавця у повазі. Переконання впливає тим, що виконавець усвідомлює, що зробивши так, як цього вимагає керівник, він задовольняє свої власні потреби. Слабкими сторонами переконання є повільність впливу; невизначеність результатів; одноразова дія.

Вплив через участь – керівник залучає підлеглого до прийняття рішень і сприяє вільному обміну інформацією. Керівник у цьому випадку не прикладає зусиль аби нав'язати підлеглому свою думку або волю. Керівник лише спрямовує зусилля підлеглого і сприяє вільному обміну інформацією.

Процес впливу у цьому випадку здійснюється краще завдяки тому, що люди, як правило, більш старанно працюють для досягнення мети, яка була сформульована за їх участю [5, с.18]. Участь у прийнятті рішень забезпечує апеляцію до потреб найвищого рівня (владі, компетентності, самоповаги).

Повноваження, вплив і владу можна застосовувати по-різному. Звичайно різними будуть і результати. Отже, результативність управління залежить від способу реалізації менеджером наданих йому повноважень для досягнення цілей організації.

Існують різні способи реалізації права впливати: від жорсткого автократичного до найменшого (ліберального) втручання в діяльність підлеглих. Кожен з цих способів має право на існування і широко використовується на практиці. Вибрати у кожному конкретному випадку кращий з них, щоб забезпечити здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на найефективніше досягнення цілей організації, є одним із найважливіших завдань менеджера. За словами Дж. Пітера Лоуренса: «Багатьох називають керівниками тільки тому, що вони очолюють команди або знаходяться на верхівці адміністративної піраміди. Але перебування нагорі визначає лише видимість керування, а не його сутність».

Справжніх керівників відрізняє наявність специфічної властивості – здатність підібрати для кожної конкретної ситуації щонайкращий механізм впливу на підлеглих, здатність до ефективного лідерства.

Формальні вповноваження, які отримують менеджери в організації, визначають їхній статус. Статус менеджера визначає характер його міжособових відносин з посадовцями вищого рангу, з працівниками рівного рангу, з підлеглими.

З набуттям формальних повноважень керівник отримує певну владу. Він повинен усвідомлювати, що масштаб влади визначається не лише рівнем його формальних повноважень, а й мірою залежності підлеглих від нього. Тобто рівень впливу наділеної владою особи А на підлеглу особу Б дорівнює ступеню залежності особи Б від особи А.

Існують різноманітні джерела влади в організації:

- посада або повноваження;
- особа або авторитет;
- культура або менталітет;
- зовнішні джерела.

Влада на основі посади носить формальний характер і залежить від положення посади по відношенню до цілей організації. На силу цієї влади впливає те, наскільки посада представляє свободу маневру або яка область ухвалення рішень. Влада особи заснована на її авторитеті і взаємному визнанні осіб. В основі авторитету знаходиться «настройка» якостей людини на вирішувани їм задачі і характеристика відповідної ситуації, а також визнання цих якостей іншими людьми, які причетні до вирішуваних задач.

Отже, практика ефективного господарювання свідчить про те, що жоден чинник не забезпечує більшу вигоду і користь для організації, ніж ефективне керівництво, у якому відповідний адміністратор водночас є реальним лідером. Лідери потрібні для визначення цілей і завдань для організації, координації, забезпечення міжособових контактів з підлеглими і вибору оптимальних, ефективних шляхів вирішення тих або інших проблем. Очевидно, що організації, де є явні лідери, можуть досягти всього цього набагато швидше, ніж організації без лідерів.

Бути керівником і бути лідером в організації – це не одне і те ж саме. Але, якщо ці два процеси об'єднати воедино, тобто створити формального лідера-керівника, що володітиме мистецтвом ефективного лідерства, а саме спроможного оптимально управляти як формальними, так і неформальними групами, така організація спроможна розраховувати на досягнення максимально можливих результатів господарської діяльності на ринку.

Підбиваючи підсумки, можна зазначити, що технологія ефективного керівництва повинна відповідати викликам ситуації, що склалася, творчо насичуватися рисами будь-яких стилів, які роблять лідерство ефективнішим.

При цьому саме творча спрямованість керівника повинна стати основною передумовою його високих лідерських якостей.

Список використаних джерел:

1. Єфименко М.О., Ізюмцева Н.В. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. Економіка і управління підприємствами, 2018. Випуск 24. С. 157-162.
2. Лозовський О. М., Іванчук Д. О.. Імідж керівника як базова складова ефективного управління сучасним підприємством *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*, 2018. № 20. С.171 – 178.
3. Палеха В. І., Карпова П. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Запоріжжя: ЗНУ, 2015. 120 с.
4. Бікулов Д. Т, Чкан А. С., Олійник О. М., Маркова С. В. Менеджмент: навч. посіб. Запоріжжя: ЗНУ, 2017. 360 с.
5. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством: теоретико-методичні засади: монографія. Харків: Щедра садиба плюс, 2015. 196 с.

УДК 658.821(045)

Анна Дученко

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

В статті надано визначення понять «конкурентоспроможність» та «управління конкурентоспроможністю», розглянуто фактори впливу та методи формування процесу управління конкурентоспроможністю, на їх основі побудовано алгоритм зростання конкурентних переваг компанії на ринку в умовах кризи.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, управління конкурентоспроможністю, фактори впливу, алгоритм управління конкурентоспроможністю.

Підприємство є основною ланкою економіки держави, а також рушійною силою створення потрібної суспільству продукції та надання необхідних послуг. Саме тому особливу увагу потрібно приділити розробці такого механізму, який би не тільки створив сприятливі умови для ефективного функціонування підприємств, а й забезпечив йому високий рівень конкурентоспроможності. Формування конкурентних відносин сприяє створенню розвиненого, цивілізованого ринку. Стійке положення підприємств на ринку забезпечується, в першу чергу, його внутрішньою політикою, яка орієнтує всіх співробітників на активний та цілеспрямований розвиток діяльності в умовах безперервних змін зовнішнього середовища.

Грунтовні дослідження у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств проведено такими відомими вченими-економістами, як: Г. Азоєв, В. Андрійчук, І. Ансофф, А. Бревнов, А. Градов, О. Гудзинський, Л. Ємчук, О. Єрмаков, В. Збарський, В. Ільїн, М. Ільчук, С. Кваша, Ф. Котлер, Ю. Лупенко, П. Макаренко, М. Місюк, Н. Мойсеєва, О. Мороз, Б. Пасхавер, М. Портер, А. Романов, П. Саблук, Н. Симеонова, В. Ткачук, А. Томпсон, О. Ульяновченко, О. Шкільний, О. Шубравська, А. Юданов, І. Яців та ін. Разом з тим, глибокі системні трансформації зовнішніх та внутрішніх умов ведення бізнесу, які зазвичай мають хаотичний і невизначений характер, а також стрімкий розвиток методів економічних досліджень зумовлюють необхідність узагальнення існуючих та розробки нових підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємств.

Метою статті є дослідження генезису, узагальнення підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства, визначення орієнтирів для формування парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства.

Поява терміну «конкуренція» припадає на початок XVII ст., коли відбулось зародження ринкових відносин та виникло суперництво між

економічно розвинутими країнами. Тогочасні ринки товарів (як національні, так і світові) мали здебільшого монополістичну природу та обмежувались одним або кількома учасниками. Досліджуючи конкурентоспроможність підприємств, зазначимо, що економічна теорія виокремила кілька періодів еволюції економічної думки щодо конкурентоспроможності підприємства (таблиця 1). На сучасному етапі функціонування економіки тільки наявність робочої сили, капіталу та сировини вже практично не забезпечує конкурентоспроможність підприємства. Важливими стають їх розподіл та скеровування у правильному напрямку задля досягнення найбільшого ефекту.

Таблиця 1 – Еволюція економічної думки щодо конкурентоспроможності підприємства

Період	Характеристика періоду	Теорії конкурентоспроможності	Об'єкт дослідження	Особливості економічної думки
XV–XIX ст.	Промислова революція. Ринки чистої конкуренції. Виникнення монополістів	Теорії цінової конкуренції	Окремі фактори конкурентоспроможності та інструменти впливу на них	Накопичення знань про конкурентоспроможність
Перша половина XX ст.	Індустріалізація економіки. Ринки монополістичної конкуренції	Теорії ефективного управління	Групи факторів конкурентоспроможності та інструменти впливу на них	Систематизація та узагальнення знань про конкурентоспроможність
Друга половина XX ст.	Виникнення феномену стрімкого випередження стійких лідерів ринку новоствореними компаніями	Теорії стратегічного управління	Методика формування конкурентних переваг	Стратегічний підхід до дослідження конкурентних переваг

1990-ті рр. та пізніше	Глобалізація та інформатизація економіки. Розвиток інтеграційних процесів	Теорії співконкуренції	Алгоритм ведення конкурентної боротьби	Синергетичний підхід до дослідження конкурентних переваг
------------------------	---	------------------------	--	--

Слід погодитися з Т.В. Воронько-Невідничою, яка зазначає, що конкурентоспроможність підприємства – це узагальнююче, синтетичне поняття, яке складається під впливом сукупності різних чинників, що впливають на всі сфери господарювання суб'єкта. До цих факторів належать фінансова стійкість, прибутковість підприємства, рівні автоматизації і механізації праці підприємства, доступ до ринку ресурсів та нових технологій, якість вироблених товарів, масштабність проведення та впровадження науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт тощо. Величезна різноманітність наукових підходів вносить певну неоднозначність і у визначення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Так, Л.В. Балабанова визначає його як сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розроблення конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг. Г.С. Бондаренко зазначає, що це систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності для збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу.

Цікавою є позиція М.М. Галелюка, який стверджує, що це конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій для підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складниками єдиної системи.

Іншої думи А.В. Солов'янчик, яка розглядає управління конкурентоспроможністю підприємства як набір управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності підприємства та його розвитку за нестабільних умов господарювання та динамічності зовнішніх та внутрішніх чинників впливу.

О.А. Гавриш зазначає, що це система заходів, що спричиняють позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства задля приведення його до бажаного стану і утримання конкурентних позицій в перспективі. Дещо іншої думки П.І. Жураківський, який вважає, що управління конкурентоспроможністю підприємства - це система управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності фірми в конкурентному середовищі через створення відповідних умов та формування конкурентних переваг для перспективного зростання.

О.І. Драган розглядає це поняття як систему цілеспрямованих управлінських дій, які забезпечують фінансову стійкість, вибір стратегії розвитку підприємства та досягнення його конкурентоспроможності та конкурентоспроможності продукції, що випускається на вітчизняному та міжнародному ринках. Отже, досліджуючи сутність поняття управління конкурентоспроможністю підприємства, зазначимо, що є група науковців, які розглядає це поняття з точки зору функцій управління, менеджменту, інша – з точки зору сукупності певних дій та способів впливу, третя група як процес управління.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства має враховувати фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Вони можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми:

До внутрішніх факторів можна віднести наступні:

- організаційно-правова форма підприємства;
- структура підприємства;
- науково-технічний рівень виробництва;
- соціальний потенціал підприємства;
- культура;
- ресурси;
- психологічний клімат колективу;
- налагодженість шляхів постачання;
- створення ділового іміджу.

Серед зовнішніх факторів виокремлюються:

- ринок товарів, технологій, робочої сили;
- фондовий ринок;
- виробниче середовище;
- науково-технічне середовище;
- соціальне середовище.

Формування парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства повинно базуватися на певних пріоритетах, представлених на рисунку 1.



Рисунок 1 - Формування парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства

Слід звернути увагу на наступне:

1. Формування нового стратегічного мислення не повинно зводитися до стратегічного планування.

2. Забезпечення ієрархічності і наскрізності управління: підприємство як відкрита система розглядається у якості частини системи вищого порядку, під якою розуміють конкурентне середовище.

3. Розуміння чинника часу як пріоритетного у конкурентній боротьбі. Група американських фахівців Бостонської консалтингової групи (БКГ) підкреслює, що сучасною інновацією є конкуренція на основі часу: вимогою до працівників у ефективних компаніях повинен стати перехід від конкурентних переваг і якості до конкурентних переваг, якості і своєчасного реагування.

4. Сприйняття управління конкурентоспроможністю як інноваційного процесу. Побудова стратегічних конкурентних переваг можливе на основі формування і розвитку інноваційного активного індивіда та інноваційного типу поведінки.

5. Урахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки. Успіх стратегії конкуренції залежить від рівня використання інтелектуальних технологій.

6. Трансформація управління ресурсами в управління знаннями, що видається логічним і пов'язується з необхідністю формування інтелектуального потенціалу підприємства як запоруки його успішного функціонування. Фахівці підкреслюють, що сьогодні відмінності у господарських результатах конкуруючих підприємств можна інтерпретувати як наслідки асиметрії між ними у знаннях.

7. Сприйняття підприємства як організації, що самонавчається. В організації завжди має виявлятися діалектична єдність процесів єдиноначальності і групової самоорганізації, і ця діалектична взаємодія дозволяє розкрити дійсну сутність діяльності керівника.

8. Орієнтація на перехід від ієрархічної моделі управління до мережевої. Перспективна модель управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає урахування процесів поширення нових форм організаційних утворень (ланцюгів) та форм конкуренції.

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства пропонується розглядати як узагальнююче, синтетичне поняття, яке складається під впливом сукупності різних чинників, що впливають на всі сфери господарювання підприємства. Це складний процес управління, спрямований на формування конкурентних переваг у сучасних нестабільних умовах на основі раціонального використання ресурсів, ефективного позиціонування власної продукції, забезпечення фінансової стійкості тощо. Формування нової парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства повинно враховувати формування нового стратегічного мислення, забезпечення ієрархічності і наскрізності управління, чинника часу, інноваційного процесу, урахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки тощо.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга : [монография] / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. 147 с.
2. Бондаренко Г.С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства : автореф. дис. ... канд. економ. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Х., 2001. 19 с.
3. Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лещин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 21. С. 251–254.
4. Галелюк М.М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2. С. 15–21.
5. Кириченко Л. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств. *Вісник КНТЕУ*. 2009. № 1. С. 62–66.
6. Лозовський О.М. Управління конкурентоспроможністю як складова менеджменту підприємства. *Економічний простір*. Збірник наукових праць. № 130. Дніпро: ПДАБА, 2018. С. 149 – 157.

7. Николук О.М. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Ж., 2017. 506 с.
8. Солов'янчик А. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг. *Управління розвитком*. 2005. № 4(182), С. 48–54.
9. Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(2). С. 117–120.

УДК 658.5(045)

Іван Дученко

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

**ОСОБЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ
ГОСПОДАРЮВАННЯ**

У статті розглянуто сутність та особливості управління вітчизняним підприємством. Проаналізовано питання підвищення ефективності діяльності підприємства та управління цим процесом. Розкрито поняття ефективності підприємства та чинники, які впливають на управління ефективністю підприємства.

Ключові слова: *управління, менеджмент, підприємство, управління підприємством, ефективність управління.*

Проблема підвищення ефективності управління підприємств займає центральне місце в період переходу України до ринкових відносин. Реальний стан українського менеджменту є недосконалим. Такий стан речей демонструє низький рівень продуктивності та якості праці на більшості вітчизняних

підприємств. Сучасні умови функціонування компаній призвели до кардинальної зміни парадигми ведення бізнесу. Трансформація діяльності підприємств вплинула на всі елементи системи менеджменту і зумовила об'єктивну необхідність впровадження управлінських інновацій, які дозволяють оперативно адаптувати підприємства до змін зовнішнього середовища.

Деякі проблеми, пов'язані з удосконалення систем менеджменту та особливостей механізмів, що використовуються в управлінні підприємствами розглянуто у працях: М. Алімана, В. Апопія, С. Бабенка, О. Березіна, В. Гончаренка, Л. Дяченка, М. Кулакової, А. Куценко, І. Маркіної, Н. Міценко та інших. У літературі, присвяченій проблемам менеджменту існує багато визначень системи менеджменту підприємства, кожне з яких відповідає методології певного наукового розділу та, відповідно, наголошує на певному аспекті функціонування системи, її побудови, внутрішніх відносинах та ін.

Метою статті є аналіз основних особливостей підвищення ефективності управління підприємством в сучасних умовах господарювання.

Управління підприємством – це економічна категорія, яка представляє особливу форму економічних відносин, що впливають на процеси, об'єкт чи систему, аби зберегти її стійкість, або перевести в інший стан відповідно до поставлених цілей. Управління виникає тоді, коли керівник приймає рішення, коли розробляється новий порядок відносин між елементами системи для подолання проблемної ситуації, коли встановлюються нові зв'язки між структурними підрозділами, пов'язані з модифікацією організаційної структури.

Основною метою діяльності підприємства має бути задоволення потреб споживача при раціональному, ефективному використанні ресурсів з метою отримання максимального прибутку, процвітання підприємства шляхом просування своєї продукції. Однак більшість керівників протягом останніх років характеризують процес функціонування свого підприємства як виживання, наголошуючи, що економічні труднощі і невизначеність майбутнього не дозволяють здійснювати довгостроковий прогноз розвитку підприємства та формування моделі його функціонування.

Науковці по-різному трактують поняття "ефективність управління діяльністю підприємства". Найпоширенішими напрямками є визначення ефективності управління як співвідношення отриманого результату з витратами (ресурсами) діяльності підприємства, співвідношення отриманого результату з наміченими цілями. Автор схиляється до процесного підходу, оскільки він дозволяє розглядати ефективність як складну багатогранну характеристику результативності управління окремими бізнес-процесами. Ефективність управління діяльністю підприємства – це результативність управління бізнес-процесами підприємства. Виходячи з цього визначення, для підвищення ефективності управління підприємством необхідно управляти бізнес-процесами.

Ефективність управління необхідно розглядати як систему, яка може добитися успіху за умов наявності відповідного механізму. Виділяють такі основні елементи механізму ефективного управління розвитком підприємства: планування, координування, комунікація, стимулювання і контроль.

В умовах ринкової економіки забезпечення ефективності управління є метою будь-якого підприємства, оскільки саме ефективність управління забезпечує успішне функціонування і розвиток усіх організаційно-господарських ланок його діяльності. Але не існує жодного підприємства, яке б не стикалося з рядом чинників, які певною мірою впливають на ефективність управління підприємством.

На ефективність управління підприємством впливають як внутрішнє, так і зовнішнє середовище.

Внутрішнє середовище є сукупністю внутрішніх чинників (внутрішніх змінних), які безпосередньо впливають на функціонування підприємства.

Зовнішнє середовище – сукупність господарських суб'єктів, економічних, громадських і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур і інших зовнішніх відносно підприємства умов і чинників.

Зовнішні чинники можна розділити на дві групи:

– чинники середовища прямої дії (мікросередовище);

– чинники середовища непрямої дії (макросередовище).

Особливістю чинників середовища прямої дії є інтенсивність і постійний характер впливу, спрямованість на зміну базових внутрішніх складових підприємств. Це потребує оперативної розробки заходів відносно пом'якшення їх негативних наслідків або, навпаки, повнішого використання сприятливих можливостей.

У макросередовищі, яке оточує підприємство, діє значно більша кількість чинників, чим у мікросередовищі, їм властивий високий рівень варіативної, невизначеності і непередбачуваності, що зумовлено їх опосередкованою дією на суб'єкти господарювання. Склад чинників середовища непрямої дії представлений наступним чином:

- економічні чинники;
- політичні чинники;
- соціокультурні чинники;
- демографічні чинники;
- науково-технічні чинники;
- екологічні чинники.

Родовою ознакою ефективності є досягнення мети виробничо-господарської діяльності підприємства з найменшими витратами суспільної праці або часу. У кінцевому підсумку змістовне тлумачення ефективності (продуктивності) як економічної категорії визначається об'єктивно діючим законом економії робочого часу, що є утворювальною субстанцією багатства і мірою витрат, необхідних для його нагромадження. Суть проблеми підвищення ефективності управління (продуктивності виробничо-економічної системи) полягає у тому, щоб на кожну одиницю витрат – трудових, матеріальних, фінансових – досягати максимально можливого збільшення обсягу виробництва або доходу.

В свою чергу, ефективність управління можна представити у єдності та взаємодії таких складових:

– отриманні загального економічного ефекту. Він знаходить свій вимір у традиційному співвідношенні витрат на управління (апарат управління, інформаційні технології, користування інфраструктурою зовнішнього середовища – консалтингові, посередницькі, юридичні послуги тощо) та результативність підприємницької діяльності;

– досягненні ринкового ефекту. Його виміром є частка продукту та підприємництва на ринку, динаміка присутності фірми у конкурентному середовищі;

– отриманні інноваційного ефекту. Природним виміром цього ефекту є здатність безперервно оновлювати продукт, управляти змінами.

Підвищення ефективності управління є необхідною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства.

У цей час існує безліч способів підвищення ефективності менеджменту, кожний з яких спрямований або на самого керівника, його особисті й професійні якості, або на який-небудь елемент управлінської діяльності.

Робота над підвищенням ефективності управління може починатися з будь-якого елемента, того, удосконалення якого є для організації найбільш актуальним.

Розглянемо найбільш загальні шляхи підвищення ефективності управління:

1. Удосконалювання структури управління, максимальне її спрощення, децентралізація більшості функцій, визначення повноважень керівництва з урахуванням кваліфікацій й особистих якостей.

2. Вироблення стратегії розвитку організації на основі аналізу її сильних і слабких сторін, розробка філософії й політики організації, що охоплює всі її функціональні області.

3. Розробка інформаційної системи організації, що забезпечує ефективний комунікаційний зв'язок між співробітниками й підрозділами.

4. Розробка системи прийняття рішень, правил і процедур управління, системи стимулювання.

5. Система постійного підвищення кваліфікації працівників на основі навчання, перепідготовки, розвитку ініціативи, творчості.

6. Розробка системи підбора, навчання, оцінки й переміщення керівних кадрів, планування кар'єри керівників, застосування стилю керівництва, адекватного внутрішньому й зовнішньому факторам, що впливає на організацію.

7. Застосування найбільш ефективних методів підбора персоналу, його оцінки, формування працездатного, сумісного складу працівників, створення максимально сприятливого соціально-психологічного клімату.

8. Робота зі створення культури організації, вироблення спільних цінностей, визнаних і схвалюваних співробітниками.

Таким чином, існує велика кількість шляхів і методів підвищення ефективності менеджменту, кожний з яких пов'язаний з якою-небудь певною областю діяльності підприємства. Підвищити ефективність управління можна також, застосовуючи різні методи безпосередньо до менеджера, наприклад, збільшити рівень його кваліфікації, одержати додаткове утворення й т.д.

Кожне підприємство самостійно вирішує питання про вибір шляхів підвищення ефективності менеджменту залежно від специфіки діяльності й особливостей уже сформованої системи управління. Однак будь-якому керівникові важливо усвідомлювати, що найбільша ефективність управлінської діяльності буде досягнута в тому випадку, якщо використати різні методи в комплексі, орієнтуючись при цьому на мету й стратегії розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Боковець В. В. Стратегічне управління підприємством як одна з передумов його успішної діяльності. Перспективи розвитку регіональної економіки, права та менеджменту : за матер. регіон. наук.- практ. конф. мол. учен., асп. та студ. Вінниця, 2015. С. 36 – 39.
2. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2015. 502 с.

3. Ковтун Е.О. Актуальність впливу якості управлінських рішень на систему менеджменту підприємства. Scientific Letters of Michal Baludansky. 2019. С. 59 – 61.
4. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2018. 224 с.
5. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч.посіб. К.: Кондор, 2016. 296 с.
6. Оксененко С.П. Шляхи підвищення ефективності управління підприємством. *Динаміка наукових досліджень*. 2019 Т. 21. С. 48-50.
7. Храмов В. О. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. К. : МАУП, 2020. 112 с.

УДК 330.37:336

Наталія Єфімова

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

АНАЛІЗ МАТРИЧНИХ МЕТОДІВ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Вибір стратегії можна назвати однією зі складових успіху діяльності компанії. Фірма може виявитися в кризі, коли не зможе вчасно передбачати змінюються обставини і відреагувати на них. Вибір головної фінансової стратегії підприємства в основі своїй залежить від прийнятої базової корпоративної стратегії. Ця залежність визначається тим фактом, що фінансова стратегія носить підлеглий характер стосовно базової корпоративної стратегії і, як будь-який інший вид функціональної стратегії, покликана забезпечити ефективну її реалізацію.

Ключові слова: *фінансова стратегія, стадія фінансового розвитку, матриця Франшона – Романа, матриця, факторний аналіз, матричний підхід.*

Перехід до ринкової економіки обумовив передачу на рівень підприємства функцій визначення оптимальних шляхів власного виживання та розвитку, що поставило перед економістами вітчизняних підприємств завдання опанування засад стратегічного управління. Почали активно вивчатися класичні концепції стратегічного управління, узагальнюватися та розвиватися окремі його положення. Проте донині не до кінця вирішеним є питання ефективного вибору типу стратегії розвитку, ринкової та функціональних стратегій конкретного підприємства за заданих зовнішніх та внутрішніх умов. Одною з причин цього є несистематизованість великого обсягу накопичених у цій галузі результатів досліджень, відсутність структурованої зручній для вирішення задач прийняття управлінських рішень способом бази стратегій.

В сучасних умовах розвитку ринкових відносин, яке супроводжується процесами посилення конкуренції і постійною мінливістю бізнес-середовища, фінансовий аналіз та оцінка фінансового стану мають обмежений характер. Для прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень з кожним роком все більш затребуваним розробка ефективної фінансової стратегії підприємства.

В економічній літературі вироблено багато моделей розробки та класифікації фінансових стратегій фірми, заснованих на різних фінансових показниках і різних методологічних підходах: концепції стійкого зростання, методиці рейтингових оцінок і т. д. Серед зарубіжних методик можна виділити підхід, заснований на класифікації фінансових рішень М. Сорокіна; методику А. Градова, підхід В. Акулова, фінансові матриці Ж. Франсона та І. Романа, моделі Бостонської консалтингової групи. Серед вітчизняних методик найбільш відомою є методика І. Бланка.

Метою даного дослідження є створення класифікації матричних технологій за їх факторними просторами та різновидами пропонованих стратегій для формування підстав формалізації вибору матриці обрання стратегії.

Наразі перед підприємствами постає завдання вибрати найбільш придатну методику з урахуванням особливостей розвитку підприємства. При виборі

фінансової стратегії доцільно використовувати матрицю фінансових стратегій, яка дозволяє винести вирок перспективного напрямку зміни фінансово-господарського стану. Розглянемо деякі з них більш детально:

Серед вітчизняних методик найбільш відомою є методика І. Бланка, яка включає такі етапи розробки фінансової стратегії:

1. Визначення загального періоду формування фінансової стратегії.
2. Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища на основі методів SWOT-, SNW- і PEST-аналізів, портфельного аналізу, сценарного аналізу і т. д.
3. Комплексна оцінка стратегічної фінансової позиції підприємства.
4. Розробка стратегічних фінансових цілей.
5. Конкретизація цільових показників фінансової стратегії за періодами її реалізації.
6. Розробка цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності.
7. Прийняття основних стратегічних фінансових рішень – процес розгляду можливих способів досягнення стратегічних фінансових цілей і вибору найбільш ефективних із них для практичної реалізації.
8. Оцінка ефективності прийнятої фінансової стратегії: узгодженість із прогнозованими змінами зовнішнього середовища, із корпоративною стратегією, із внутрішнім потенціалом компанії, реалізованість, урівноваженість окремих об'єктів, ефективність реалізації, допустимі рівні ризику.
9. Організація контролю реалізації фінансової стратегії.

На основі даних етапів І. Бланк виділив три головні фінансові стратегії фірми:

1. Стратегія фінансової підтримки прискореного зростання підприємства, яка реалізується у сфері формування фінансових ресурсів фірми при прискореному зростанню потенціалу формування фінансових ресурсів фірми і відповідає такому виду базової корпоративної стратегії, як «прискорене зростання».

2. Стратегія фінансового забезпечення обмеженого зростання підприємства. Реалізується у сфері забезпечення ефективного розподілу і використання фінансових ресурсів підприємства і відповідає такому виду базової корпоративної стратегії, як «обмежене зростання».

3. Антикризова фінансова стратегія підприємства. Реалізується у сфері формування достатнього рівня фінансової безпеки підприємства і відповідає такому виду базової корпоративної стратегії, як «скорочення».

Підхід до розробки фінансової стратегії, запропонований Т. Геніберг, Н. Івановою, О. Поляковою, ґрунтується на концепції темпу стійкого зростання. Дана методика заснована на розмежуванні фінансової політики фірми й політики фінансування її діяльності була розроблена всесвітньо відомою сьогодні консалтинговою фірмою Boston Consulting Group (BCG). Науковці розробили фінансову матрицю, що складається з чотирьох квадрантів, які характеризують ту чи іншу фінансову стратегію фірми.

Основна увага в моделі Бостонської консалтингової групи зосереджується на потоці готівки організації, яка або спрямовується (споживається) на проведення операцій в окремо взятій бізнес-сфері, або виникає (породжується) внаслідок таких операцій. Вважається, що рівень доходу чи витрат готівки дуже сильно функціонально залежить від темпів зростання ринку і відносної частки організації на цьому ринку. Темпи зростання бізнесу організації визначають темп, в якому організація буде використовувати готівку.

При оцінці конкурентоспроможності окремо взятих видів бізнесу використовують два критерії: темп зростання галузевого ринку і відносну частку ринку. Темп зростання ринку визначається як середньозважене значення темпів зростання різних сегментів ринку, в яких діє підприємство, або можливий варіант прирівнювання його до темпу зростання валового національного продукту.

Основою матриці БКГ служать наступні припущення:

– бізнес, який має істотну частку ринку, набуває конкурентну перевагу щодо витрат виробництва. Звідси випливає, що найбільший конкурент має найбільшу рентабельність при продажу за ринковими цінами і для нього фінансові потоки максимальні.

– присутність на зростаючому ринку означає підвищену потребу у фінансових коштах для свого розвитку: оновлення та розширення виробництва, проведення інтенсивної реклами. Якщо темп зростання ринку невеликий, то товар не потребує значного фінансування.

Якщо обидві ці умови виконуються, то виділяють чотири групи ринків товару, у відповідність з пріоритетними стратегічними цілями і фінансовими потребами. На вісі ординат відкладаємо значення темпів росту ринку, а на вісі абсцис – прибуток компанії. Діаметр кульки на матриці відповідає обсягу продажів товарів чи послуг.

Згідно з даною матрицею виділяють чотири типи фінансової стратегії:

– дикі кішки – великий темп росту продукту і низька частка ринку. Для збільшення ринку необхідні великі інвестиції, які дають змогу перетворити продукт у зірку;

– зірки – високий темп росту, висока частка ринку. Цей продукт чи послуга може приносити достатній прибуток, щоб підтримувати своє існування, проте можливі фінансові складності.

– дійні корови – низькі темпи росту, висока частка ринку. Цей продукт чи послуга дає великий прибуток, який може витратитися на диких кішок та зірок;

– собаки – низькі темпи росту, низька частка ринку. Продукт не приносить прибутку або дає низьку фінансову віддачу. Потребує великої уваги за зусиль із боку керівництва фірм [6].

У цій моделі основними цілями підприємства є зростання норми та маси прибутку. При цьому набір стратегічних рішень, як досягнути бажаної мети обмежується чотирма варіантами;

– стратегія «дикі кішки» (має альтернативи) припускає інтенсифікацію зусиль підприємства на даному ринку або відхід з нього. Для підтримки або збільшення частки на ринку в умовах сильної конкуренції потрібні великі кошти. Тому керівники повинні вирішити: чи вірять вони, що даний підрозділ зможе успішно конкурувати при відповідній підтримці, або потрібно піти з ринку.

– стратегія «дійні корови» спрямована на підтримку існуючого становища якомога довше і надання фінансової підтримки країнам, що розвиваються підрозділам. Основні завдання зводяться до підтримання нових моделей товарів з метою стимулювання лояльних клієнтів до повторних покупок, періодичної нагадує рекламі і новим ціновим знижкам.

– стратегія «зірки» спрямована на збільшення і підтримання частки на ринку. Основне завдання полягає в підтримці відмітних переваг продукції підрозділів в умовах зростаючої конкуренції.

– стратегія «собаки» полягає в ослабленні зусиль на ринку або ліквідації. Підприємство, що має такий підрозділ, може спробувати збільшити прибуток шляхом проникнення на спеціальні ринки і скорочення забезпечує обслуговування або піти з ринку.

Матриця БКГ сприяє прийняттю рішень про намічені цілі на ринку, і розподілу коштів між різними зонами господарювання в майбутньому.

Головним достоїнством даної матриці, перш за все, є її простота.

На базі матриці BCG була розроблена інша двовимірна багатофакторна матриця «привабливість – конкурентоспроможність» стратегічного аналізу. Її розробила консультативна компанія «McKinsey» разом з «General Electric» (далі – матриця GE/McKinsey). Характерністю цієї моделі є інтегральні значення галузевої привабливості та конкурентної позиції бізнесу. Для оцінки показника привабливості ринку використовують такі дані: розмір ринку та темпи його розвитку, конкурентну силу на ринку, прибутковість, рівень державного регулювання, чутливість до кон'юнктури, технологічний рівень.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства – розмір та темпи зростання, частку ринку за сегментами, прибутковість, технологічний потенціал, організаційну структуру, прихильність покупців, ефективну гнучкість тощо [3].

Умовно матриця поділяється на зони переможців, переможених та середній граничний сегмент (можуть як розвиватися, так і скорочувати діяльність за певних умов).

Деталізуємо основні зони матриці відповідні їм риси:

– переможець 1 характеризується високий ступінь привабливості ринку і досить великі переваги організації на ньому. Підприємство, швидше за все, буде безумовним лідером або одним з лідерів.

– переможець 2 характеризується високим ступенем привабливості ринку і середнім рівнем відносних переваг організації., тобто така організація має значні конкурентні переваги, проте не є лідером;

– переможець 3 – позиція властива організаціям, ринкова привабливість яких тримається на середньому рівні, але при цьому їхні переваги на такому ринку очевидні і сильні.;

– переможений 1 – це позиція із середньою привабливістю ринку і низьким рівнем відносних переваг на ньому. Необхідно шукати можливості поліпшення становища у галузях з низьким рівнем ризику;

– переможений 2 – позиція з низькою привабливістю ринку і середнім рівнем відносних переваг на ринку. Дана позиція не має ніяких особливо сильних сторін або можливостей. Ця галузь бізнесу неприваблива. Організація не є лідером, але її можна і необхідно розглядати як серйозного конкурента.

– переможений 3 – позиція з низькою привабливістю ринку і низьким рівнем відносних переваг організації в даному виді бізнесу. У такому стані можна тільки прагнути отримувати прибуток. Варто утриматися від будь-яких інвестицій або розглядати перспективу виходу з даного виду бізнесу взагалі;

– знаки питання – розвиток організації в напрямку посилення тих її переваг, що обіцяють перетворитися в сильні сторони або припинення даного виду бізнесу взагалі;

– середній бізнес, що характеризується середнім рівнем як привабливості галузі, так і відносних переваг;

– генератор прибутку – у такому стані керувати інвестиціями потрібно з погляду одержання ефекту в короткостроковій перспективі, тому що в будь-який час у галузі може виникнути колапс. При цьому інвестиції повинні концентруватися навколо найбільш привабливих ринкових сегментів.

Проміжні позиції в цій матриці важко інтерпретувати через суміжність стратегій, що є одним із недоліків моделі. Крім того, з одного боку, більш широкий набір показників, що ніби розширює врахування вагомих факторів, з іншого боку, підсилює суб'єктивізм оцінок щодо їх значення, фактори подані в статистиці тощо.

Незважаючи на складність розрахунків для побудови матриці GE/McKinsey, одержані результати дають чіткий орієнтир підприємству стосовно стратегії по кожному з проаналізованих видів продукції, тобто мають вагому практичну значущість

Французькими вченими Ж. Франшоном та І.Романе була запропонована методика розробки фінансової стратегії, заснована на побудові фінансової матриці [5, с. 51].

Вона ґрунтується на розрахунку трьох основних коефіцієнтів:

- результату господарської діяльності (РГД),
- результату фінансової діяльності (РФД),
- результату фінансово-господарської діяльності (РФГД).

На підставі наведених вище показників складається матриця фінансових стратегій, в якій по горизонталі відкладаються значення РФД, по вертикалі – РГД. Сама матриця складається з 9 квадрантів, кожен з яких характеризує ту чи іншу фінансову стратегію фірми.

Матриця допомагає спрогнозувати «критичний шлях» підприємства на майбутній час, намітити допустимі межі фінансового ризику і виявити поріг можливостей підприємства.

Окремої уваги заслуговує модель аналізу «Shell» – DPM (далі – матриця Shell/DPM). В її основу покладено співвідношення двох факторів: «галузева привабливість – конкурентоспроможність». При цьому при розрахунку перспектив ринку враховуються такі фактори: зростання ринку, стабільність прибутковості, співвідношення покупців і виробників, прихильність покупців до торгової марки, технологічні обмеження, розвиток бізнесу після продажного

обслуговування. При розрахунку конкурентоспроможності включають такі фактори: ринкової позиції, виробничих можливостей, підтримуючих послуг.

Матрицю Shell/DPM можна використовувати на будь-якому етапі життєвого циклу продукту, проте для неї є обмеження, а саме: сфера «використання моделі здебільшого обмежена капіталомісткими галузями промисловості (хімія, нафтопереробка, металургія)» [4], що спричиняє низьку ефективність від застосування для банківського сектору.

Головними перевагами матричних методів є можливість логічного структурування й наочного відбиття стратегічних проблем підприємства, відносна простота подання результатів, акцент на якісних сторонах аналізу. Головний недолік матричних методів полягає у використанні даних про поточний стан бізнесу, які не завжди можна екстраполювати в майбутнє.

Матричні методи і моделі усе ширше використовуються в наукових дослідженнях. Їх застосування орієнтовано на інтерпретацію дії різних факторів у динамічному середовищі для вибору оптимального рішення у ситуаціях, для яких характерні поліваріантні сценарії розвитку. Матричні моделі стають до пригоди у випадках, коли можливості вербальних моделей стають обмеженими або менш переконливими.

Застосування матричних методів оцінки необхідне під час прийняття стратегічних рішень та вибору фінансової стратегії, що є основою формування сталої конкурентної позиції підприємства на ринку. Матриці використовуються при виборі стратегії на всіх етапах розвитку підприємства, на кожному з яких матричний аналіз має певну специфіку. Для розроблення стратегії кожний продукт підприємства, його господарські підрозділи розглядаються незалежно один від одного, що дає змогу порівнювати їх між. Однак, використовуючи ці методи, необхідно враховувати специфіку внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Залежно від застосування методів аналізу менеджмент має змогу обирати ту чи іншу стратегію розвитку для найефективнішого використання ресурсів та зростання фінансових результатів.

Список використаних джерел:

1. Бланк И.А. Управление активами и капиталом предприятия. Киев : Эльга : Ника-Центр, 2003. 446 с.
2. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия. Киев : Эльга : Ника-Центр, 2001. 681 с.
3. Бас Ю.В., Зикова Г.В. Теоретичні основи формування фінансової стратегії підприємства. *Наука й економіка*. 2016. № 1 (41). С. 73–77.
4. Давыдова Л.В., Соколова Н.Н. Выбор финансовой стратегии предприятия на основе факторного анализа финансовой среды. *Вестник ОрелГИЭТ*. 2010. № 3 (13). С. 68–73.
5. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с.
6. Наумова Л.Ю. Фінансова стратегія економічного розвитку підприємств. *Наука й економіка*. 2014. Вип. 2. С. 134–139.
7. Партин Г.О., Митрухіна О.Я. Фінансова стратегія у системі управління фінансами підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.6. С. 208–214.
8. Танклевська Н.С., Пашенко О.В. Побудова фінансової стратегії та її значення у конкурентному ринковому середовищі. *Наука й економіка*. 2014. № 4 (36). С. 50–56.
9. Химич І. Фінансова стратегія як елемент фінансової стабільності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 4. С. 158–164.
10. Щербань О. Методичний підхід до розробки фінансової стратегії підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. Вип. 12. Част. 4. С. 161–165.

**АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ЯК
ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОЇ ТА ЕФЕКТИВНОЇ
РОБОТИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС і К»)**

Стаття присвячена розкриттю суті та ролі теоретичних особливостей проведення маркетингового аналізу дослідження ринку, його структурних елементів у забезпеченні конкурентними перевагами підприємств, а також оцінці тенденцій розвитку маркетингових досліджень підприємства. На прикладі ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС і К» здійснено аналіз маркетингової діяльності підприємства. Виокремлено фактори зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС і К».

Ключові слова: *ринок, маркетингове середовище, маркетингові дослідження, середовище ринку.*

Будь-яке підприємство є частиною маркетингового середовища, яке постійно змінюється. Не існує ринкових економік, де умови діяльності є сталими та незмінними. Відповідно, для постійного розвитку будь-яка компанія повинна здійснювати постійний аналіз маркетингового середовища на основі якого пропонувати своїм споживачам нові продукти заздалегідь визначеною стратегією. Ігнорування актуальних потреб споживачів призводить до скорочення попиту та занепаду підприємства. Аналіз маркетингового середовища дозволяє відслідковувати зміни та пропонувати необхідний продукт для конкретної цільової аудиторії.

Значний внесок у розвиток теоретичних аспектів маркетингових досліджень ринку вклала велика кількість праць зарубіжних та вітчизняних авторів. Серед зарубіжних авторів дану проблему досліджували: Ансофф І.,

Голубков Є.П. [5], Пітер Р. Діксон, Котлер Ф. [2], Лівіт Т. [1], Серед вітчизняних авторів суттєві напрацювання мають: Божкова В.В. [12], Войчак А. В., Гаркавенко С. С., Герасимчук В. Г., Полторак В. А., Рогов Г. К., Старостіна А.О. [6], Чумаченко М.Г. Однак маркетингове дослідження ринку за сучасних умов потребує більш глибокого та детального аналізу з урахуванням всіх його структурних елементів.

Ціллю дослідження є визначення особливостей ринкового середовища ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС і К» та отримання практичних рекомендацій щодо подальших кроків з оптимізації маркетингової діяльності.

Ринок є характерною рисою домінуючої в даний час економічної системи у світі, що називається ринковою економікою. Він складається з людей, які мають деякі потреби. В ідеальній ситуації виробник виводить на ринок новий товар в тому випадку, якщо він може розпізнати ці потреби [1].

Маркетинг як концепція ринкового управління отримала широке застосування в діяльності компаній, так як дозволяє забезпечити їм конкурентну перевагу і стійке становище на ринку. Досягнення такого результату вимагає від керівників прийняття грамотних управлінських рішень. Наскільки вони будуть правильними, залежить від точності наявної інформації. Інформація в перекладі з латинської означає «інформувати, давати відомості». Саме інформації в даний час приписується роль найважливішої складової ресурсного потенціалу компанії, поряд з трудовим, фінансовим і виробничим потенціалом. Маркетинг не може виконати свого призначення без достовірної інформації. Традиційним способом її отримання є маркетингові дослідження. Тому однією з найважливіших функцій маркетингу (невід'ємна частина маркетингової діяльності) є маркетингові дослідження.

Маркетингове дослідження – це систематичний збір, обробка та аналіз інформації, що вживається для вирішення конкретних маркетингових завдань, що стоять перед фірмою [4].

Інше визначення, яке заслуговує на увагу: це функція, що з'єднує компанію з зовнішнім середовищем через інформацію. Свого роду комунікаційний канал, що передає інформацію про ефективність маркетингових дій компанії.

Ключова мета маркетингового дослідження - створити інформаційно-аналітичну базу для прийняття маркетингових рішень і тим самим знизити рівень невизначеності, пов'язаної з ними.

Маркетингові рішення компанія приймає на всіх стадіях маркетингового процесу: вивчення ринкових можливостей, розробка маркетингових стратегій, реалізація маркетингових заходів та контроль за їх виконанням. На кожній стадії перед керівництвом компанії стоїть ряд маркетингових завдань, вирішення яких можливе тільки при наявності інформації, отриманої в ході маркетингових досліджень. Відповідно на кожній стадії маркетингового процесу маркетингові дослідження вносять значний внесок допомагаючи підготувати і прийняти управлінське рішення [3].

Загальна мета маркетингових досліджень полягає в тому, щоб знизити ризик при прийнятті рішень, допомагаючи керівництву зрозуміти свій невизначений і мінливий ринок. Для прийняття правильних маркетингових рішень важливо розуміти бажання і прагнення споживачів, спрямованість конкурентів.

Завдання дослідження маркетингового середовища:

- знати, куди рухається навколишнє середовище; спостерігати і оцінювати відповідні події і тенденції в навколишньому середовищі;
- визначити, які події і тенденції є сприятливими з точки зору компанії, а які несприятливими; з'ясувати можливості і загрози, приховані в начебто випадкових подіях і явно спостережуваних тенденціях;
- спрогнозувати, яким буде навколишнє середовище в майбутньому;
- оцінити масштаби різних можливостей і загроз;
- допомогти забезпечити правильну відповідність між навколишнім середовищем і компанією, що є суттю маркетингу; допомогти компанії реагувати виробленням стратегій; сприяти правильному формулюванню маркетингової стратегії - відповідно до тенденцій в навколишньому середовищі і виникаючими в ній можливостями [5].

Торговий Дім «Едельвейс і К» - одна з найбільших роздрібних мереж канцтоварів у місті Вінниця. Також частиною бізнесу є друкарня, що надає послуги офсетного друку.

Торговий дім пропонує: засоби для дезінфекції; канцтовари; оргтехніку; нотаріальні книги та реєстри; поліграфію; дидактичні матеріали.

Підприємство має позитивний імідж, а також займає досить сильну позицію на вітчизняному ринку.

На ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС і К» організований великий відділ маркетингу, спеціалісти якого працюють для розвитку підприємства. Він поділений на п'ять функціональних відділів, перші три з яких займаються розробкою нових товарів та просуванням вже існуючих, а також два інших, які займаються рекламою та аналітикою роботи маркетингового відділу. Така модель організації відділу маркетингу називається матричною.

На чолі кожного функціонального відділу стоїть начальник, який підпорядковується начальнику відділу з маркетингу.

Перші три відділи, поділяються на бренд-менеджерів. Бренд-менеджери займаються розробкою нових та просуванням вже існуючих торгових марок, розробляють дизайни упаковок, слідкують за їх розвитком, будують їх стратегії просування на ринок, а також шукають нові канали збуту своєї продукції.

Аналітики досліджують стан ринку, позиції продукції на ринку, а також займаються ціноутворенням.

Фахівці в галузі маркетингу співпрацюють з бренд-менеджерами інших відділів і разом розробляють рекламу продукції, також вони заключають договори з фірмами, які надають рекламні послуги різного виду, друку реклами, розміщення реклами. В обов'язки першого заступника начальника відділу реклами входить планування бюджету кожної рекламної кампанії, а також оцінка ефективності рекламних кампаній.

Заступник начальника займається в основному PR. Подаючи заявки на участь в спеціалізованих конкурсах, розповсюджуючи інформацію про успіхи компанії в середині підприємства, для створення відчуття поваги за ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС і К» серед працівників.

Окрім цих відділів – на підприємстві працює два підрозділи, що відповідають за постачальників і посередників. Їхня задача полягає в пошуку найкращих з можливих постачальників сировини, це як правило компанії з яким підприємство вже давно працює, та посередників, переважна більшість яких також постійна, але є частина яка постійно оновлюється завдяки розвитку ринку просування товарів.

Маркетинговою стратегією підприємства є більш глибоке проникнення на ринок м. Києва з уже наявними найменуваннями товару. Однак це не виключає можливостей розширення меж ринку, тому що специфіка даного бізнесу дозволяє обслуговувати споживачів за межами основного ринку збуту. При гнучкій ціновій політиці, налагодженій системі збуту і системі стимулювання споживачів фірма може виступати в якості оптового постачальника і за рахунок оптових (дрібнооптових) цін на свою продукцію, залучати великих споживачів. У рамках цієї стратегії застосовуються наступні заходи:

- Зниження оптових і роздрібних цін на ті ж товари, що пропонують конкуренти.
- Поліпшення іміджу фірми (виготовлення логотипа, рекламних буклетів і повнокольорових каталогів на свою продукцію).
- Збільшення штату торгових агентів.
- Освоєння нових технологій і розвиток нових напрямків збуту і залучення клієнтів (створення рекламного сайту чи інтернет-магазину).
- Поліпшення сервісного обслуговування клієнтів (скорочення термінів доставки, поліпшення гарантійних зобов'язань).
- Розширення кола постачальників (тут передбачається укладання договорів із виробниками канцелярських товарів).

Кінцева мета обраної стратегії - залучення більшого числа споживачів, що забезпечує більший обсяг продажів і, відповідно, більший прибуток.

При забезпеченні позиціонування товарів і послуг на ринку ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС і К» вибирає наступний шлях: позиціонувати себе поруч з фірмою-конкурентом АТ ДАК «Укрвидавполіграфія» (м. Київ) і почати

боротьбу за частку ринку. Щодо інших фірм-конкурентів, ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС і К» має у своєму розпорядженні значні ресурси, щоб проводити ефективну конкурентну боротьбу. Рішення про позиціонування прийняті на наступних підставах:

- на повній ідентифікації характеристик товару з запитами і бажаннями клієнтів;
- на основі великого асортименту товарів (тобто клієнти можуть заповувати для своїх потреб усе, що необхідно для офісу та дому);
- на основі більш низьких цін, що пропонує ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС і К», за рахунок включення в асортимент продукції вітчизняних виробників;
- на створенні іміджу своєму підприємству за рахунок більш ефективного обслуговування клієнтів і гнучких систем знижок.

Для одержання споживачем вагомої комерційної вигоди, ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС і К» пропонує наступну систему знижок: 1) бонусні знижки: вони надаються постійним клієнтам у випадку, коли протягом 6 місяців вони роблять не менш 3 замовлень. Величина даного виду знижки, у залежності від суми замовлення, складає від 5 до 12%; 2) знижка по дисконтній карті, коли клієнт переводить на рахунок фірми продавця визначену суму грошей і протягом одного року в будь-який час може набирати товари зі знижкою 12%; 3) торговим агентам надається можливість самостійно вирішувати розміри знижок конкретним клієнтам у залежності від обсягів споживання.

Можливі знижки такого характеру:

- Торговий агент може надавати знижки клієнтам (у тому числі й особисті заохочення) за рахунок свого відсотка з продажів, що складає 9% з оптової ціни і 14% із дрібнооптової ціни.
- Якщо торговий агент працює з великими замовниками, що вимагають значних знижок, то фірма дає можливість збільшити розмір знижки з оптової ціни до 14%, при цьому 7% знижує торговий агент за рахунок свого відсотка і 7% знижує фірма.

В результаті проведеного дослідження можна стверджувати, що аналіз ринку вимагає ґрунтовного вивчення сукупності факторів внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища. Для ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС і К» є всі можливості екстенсивного розвитку шляхом розгортання діяльності на інших регіональних ринках. Однак, враховуючи наявну конкуренцію та специфічні потреби споживачів, попередній аналіз є ключовою умовою успішного виходу на нові ринки. Це дозволить підприємству у сучасних умовах насиченості ринку зорієнтуватися на найбільш значущі, з точки зору інтересів споживачів, товари, а також забезпечити ті потреби, які не задовольняє жоден з конкурентів. Попередній аналіз ринку в даному контексті виконує функцію зниження ризиків управлінських рішень, що забезпечує розвиток компаній в цілому і більш ефективно входження на нові ринки зокрема.

Для проведення аналізу маркетингового середовища підприємству слід дослідити наявну інформацію щодо ситуації на конкурентному ринку силами власних спеціалістів. А у випадку її недостатності, можливе залучення консалтингової компанії для формування цілісної стратегії з екстенсивного розширення мережі.

Підсумовуючи все зазначене, можна стверджувати, що повноцінний аналіз маркетингового середовища, є ключовою умовою ефективної діяльності на конкурентному ринку.

Список використаних джерел:

1. Березовик К. В. Сутність маркетинг-аудиту діяльності підприємств / К. В. Березовик // *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія : Економіка і менеджмент. – 2015. – Вип. 5. – С. 150-153. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2015_5_37
2. Бутинець Т.А. Маркетинговий аудит: відмінності у трактуванні // Т.А. Бутинець / *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. Сер.: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз: міжнар. зб. наук. пр. / Житомир. держ. технол. ун-т. – Житомир: ЖДТУ, 2015. – Вип. 3 (33). – С. 3-16

3. Акулич, І.Л. Основи маркетингу [Текст] / Акулич І.Л., Демченко Е.В. – Мінськ, 2017. – С. 48–60.
4. Котлер Ф. Основи маркетингу / Ф. Котлер, В. Вонг, Г. Армстронг, Д. Сондерс / Пер. с англ. О.Медведєв, В. Кулеби, С. Каденко. – М.: Вільямс, 20017. – 142 с.
5. Теорія і практика маркетингу в Україні: монографія / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак, В.Я. Кардаш, В.П. Пилипчук й ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А.Ф. Павленка. – К.: КНЕУ, 2016.– 584 с.

УДК 005.9:159.925(045)

Анастасія Закутаєва

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ КЕРІВНИКА В ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті досліджено аспекти розвитку емоційного інтелекту керівника в організації. Виділено складові компоненти емоційного інтелекту ефективного керівника. На основі моделі розробленою Р.Бояцисом досліджено основні етапи розвитку емоційного інтелекту керівника. Описано рівні усвідомленого цілеспрямованого розвитку емоційного інтелекту. Визначено ключові компетенції із зони емоційного інтелекту для успішного керівника.

Ключові слова: *емоційний інтелект, соціальний інтелект, професійна компетентність, особистісні компетенції, функції управління, влада керівника.*

Ефективність управління в організації вирішальною мірою залежить від професійної компетентності керівника. За сучасних умов, цей показник може бути збільшено, значною мірою, лише за рахунок індивідуального потенціалу особистості. Надзвичайно ресурсним напрямом розвитку людини є її емоційний інтелект як засіб розширення адаптаційних можливостей власної особистості.

Тема розвитку емоційного інтелекту набирає все більшу популярність в Україні. Багато підприємств прагнуть максимально розкрити потенціал співробітників, відмовляючись від директивної системи управління на користь індивідуального підходу. Топ-менеджери з «наглядачів» перетворюються у наставників, які враховують особливості характеру й емоційний тип співробітників [4].

Аналіз літератури свідчить про те, що проблема емоційного інтелекту досліджувалася вітчизняними Г. Березюк, С. Дерев'янка, Т. Карамушка, Е. Носенко, Н. Коврига та зарубіжними Д. Гоулмен, К. Кордяліс, Г. Орме та іншими науковцями в контексті сприйняття та розуміння емоцій, управління ними, розвитку здатності справлятися та протистояти тиску навколишнього середовища, емпатії, самоконтролю тощо.

Емоційний інтелект, відповідно до європейських стандартів, є ключовою компетенцією для керівника будь-якої організації, оскільки вміння контролювати свої емоції та пристосовуватись до змін, будувати безконфліктні взаємовідносини з колегами і підлеглими, переконувати і мотивувати їх визначає особистий успіх керівника-лідера та ефективність роботи підпорядкованого йому підрозділу важливим є не менше, ніж рівень професіоналізму. Про це свідчать результати досліджень близько 500 міжнародних компаній та бюджетних організацій (в тому числі органів державної влади), американським науковцем Деніелом Гоулманом, який довів, що чим вищий ранг керівника, тим більше навиків емоційного інтелекту закладено в основу його успіху [1].

Аналіз досліджень, які присвячені проблемі емоційного інтелекту, дозволяє виокремити наступні складові емоційного інтелекту ефективного керівника:

– Особистісні компетенції – ці компетенції визначають те, як ми керуємо собою. До їх складу входять самоусвідомлення та керування собою.

– Емоційне самоусвідомлення складається з: 1) уміння бачити власні емоції і розуміти їх вплив, використовувати інтуїцію, при ухваленні рішень;

2) адекватна самооцінка – знання власних переваг та обмежень; 3) впевненість в собі – знання власних здібностей.

– Керування собою складається з: 1) емоційного самоконтролю - вміння зберігати деструктивні емоції і імпульси під контролем; 2) відвертості - чесність і цілісність, вміння бути гідним довіри; 3) адаптивності - гнучкість в пристосуванні до змінних ситуацій і обставин; 4) прагнення поліпшити показники для того, щоб відповідати високим внутрішнім стандартам; 5) ініціативності - готовність діяти і не втрачати можливостей; 6) оптимізм - здатність бачити позитивний бік речей і подій.

– Соціальні компетенції – здібності, які визначають вміння керувати взаємовідносинами. Цей компонент складається з соціальної усвідомленості та керування взаємовідносинами,

– До соціальної усвідомленості входять: 1) емпатія – вміння відчувати емоції інших, розуміти їх точку зору і цікавитись їх турботами; 2) організаційна усвідомленість – здатність бачити, що відбувається, розуміти «ланцюжки ухвалення рішень», політику на рівні організації; 3) розуміння і відповідність потребам підлеглих, клієнтів або покупців.

– Управління взаємостосунками складається з: 1) надихаючого управління - вміння вести і мотивувати за допомогою надихаючої мети і бачення майбутнього; 2) володіння тактиками переконання; 3) здатність підвищувати здібності інших через зворотній зв'язок і керівництво; 4) здатність вести за собою в новому напрямі; 5) здатність вирішувати суперечності і незгоди; 6) здатність до співпраці і створення команди.

На відміну від професійних та управлінських якостей, які відносно швидко можна істотно розвинути шляхом семінарів, тренінгів, ділових ігор тощо, на розвиток емоційного інтелекту у зрілому віці керівнику необхідно витратити більше зусиль та енергії, оскільки завдання полягає не в тому, щоб навчитись чомусь вперше або розвинути існуючі навички, а змінити стару модель поведінки на нову. Тому, щоб розвинути таку здатність, як наприклад, емпатія чи стресостійкість, потрібно більше зусиль та часу, аніж для того щоб, до прикладу, стати експертом зі стратегічного управління чи проектного менеджменту.

Оснoву розвитку емоційного інтелекту керівника складає самокерівне навчання, модель якого (за Р.Бояцисом) передбачає п'ять етапів:

1. Моє ідеальне “я”: ким я хочу бути?

2. Моя реальна сутність: хто я є? Які мої позитивні якості й у чому моя сутність не співпадає з ідеальною?

3. Моя програма самовдосконалення: як я зможу розвинути свої позитивні якості для досягнення ідеалу.

4. Запровадження у практику нових способів поведінки, нових навиків і подальша робота над ними з метою досягнення рівня досконалого володіння.

5. Встановлення надійних і довірливих стосунків з оточуючими, які роблять можливими всі ці зміни [1].

При цьому рівнями усвідомленого цілеспрямованого розвитку емоційного інтелекту є:

– Початковий - самопізнання, яке здійснюється за допомогою самоспостереження та самомоніторингу.

– Базовий - самовиховання, що стає можливим завдяки рефлексії, а також прийомам самообмеження та самозаохочення.

– Високий - самоорганізація, яка стає можливою завдяки визначенню особистих пріоритетів. Саме на цьому рівні виявляються уміння самоменеджменту [5].

Для ідентифікації та розуміння власних емоцій можуть використовуватись різні тестові методики та техніки їх усвідомлення, зокрема, – модель Feel Good, яка передбачає періодичне виявлення (кожні 2–3 години) і фіксацію типу самої сильної емоції, яку відчуває особа у конкретний час, та її інтенсивності. Далі аналізується частота та інтенсивність різних типів емоцій, їх причини та формується програма розвитку складових емоційного інтелекту.

Реалізації перших чотирьох етапів моделі самокерівного навчання сприяє навчання в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України за програмами літніх шкіл з лідерства, семінарів-тренінгів та коучингів, результатом якого є

розуміння сутності емоційного інтелекту як засобу успішної самореалізації, його складових та особливостей їх розвитку, а також формування у керівника мотивації до саморозвитку. Для реалізації п'ятого етапу визначальним є сприятливість середовища в органі влади для розвитку ціннісного компоненту професійної компетентності, соціально-психологічна робота з колективом (корпоративні командоутворюючі тренінги, наставництво тощо).

Ключові компетенції із зони емоційного інтелекту для успішного керівника:

- Розуміння природи своїх емоційних реакцій та здатність свідомо обирати потрібні прояви емоцій у роботі, не відчуваючи при цьому напруження чи пригнічення від свого вибору та впроваджених рішень;

- Навик самоспостереження та рефлексії щодо своїх дій та вчинків інших людей;

- Вміння швидко знижувати рівень стресу і свідомо вчиняти необхідні дії для його зменшення щодня;

- Здатність свідомо читати невербальні сигнали інших людей і розуміти їхні мотиви та першопричини, вірно інтерпретувати емоції інших людей і вчасно й адекватно реагувати на них;

- Навик причинно-наслідкового мислення у сфері емоцій (кожна емоція має істинний мотив, кожна дія під впливом емоцій має свій результат та відповідальність за її вчинення у певний спосіб). Найважливіше для вірного використання цього навику - уникати власних ілюзій, хибних інтерпретацій та вміти тверезо дивитись на себе, інших людей та обставини;

- Підтримувати баланс між оптимізмом і реалістичністю;

- Вміти позитивно вирішувати конфлікти в колективі та тримати належний рівень мотивації співробітників [3].

Таким чином, для того щоб здобути успіхів в управлінській діяльності, стати професіоналом у своїй справі, менеджеру потрібно мати не лише розумові здібності, а й високорозвинений емоційний інтелект, складовими якого є самосвідомість, самоконтроль, соціальна чуйність, управління відносинами. Не вміючи керувати собою, неможливо керувати іншими людьми.

Список використаних джерел:

1. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: искусство управлять людьми на основе эмоционального интеллекта. 2007. 300 с.
2. Русан Н., Войтенко О. Емпатія і застосування емоційного інтелекту для різних видів команд в управлінні проектами. *Управління розвитком складних систем*, 2021. № 45 С. 50-56. URL: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-45/9.pdf>
3. Катерина Куницька. Емоційний інтелект — ключова компетенція успішного керівника. URL: <https://www.trush.com.ua/blog/emociyniy-intelekt-klyuchova-kompete/>
4. Махначова Н.М., Мідляр А.К., Підвищення емоційного інтелекту керівника підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки, 2016. № 13 С. 339-343 URL: <http://global-national.in.ua/issue-13-2016/21-vipusk-13-zhovten-2016-r/2433-midlyar-a-k-makhnachova-n-m-pidvishchennya-emotsijnogo-intelektu-kerivnika-pidpriemstva>
5. Штепа О. С. Самоменеджмент (самоорганізування особистості) : навч. посіб. 2012. 362 с.

УДК 339

Заріцька Анастасія

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно – економічний інститут КНТЕУ

РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ НА РІЗНИХ РІВНЯХ

Розвиток вітчизняних підприємств залежить від збалансованості їх організаційної структури та економічних функцій. Формування конкурентоспроможності підприємств газопостачання комплексно розглядає вплив різних рівнів відповідно до організаційно-економічного середовища.

Ключові слова: газорозподільні підприємства, розподіл природного газу, регіон, макрорівень, мезорівень, мікрорівень, регулювання.

Результати досліджень великої кількості українських та іноземних вчених підтверджують, що на сьогодні одним з найбільш значущих аспектів розвитку та успішного подальшого функціонування різних організацій та підприємств широкого спектра діяльності відіграє саме налагоджена та «симетрично» збалансована структура їх організаційно-економічного функціонування. У зв'язку з чим, в умовах ринку, сприятливе організаційно-економічне середовище для функціонування газорозподільних підприємств на макро-, мезо-, мікрорівнях відіграє особливо важливу роль з позиції їх конкурентоспроможності, оскільки зосереджує усі функціональні складові діяльності на створення, акумулювання та комерціалізації інноваційних рішень, що в свою чергу забезпечує умови для більш ефективного задоволення інтересів споживачів, а також сприяє створенню нових ринкових сегментів. Саме з цих причин на сьогодні, особливого значення набула актуальності проблема розробки ефективного механізму регулювання діяльності газорозподільних підприємств.

Основною метою наукової роботи є визначення особливостей діяльності газорозподільних підприємств, та способи впливу на її функціонування на макро-, мезо-, мікрорівнях.

Вивченням даної проблематики займалися багато вітчизняних вчених, таких як: С. В. Груб'як, В. Р. Купчак, Н. М. Лінчевська, О. М. Павлова, К. В. Павлов, О. М. Стрішенець.

Відомо, що газорозподільні організації характеризуються певною особливістю, адже їх діяльність є опосередкованою та непов'язаною з виробництвом певного виду продукції – послуга газового розподілу за своїм змістом є статичною, яка характеризується незмінністю своєї сутності та досить тривалим циклом. Відтак, належне функціонування та розвиток газорозподільних підприємств слід формувати, спираючись на підвалини належного їх організаційно-економічного функціонування. В цей же час, обрання найбільш ефективного напрямку розвитку газорозподільних підприємств, як і ймовірних організаційних та економічних засобів його реалізації, в значній мірі залежить від макрочинників [1].

В Україні ж на сьогодні в значній мірі затягнувся процес перетворень господарських процесів з застарілих підходів їх ведення до більш нових – сучасних. Нежваво протікають і процеси структурних перетворень, технологічних змін, а також утворення нових галузей виробництва.

Відтак, низький рівень інноваційних рішень в процесі ведення господарської діяльності газорозподільних організацій в Україні є наслідком дії широкого спектра організаційно-економічних чинників різних рівнів впливу на макро-, мезо-, мікрорівні.

Давайте розглянемо основні середовища та чинники впливу на макрорівні:

1. Інституційне середовище: бізнес, політичні, нормативно-правові чинники впливу.
2. Капіталу людини: освіта, дослідження, інновації .
3. Інфраструктурне: інформаційна, комунікативна, екологічна
4. Ринку та його розвитку: торгівля, конкурентні умови, інвестиційне стимулювання.
5. Бізнесу: інновації , здатність навчатися, інтелектуальна праця.
6. Технології та винаходів: створення, реалізація, збут.
7. Добробуту: суспільство.

Мезорівень:

1. Інфраструктурне: інноваційні, організаційні, інжинірингові, сервісні, кадрові.
2. Інформаційне: інфопростір та його структура; ефективність та оптимізація інфоресурсів; бази даних; прийняття рішень з використанням інформаційного базису; системи контролю діяльності підприємств та організацій .
3. Фінансово-кредитне: ціноутворення, інвестиційне, кредитне, інноваційне фінансування, фінансові та податкові пільги.
4. Управлінське: структурні, управлінські.

Мікрорівень:

1. Інформаційне: рівень інформатизації процесу розвитку підприємства та його інноваційних досягнень; ефективність щодо прийняття та реалізації рішень відносно діяльності підприємства; інформаційне забезпечення подальшими обробкою, акумулюванням і збереженням.
2. Соціальне: мотивація та кваліфікаційний рівень працівників; безпека та умови праці персоналу.
3. Організаційне: інноваційна діяльність; планування; спеціалізація та концентрація виробництва; організація та технічний супровід виробничих процесів; матеріальне забезпечення; організаційна структура підприємства.
4. Технологічне: технічний стан обладнання та виробництва; структура основних засобів; якісні показники послуг і продукції; рівень технічного оснащення праці та виробничих процесів; технологічність обладнання.
5. Фінансове: рівень фінансового забезпечення; організація фінансового планування; кредитне забезпечення; фінансове положення підприємства; фінансування інноваційних проектів; ціноутворення на послуги та продукцію підприємства.
6. Природне: кліматичні; географічні; інженерні; геологічні.

Отже, особливості організаційно-економічних чинників впливу на функціонування газорозподільних підприємств знаходить своє асоціативне віддзеркалення в інституційному базисі їх діяльності в основі якого лежать: людський капітал; інфраструктура; розвиток загальнонаціонального ринку розподілу природного газу в державі та її регіонах; бізнес клімат; інноваційні рішення та винаходи; суспільний добробут. В той же час, варто відзначити, що ні за одним із запропонованих чинників впливу на функціонування газорозподільних підприємств моменту здобуття незалежності нашої держави не було реалізовано жодних необхідних мір.

Загалом, до особливо важливих характеристик макрочинників впливу на функціонування газорозподільних підприємств, на мою думку, варто віднести такі:

1. показник рівня вилучення доходів підприємства на первинному рівні;
2. інфраструктура ринку розподілу природного газу;
3. висококонкурентні можливості технологічних рішень, що застосовуються в процесі діяльності газорозподільних підприємств;
4. інтеграційні процеси відносно наукових досягнень і виробничих можливостей ;
5. нормативно-правовий базис.

Макрорівень середовища та чинників впливу. В більшій мірі досліджуючи можливості впливу зазначеного інструментарію відзначу, що для підприємств газорозподільної і газотранспортної сфери характерним є постійний та досить високий рівень показника концентрації державного регулювання й управління, водночас з великою долею вилучення отриманих підприємством доходів, яке реалізується шляхом здійснення платежів до державного та місцевих бюджетів, що унеможливорює акумулювання коштів підприємствами для оновлення та розширення технологічних рішень, продукції та послуг. Відтак, на мою думку, варто було б передбачити централізований підхід до інвестиційних процесів з боку держави з метою забезпечення заходів з модернізації, реконструкції, реалізації інноваційних рішень в діяльності газорозподільних підприємств. Разом з тим, не слід забувати і про інвестиційну участь з боку приватного капіталу.

Ще одним, не менш важливим, чинником впливу на функціонування газорозподільних підприємств інфраструктурне становище ринку, і його фінансово-кредитна та інвестиційна кон'юнктура тощо. Адже практичне та матеріальне втілення ідей та інноваційних рішень потребує залучення великого обсягу інвестиційних ресурсів [6]. Як правило, в основі інвестиційних джерел лежать кредитне забезпечення на довгостроковій основі та фінансові здобутки в результаті торгівлі цінними паперами. Однак, за умов функціонування

сучасного ринку фінансово-кредитних ресурсів, зважаючи на дорожнечу довгострокових позик, низький рівень розвитку ринку цінних паперів в Україні та з рештою, складності в процесі забезпечення моніторингу за цільовим використанням фінансового забезпечення з боку управління та посадових осіб, що на сьогодні функціонують в структурах газорозподільних організацій, і тут варто відмітити несприятливий вплив зазначених чинників.

Якщо ж говорити про нормативно-правовий базис, що забезпечує діяльність дозвільної системи в газовій сфері, а саме ліцензування та патентні узгодження суб'єктів, то в нашій державі і його формування перебуває лише на початковому рівні свого зародження, що також гальмує процес активного розвитку самого ринку розподілу природного газу, а також ого учасників.

Разом з тим, на мою думку, чинником, що обов'язково в тій чи іншій мірі здійснює вплив на ринкову кон'юнктуру та позиції газорозподільних підприємств – учасників газового ринку в регіоні, є саме слідство співпраці практичних виробників товарів і послуг газорозподільної сфери з науковими установами та різними конструкторськими бюро. Хоча знову ж, варто відмітити, що показник рівня колаборацій між «виробництвом» і «наукою» з моменту здобуття незалежності Україною також йшов на спад.

В той же час, одним з основних чинників впливу на організаційно-економічний механізм діяльності газорозподільних підприємств в регіонах держави слугують саме конкурентні особливості технологічних рішень, що використовують газорозподільні підприємства в своїй діяльності, в тому числі логістичних особливостей їх практичної реалізації, а також при виробництві кінцевого продукту-послуги.

Загалом, не менш важливе значення в проблемі можливого впливу чинників на діяльність газорозподільних підприємств в регіонах країни відіграє рівень і темп розвитку нашої держави загалом. Адже саме даний аспект лежить «на початку» утворення, функціонування та подальшого розвитку не лише окремих підприємств та організацій, а цілих галузевих напрямків – не виключенням стала і сфера розподілу природного газу.

Що стосується інформаційного середовища виникнення та впливу чинників на діяльність газорозподільних підприємств, то до даної категорії було віднесено такі аспекти: потужний темп розвитку інформаційних технологій, носіїв і потоків; інформаційного акумулювання; сегментування інформаційного середовища й оптимізаційні процеси відносно джерел інформатизації; поява та функціонування профільних та спеціалізованих інформаційних і клієнтських баз; моніторинг за діяльністю газорозподільних підприємств; інтеграційні процеси та їх інтенсивність відносно системи розробки та прийняття рішень в сфері інформаційного забезпечення.

В той же час, одним, в найбільшій мірі значущим середовищем виникнення та впливу чинників на діяльність газорозподільних підприємств є саме управлінське. Адже саме структурно-організаційні чинники за своїм змістом та значенням охоплюють широкий спектр організаційних структур усієї газової промисловості України та її регіонів.

Отже, в результаті проведеного дослідження середовищ виникнення організаційно-економічних чинників впливу на функціонування газорозподільних підприємств західного регіону на мезорівні нам вдалося їх класифікувати та структурувати.

Мікрорівень середовища та чинників впливу. На сьогодні, в час інформаційно інноваційних змін, рівень інформатизації процесів функціонування та розвитку підприємства, а також його інноваційних досягнень, інформаційного забезпечення з подальшим її накопиченням й обробкою, функціонування газорозподільних підприємств лише зростає.

В свою чергу, рівень впливу широкого кола чинників соціального середовища також має відчутний вплив на діяльність та розвиток газорозподільних підприємств, особливо в частині мотиваційних рішень відносно працівників, а також досягнення ними потрібного для виконання на високому рівні професійної діяльності кваліфікаційного прогресу.

В той же час, сукупність чинників впливу на функціонування газорозподільних підприємств організаційного середовища також неабияк

впливають на інноваційні процеси підприємств галузі та планування їх діяльності в майбутньому; організацію та технічний супровід виробничих процесів на виробництві; матеріальне забезпечення функціональних потреб газорозподільних підприємств та їх організаційно-управлінську структуру.

Група ж чинників впливу, які були віднесені до технологічного середовища, особливо гостро відображаються на рівні технічного стану обладнання та технологічності виробничих процесів; показниках якості продукції і послуг, що генерується газорозподільними підприємствами; рівні технічного оснащення праці

Відповідно, чинники мікрорівня, що були віднесені до фінансового середовища впливу та виникнення за своїм змістом визначають ключові аспекти можливої фінансової спроможності газорозподільних підприємств, а саме: рівень їх фінансового забезпечення; фінансове планування та положення; кредитне забезпечення; ціноутворення на готову продукцію та послуги; фінансування інноваційних рішень.

В той же час, чинники впливу що віднесені до природного середовища, в свою чергу впливають на географічні, кліматичні, інженерні та геологічні особливості функціонування газорозподільних підприємств регіону.

Отже, резюмуючи слід відзначити, що результати дослідження широкого кола вчених ще раз стверджують, що на даний момент однією з найбільш вагомих засад успішного функціонування різних підприємств широкого спектра діяльності є саме налагоджена та «симетрично» збалансована структура їх організаційно-економічної діяльності. Як слідство на разі сприятливе організаційно-економічне середовище для функціонування газорозподільних підприємств на макро-, мезо-, мікрорівнях відіграє значущу роль з позиції її конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Купчак В. Р. Організаційно-економічні методи управління енергоефективністю виробничих систем промислових підприємств. Ефективна економіка. 2017. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_5_82.

2. Коротя М. І. Організаційно-економічні особливості функціонування газотранспортних підприємств в регіонах України. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 30. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/30-2019>
3. Шипуліна Ю. С. Організаційно-економічні передумови формування інноваційно сприятливого середовища на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 3. С. 100–113.
4. Лінчевська Н. М. Формування організаційно-економічного механізму управління інноваційно-інвестиційними процесами на газотранспортних підприємствах, 2015.
5. Лагодієнко В. В. Сучасний розвиток регіонального електроенергетичного комплексу. *Ефективна економіка*. 2019. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4814>
6. Павлов К. В., Федина К. М. Проблеми екологічної безпеки як складової частини енергетичної безпеки України. *Актуальні проблеми прикладної економіки*: 2017. С. 85–98.

УДК 339.138(045)

Галина Іванченко

К.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ПІДХІД

У статті розглянуто теоретичні аспекти формування системи управління талантами в сучасних організаціях, розкрито сутність управління талантами як актуальний напрям в управлінні персоналом, новий шлях досягнення організаційної ефективності та стратегічний цілісний підхід до управління інтелектуальним капіталом. Обґрунтовано основні структурні елементи системи управління талантами, які дають змогу створити довгострокову конкурентну перевагу, збільшити прибуток організації, скоротити витрати та прискорити інноваційний процес.

Ключові слова: талант, управління талантами, система управління талантами, персонал.

Сучасна практика управління організаціями доводить необхідність залучення талановитих співробітників, адже одним з конкурентних переваги є формування престижного іміджу підприємства, що забезпечується талановитим персоналом. Підбор персоналу відповідно до напрямку розвитку організації, створення належних процесів для навчання співробітників має вирішальне значення для зростання та успіху бізнесу. Одним із найефективніших способів забезпечення конкурентних переваг бізнесу є розробка стратегії управління талантами, адаптовану до цілей організації.

Вивченням питання талантів займалися такі вчені як Борблік К., Ізтова В., Гуменюк Р., Ушева М. та інші. Проте варто виокремити систематизувати основні підходи до формування системи управління талантами в організації.

Метою статті є виокремлення окремих елементів для формування системи управління талантами на підприємстві, що дозволить залучати найкращих талантів, утримати співробітників та полегшити постійне навчання та розвиток персоналу компанії.

Управління талантами передбачає постійний процес залучення першокласних співробітників, підвищення їх компетентностей та результативності шляхом навчання, а тата загалом сприяння сприятливому робочому середовищу. При системному підході зазначені процеси можуть прийати формування у співробітників відчуття залученості в управління організацією, досягнення власних цілей, що інтегровані до цілей структурного підрозділу та організації загалом.

В сучасній економічній літературі виділяють такі основні етапи формування системи управління талантами в організації [1; 2; 5] (рис. 1).

На першому етапі: цілі і завдання організації формування системи управління талантами, керівнику напрямку управління персоналом важливо зосередитися не тільки на наборі, підборі, навчанні й утриманні талановитих співробітників, а і на узгодженні їх індивідуальних цілей з цілями та завданнями компанії. Розуміючи та розділяючи цілі співробітники організації можуть стати більш залученими до своєї роботи, відданими досягненню етапів та досягненню більш високої продуктивності та більше інвестуючи в успіх компанії. Також колаборація загальних цілей організації та індивідуальних співробітників стратегії сприятиме їх ефективному досягненню. Цілі і завдання системи управління талантами на підприємстві також має враховувати особливості корпоративної культури, адже виявляючи талановитих співробітників, які відповідають культурі організації та основоположним цінностям, поглиблюються комунікативні процеси в організації, посилюється згуртованість колективу.

На етапі стандартизація процесів перегляду та впровадження талантів важливо розробити структуровані програми набору та підбору, які допоможуть відстежувати потенційних кандидатів та набирати найкращих талантів. Один із способів розпочати стандартизацію процесу перевірки талантів є формування шаблони опису вакансій, а допомогою якого можна виокремити переваги та найкращі частини кожної нової ролі і, у свою чергу, залучити найкращі таланти.

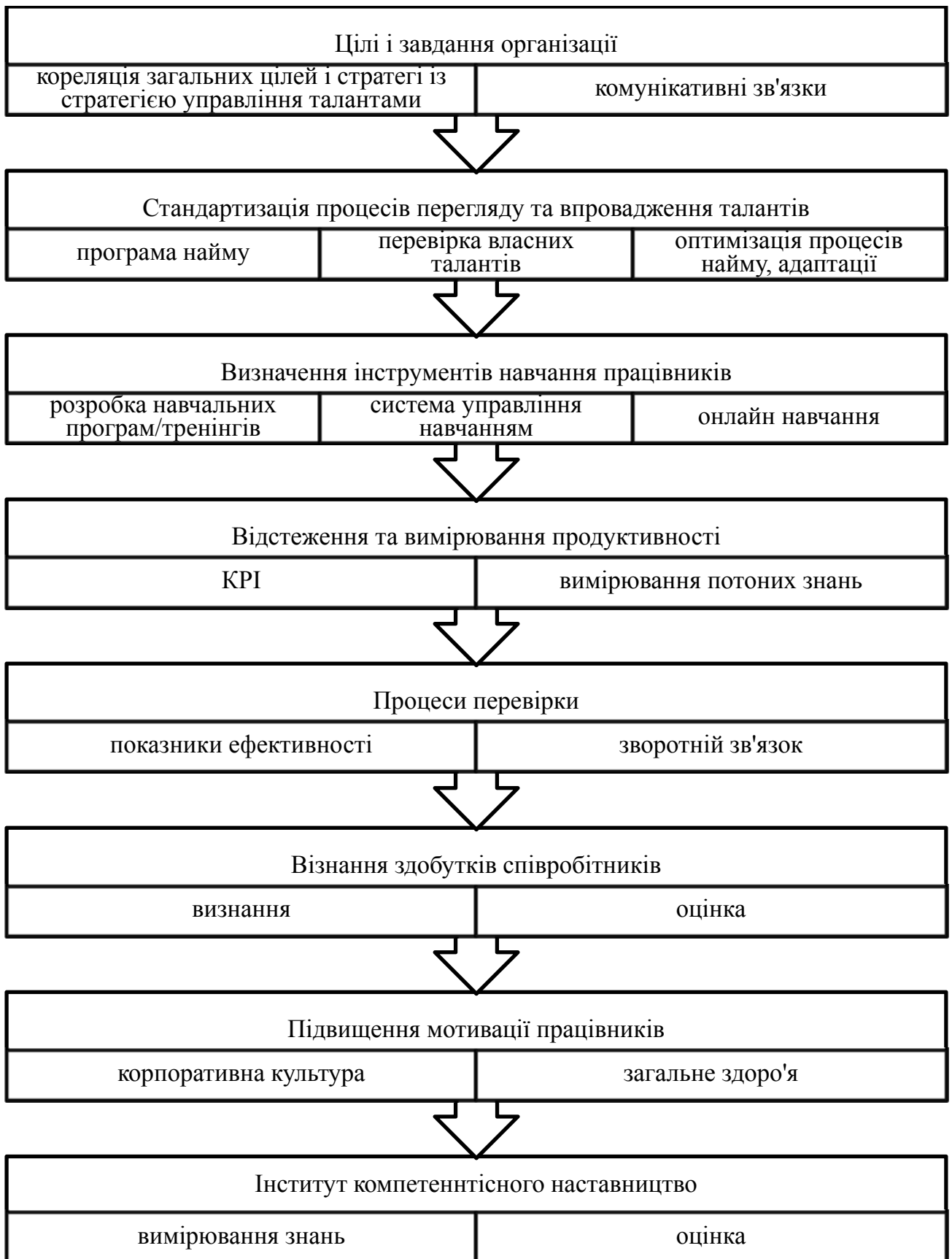


Рисунок 1 – Основні етапи формування системи управління талантами в організації

Отже, стандартизований аналіз та обмін талантами та впровадження процесів адаптації сприятиме відстеженню діяльності з підбору персоналу. Окрім того, спрощення процесу адаптації також може допомогти новим працівникам зрозуміти бачення бізнесу та культуру компанії, що створить належний перехід на робоче місце шляхом чіткого визначення обов'язків кожної нової ролі.

На етапі визначення інструментів навчання працівників слід врахувати можливість професійного розвитку за допомогою навчальних програм. Навчальні програми можуть бути впроваджені як на основі загальнокорпоративної системи управління навчанням, так і проходженні курсів на онлайн платформах таких як Prometheus, Edera, Impactorium тощо. Також свою ефективність щодо розвитку як софт- так і хардскілз співробітників довели тренінги, що можуть бути впроваджені як із залученням експертів-тренерів, так і проведені внутрішніми фахівцями організації. Зазначені інструменти сприятимуть розвитку навичок та професійного зростання працівників компанії.

Етап відстеження та вимірювання продуктивності передбачає встановлення цілей такого процесу та визначення показників ефективності (КПІ), а також вимірювання поточних знань. Такі показники дозволяють HR-менеджеру вимірювати минулі та поточні показники та виконувати калібрування для досягнення цілей. Відстеження КРІ також допомагає отримати уявлення про можливі прогалини у знаннях, визначати поточні недоліки та знаходити шляхи їх вирішення. Одним із способів вимірювання поточних знання та рівень кваліфікації співробітників є вікторини, які можуть проводитись із використанням онлайн-платформ та мобільних додатків, наприклад Kahoot.

На етапі «Процеси перевірки» HRменеджерам варто приділити увагу аналізу діяльності компанії, як основи для розвитку кар'єри, компенсацій, підвищення по службі та навіть оффбордингу. Такі процеси передбачають системний підхід та зазвичай відбуваються щоквартально, раз на два роки або щорічно, що дозволяє встановити чіткі цілі та показники ефективності для кожного співробітника, визначити очікування та надати їм зворотний зв'язок або конструктивну критику на основі їх минулих результатів. Також даний етап передбачає дослідження проблеми з працездатністю співробітників, оновлення завдання, оцінки їх поточного рівня мотивації та задоволеність роботою. На основі аналізу результатів такого дослідження може бути отримана інформація щодо рівня навчання в компанії або формування інституції наставництва в організації.

Одним з основних етапів формування системи управління талантами на підприємстві є визнання здобутків співробітників. Відсутність практики визначення та відзначення здобутків працівників компанії може слугувати причиною зниження їх продуктивності або звільнення. Для уникнення такої ситуації на підприємстві може бути сформована система винагород, що передбачатиме бонуси, ваучери на каву або купони зі знижками підвищення в посаді або великі призи, такі як безкоштовні квитки на подорож.

Також для формування системи управління талантами на підприємстві має бути передбачені заходи щодо підвищення мотивації працівників. Одним із напрямків такого підходу є пріоритет загального здоров'я в компанії, що передбачає регулярні перерви для персоналу, щоб розслабитися, заохочення працівників до відпустки.

Співробітники підприємства відчують себе більш зайнятими своєю роботою, коли вважають, що роботодавець зацікавлений у їх зростанні та розвитку. Можливість кар'єрного зростання сприятиме підвищенню мотивації, продуктивності праці та становленню лояльності працівників. Реалізація кар'єрного зростання також впливає на імідж компанії як відповідального роботодавця.

Інститут компетентісного наставництва є необхідним елементом системи управління талантами на підприємстві, який передбачає передачу накопичених знань новим співробітникам і водночас вимагає інтересу, прихильності наставників та підопічних до виконуваної роботи з метою подолання можливих проблем і досягнення поставлених цілей діяльності компанії. Саме компетентісне наставництво є необхідною умовою для модернізації та підвищення ефективності роботи підприємства. Наставництво використовується організаціями для покращення ефективності співробітників. На відміну від онлайн-курсів або семінарів, наставництво передбачає безпосередню взаємодію між двома особами, де наставник допомагає вдосконалювати новим співробітникам підприємства навички шляхом спілкування, практичного навчання та співпраці. Серед переваг впровадження інституту наставництва на підприємства є підвищення результативності діяльності, кількості та якості досягнень як окремого працівника, так і структурного підрозділа, а отже і підприємства загалом; вдосконалення навичок прийняття рішень та управління часом; покращення комунікативних навичок та зміцнення довіри та комунікацій в колективі.

Отже, система управління талантами передбачає впровадження нових підходів до виявлення талановитих людей, застосуванні їхніх талантів у діяльності організації та утриманні найбільш цінних працівників, які вміють ефективно вирішувати складні завдання і спроможні робити значний внесок у розвиток компанії. В сучасних організаціях доцільно формувати систему управління талантами, що має на меті посилювати сильні сторони, оптимізувати діяльність наявних трудових ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Борблік К. Е., Ізтова В. О. Талант-менеджмент як фактор підвищення ефективності діяльності організації. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституціональних змін: зб. матер.* Всеукраїнської науково-практичної конференції (з міжнародною участю) (м. Полтава, 22 жовтня 2020р.). / за ред. Пилипенко К.А. Полтава : ПДАА, 2020. С. 717-720.

2. Гуменюк Р. П. Система оцінювання для стратегічного планування розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Агросвіт*, 2021, №4. С. 51-56.
3. Іванченко Г.В., Іванченко А. В. Управління талантами як сучасний підхід до підвищення ефективності підприємства. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України*: зб. наук. пр. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. м. Вінниця, 03 черв. 2020 р. Вінниця, 2020. Ч.1. С. 179-86.
4. Іванченко, Г. Управління талантами як елемент розвитку людського капіталу організації. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий. С. 234-240.
5. Ушева М.Н. Талант менеджмент в современном управлении человеческими ресурсами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №3. Т.2. С. 173-179.

УДК 339.13:657.6

Наталія Калинчук

Здобувач вищого освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

АУДИТ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК КОМПЛЕКСНИЙ ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГУ

Стаття присвячена висвітленню певних питань аудиту маркетингової діяльності підприємства як комплексний інструмент маркетингу. Акцентується увага на рисах аудиту маркетингової діяльності. Висвітлюється мета та складові аудиту маркетингової діяльності підприємства.

Ключові слова: *маркетинг, аудит, маркетинговий аудит, маркетингова інформаційна система, аналіз, функціонування.*

Зміцнення ринкових засад в економіці України, розширення партнерських відносин між суб'єктами господарювання в державі і за його межами, активізація процесів інвестування та інші об'єктивні чинники обумовлюють необхідність надання достовірної інформації у фінансовій звітності, цінність якої надає аудиторська перевірка. Майже за 20 років свого розвитку в Україні аудит став новою, самостійною професією, видом підприємницької діяльності та придбав чіткі ознаки відокремленого інституту ринкової економіки.

Питання сутності маркетингового аудиту постійно перебувають у центрі уваги науковців. Дослідженням цієї теми займаються такі вчені, як: Ф. Котлер, М. МакДональд, О. Уїлсон, Г. Шилдже, Є. П. Голубков, Б. А. Соловійов, В. Д. Шкардун, Г.Л.Багієва, Л.В.Балабанової, А.В.Балабанець, С.С.Гаркавенко, В.М.Тарасевича, І.І. Поліщук, В.В.Холода та ін

Мета статті – теоретично обґрунтувати аудит маркетингової діяльності підприємства як комплексний інструмент маркетингу.

У науковій літературі поняття аудиту маркетингу визначається як комплексні, системні незалежні регулярні дослідження маркетингового середовища компанії і завдань, стратегій і оперативної діяльності, метою яких є виявлення проблем, які можуть виникнути, а також надання можливих рекомендацій щодо поліпшення маркетингової стратегії цієї компанії. Такий аудит є важливою складовою процесу управління маркетингом компанії, оскільки відповідає за коректування загальної маркетингової стратегії, ніж забезпечує конкурентоспроможність компанії на ринку. Як правило, метою аудиту маркетингу є саме забезпечення високої конкурентоспроможності компанії за допомогою можливості відповідати вимогам законодавства, дотримуватися бачення компанії, виділяти компанію в конкурентному середовищі і при цьому задовольняти потреби та очікування відповідної цільової аудиторії.

Пропонуємо при формуванні маркетингової інформаційної системи розглядати маркетинговий аудит як незалежний регулярний моніторинг стану

бренду на ринку по відношенню до конкуруючих брендів, його сприйняття цільовою аудиторією, персоналом і менеджментом підприємства, його партнерами і медіа.

Основними рисами аудиту маркетингової діяльності є:

1. Всеосяжність (означає, що аудит охоплює всі головні види маркетингової діяльності та не обмежується аналізом тільки окремих критичних моментів);

2. Систематичність (полягає в тому, що маркетинговий аудит включає впорядковану послідовність діагностичних кроків, що охоплюють зовнішнє середовище маркетингу, внутрішні системи маркетингу та окремі функції маркетингу. За діагнозом слідує розробка плану дій, які коректують, що включає як короткострокові, так і довгострокові пропозиції по поліпшенню загальної ефективності маркетингової діяльності);

3. Незалежність (полягає в тому, що незалежність аудиту забезпечена його технологією і маркетинговий аудит може бути реалізований шістьма способами: самостійний аудит, перехресний аудит, аудит з боку вищих підрозділів або організацій, аудит з боку спеціального аудиторського підрозділу, аудит, що проводиться спеціально створеною групою, і зовнішній аудит);

4. Періодичність (дозволяє не тільки реагувати в періоди зниження ринкових і фінансових показників, але заздалегідь прогнозувати і реалізовувати превентивні дії для уникнення і/або пом'якшення кризових ситуацій) [2, с. 151].

Виходячи із запропонованого нами визначення, предметом маркетингового аудиту можуть виступати всі елементи, складові маркетингу, але в першу чергу такі: цілі і стратегії компанії в сфері маркетингу; ефективність цінової політики компанії; стан створеної системи надання товарів і послуг, напрямки її розвитку; зміни в асортименті товарів і послуг; форми реклами і просування бренду на ринку; достовірність прогнозів з продажу товарів і послуг; правильність вибору цільового сегмента; стан і перспективи розвитку бренду.

Метою маркетингового аудиту є демонстрація керівництву підприємства, потенційним інвесторам або партнерам (в разі створення нового бізнесу або розробки інвестиційного проекту) такої інформації.

- Особливості загальної економічної кон'юнктури (в місті, регіоні, галузі) є такими, що у аналізованого підприємства є перспективи динамічного розвитку (в тому числі, з точки зору захисту зовнішнього середовища, місцевих і державних правових норм, політичної і соціально-економічної ситуації).

- На ринку існує дійсно незадоволена потреба і порівняльні конкурентні переваги продукти, які найбільшою мірою відповідають цієї потребі (за ціною, якістю, технологічністю, класу приміщенню, розташуванню, якості надання послуг і т.п.).

- Існуючий ринковий потенціал продукту (достатня чи місткість ринку, збільшується або принаймні залишається стабільним попит споживачів, чи надійні прогнози щодо можливостей реалізації проекту, чи правильно оцінюється конкурентна середа, чи правильні розташування об'єкта, чи всі бар'єри для виходу на ринок можна подолати).

- Наскільки ефективними є засоби позиціонування бренду на ринку, наскільки відповідними є оперативні плани компанії, чи правильно обрана стратегія, форми і рівень фінансування маркетингової діяльності.

- Порівняльні конкурентні переваги самого підприємства, а саме чому певна команда менеджерів і підприємців виконує функції розробки та просування проекту найкращим чином (з огляду на силу досвіду та історичних особливостей попередньої господарської діяльності компанії, компаній-партнерів, досвіду та кваліфікації менеджерів і фахівців, що працюють над проектом).

Важливим для проведення коректного і ефективного аудиту маркетингової стратегії є раціональне визначення завдань і вимог, що визначають результати такого аудиту. Як свідчить аналіз останніх досліджень, на відміну від фінансового або бухгалтерського аудиту, тут немає єдиного переліку завдань, що визначають проведення аудиту, і компанія повинна орієнтуватися насамперед на власні потреби і загальні рекомендації.

Однак, можемо запропонувати узагальнений список завдань, що включає розгляд наступних позицій:

- Визначення вимог компанії до власної маркетингової стратегії, що включає цінності і компетенції компанії, її позиціонування, ознаки, що диференціюють компанію в конкурентному середовищі, сервісні та комунікаційні функції персоналу компанії, її стиль, продукти, які пропонуються на ринку, а також зовнішні та внутрішні комунікації компанії .

- Розгляд поточного стану маркетингу компанії і проблем, пов'язаних з його невідповідністю зазначеним вище вимогам.

- Розробка плану заходів щодо адаптації маркетингової стратегії до вимог компанії.

Цей перелік завдань формує головний методологічний прийом маркетингового аудиту, яким є перелік питань, пошук відповідей на які і є метою проведення такого аналізу. Залежно від того, наскільки повним і правильним буде цей перелік, істотно залежить ефективність процедури аудиту.

Продемонструємо, що потрібно для маркетингового аудиту при аналізі внутрішнього середовища компанії. Структура аналізу має три виміри [1, с.342]:

1. Аналіз фінансової діяльності та її ефективності;
2. Стратегічне планування і оцінка плану (поточного і перспективного);
3. Аналіз внутрішнього маркетингу.

Внутрішній аудит середовища фокусується на ресурсах, якими володіє компанія, таких як праця, фінанси, устаткування, час та інші фактори виробництва. Він також аналізує команду маркетингу за структурою, ефективності, співвідношенню з внутрішніми функціями і іншими організаціями. Внутрішній процес планування маркетингу, його точність і актуальність, портфолію продукту, нові продукти, ціни та розподіл – це ті області, які включає в себе внутрішній маркетинговий аудит. Він також фокусується на частці ринку, продажі, прибутку, витратах і ефективності маркетинг-міксу [1].

Маркетинговий аудит також вивчає поточний маркетинговий план, орієнтований на цілі, стратегії і маркетингову політику, що використовуються для досягнення цих цілей. Він оцінює розподіл бюджету, кадрову ситуацію, ефективність існуючих заходів і перспективи розвитку. Поточний маркетинговий план стосується також частки ринку, фінансових цілей, таких як прибуток, грошовий потік, заборгованість та інші показники, які необхідно збалансувати.

Як було сказано раніше, одним з елементів структури аудиту є аналіз фінансової діяльності та її ефективності. Компанії продають товари і послуги з однією метою: отримувати прибуток. На цьому етапі необхідно проаналізувати ефективність всього асортименту продукції та послуг [2, с.42].

Цей етап передбачає проведення наступних аналізів:

1. Аналіз частки ринку (на продукт, регіон, країну);
2. Продуктивність продукту (наприклад, матриця BCG, PLC);
3. Аналіз витрат на продукти / послуги;
4. Аналіз цін і конкурентний аналіз;
5. Аналіз продажів за кожною ознакою і сегменту ринку;
6. Структурний аналіз продажів;
7. Аналіз сервісної пропозиції [4].

Крім того, фінансові ресурси компанії включають всі форми фінансування: власний капітал, борг, позики, фінансування постачальників і кредиторів. Повернення на власний капітал, можливо, є остаточним показником того, наскільки успішним є бізнес. Фінансові ресурси мають вирішальне значення для розвитку і виживання бізнесу. Більшість стратегічних маркетингових планів мають певну мету зростання, і будь-яка нова бізнес-ідея, навіть в рамках існуючого бізнесу, вимагає фінансування. Якісний маркетинговий аудит аналізує таку фінансову інформацію, як:

1. Коефіцієнт оборотності активів;
2. Середній період обертання капіталу;
3. Рентабельність капіталу (ROCE);

4. Рентабельність інвестицій (ROI);
5. Рентабельність продажів (ROS);
6. Валовий прибуток;
7. Рентабельність активів (RONA);
8. Розподіл грошового потоку [5].

Наступним елементом структури аудиту є стратегічне планування і оцінка плану (поточного і перспективного). Внутрішній маркетинговий аудит допомагає нам створити образ, місію компанії, її цілі, корпоративну культуру, підвищити прибутковість і ефективність діяльності, і т. п. [5, с. 280].

Аудит маркетингової стратегії життєво важливий, оскільки він гарантує відповідність маркетингу маркетинговим і корпоративним цілям. В рамках аудиту маркетингової стратегії, аудитор аналізує ефективність, оцінюючи маркетингові цілі і завдання, що стосуються місії і стратегії організації.

Останнім з представлених елементів аудиту є аналіз маркетингу внутрішнього середовища. Аудит маркетингового середовища, в основному, пов'язаний з ефективністю діяльності підрозділів організації, а також ефективністю діяльності компанії в цілому [3]. Тут розглядаються всі види діяльності і основні функції управління, такі як виробництво, закупівлі, фінансування, а також дослідження і розробки. Тут маркетинговий аудитор повинен переконатися, що компанія досягає ефективності як в організації, так і на ринку. Відмітимо, що аудит маркетингової діяльності здійснює значний позитивний вплив на діяльність підприємства, зокрема, через:

- забезпечення керівництва обґрунтованою інформацією, яка містить критичну оцінку маркетингу бізнесу;
- виявлення слабких і сильних сторін підприємства, а також його маркетингових загроз і можливостей;
- спрощення процесу розробки маркетингової стратегії на основі системного і структурованого підходу до проведення аудиту маркетингової діяльності;

– надання можливості підприємству вносити коригування або виявляти помилки до того, як вони призведуть до серйозних збитків і втрат [4].

Таким чином, маркетинг аналізується найбільш ретельно, з'являється можливість оцінити всі використовувані ресурси і їх важливість у діяльності підприємства. Внутрішній аудит уважно вивчає поточну бізнес-ситуацію, наскільки прибуткове підприємство, і як це може вплинути на ефективність маркетингу і маркетинг-мікс. Крім того, якими є маркетингові цілі організації. Чи є вони чітко означеними і значущими, і якщо так, чи відповідають вони загальним цілям компанії, конкурентним позиціям, ресурсів і можливостей компанії.

Повний аудит і аналіз маркетингових заходів дає можливість об'єктивно проаналізувати, що підприємство робить в цей час, і визначити, чи правильно воно це робить. Важливо, що маркетинговий аудит має єдину мету: знайти не те, що працює, а що не працює. І в даному випадку мова йде не про працездатність персоналу, а про правильність виконуваних підприємством дій.

Аудит маркетингової діяльності стає комплексним інструментом, що дозволяє на підставі використання сучасних методик і інтерпретації отриманої інформації про проблеми і ризики діагностувати безперервність діяльності підприємства, відповідність проведеної маркетингової політики затвердженим цілям і планам, виявляти сильні і слабкі сторони в стратегії маркетингу підприємства.

Список використаних джерел:

1. Антоненко Н.В. Розвиток аудиту в Україні до стандартів Європейського Союзу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 4. С. 342-346.
2. Березовик К. В. Сутність маркетинг-аудиту діяльності підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія : Економіка і менеджмент. 2013. Вип.5. С.150-153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2013_5_37.

3. Бондаренко В.М., Поліщук І.І., Шарко В.В. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2016. 224 с.
4. Поліщук І.І., Гончар О.І., Довгань Ю.В.. Особливості моніторингу зовнішнього середовища на засадах маркетингового аналізу. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*. Словаччина. 2020. №8. Том 4. С. 60-63.
5. Млинко І.Б. Аудит маркетингу: сутність, основні етапи та сфери проведення [Електронний ресурс]: URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13862/1/33_217224_Vis_720_Menegment.pdf.
6. Мосійчук І. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні. 2017. С. 278–302. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/25081/1/selection.pdf>.

УДК 339.5(045)

Владислав Качан

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Стаття присвячена дослідженню основ стратегічного управління підприємством. Доведено, що основними цілями, з якими підприємства виходять на зовнішні ринки, є максимізація прибутку за рахунок більшого обсягу продажу товарів і послуг на зовнішньому ринку та забезпечення довгострокового успішного збуту і, відповідно, економічного зростання

Ключові слова: *зовнішньоекономічна діяльність, зовнішній ринок, експорт, підвищення ефективності, розширення ЗЕД.*

З позицій менеджменту всі підприємства мають спільну рису – усі вони є організаціями. Організація – це група людей, діяльність яких свідомо

координується для досягнення загальної цілі або цілей. Усі складні організації мають загальні для них характеристики: ресурси, залежність від зовнішнього середовища, горизонтальний і вертикальний поділ праці, підрозділ, необхідність управління. Сутність і зміст процесу управління проявляється в його функціях. З цих позицій управління підприємством розуміється як процес планування, організації, мотивації і контролю, потрібних для того, щоб сформулювати і досягнути поставлені цілі підприємства. У сучасному світі управління – це не тільки складова частина спільної, комбінованої праці, але і функція реалізації власності. У центрі управління знаходяться фахівці, що становлять основу будь якого підприємства. З цих позицій управління - це вміння досягати поставлених цілей, спрямовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки людей, які працюють на підприємстві.

З позиції системного підходу до підприємства та управління ним усі підприємства є відкритими системами, тобто характеризуються взаємодією з зовнішнім середовищем. Якщо організація управління ефективна, то в ході процесу перетворення утворюється додаткова вартість ресурсів на вході і з'являються можливі додаткові результати на виході (прибуток, збільшення частки ринку, збільшення обсягу продажів, зростання підприємства та ін).

Об'єктом управління на підприємстві виступають кілька груп функціональних процесів: маркетинг, дослідження і розробки, виробництво, фінанси, персонал та інші [3]. Відомо, що - стратегія це генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення основної мети. Вона формулює цілі та шляхи їх досягнення так, що фірма отримує єдиний напрямок руху.

Стратегічне управління передбачає: визначення ключових позицій на перспективу в залежності від цілей, які були поставлені; виділення ресурсів підприємства під стратегічні цілі; створення центрів керівництва для кожної стратегічної цілі; оцінку та стимулювання виробничих підрозділів і їх керівників за ступенем досягнення стратегічних цілей.

Стратегічне управління підприємством включає: визначення місії, формування стратегічних цілей і задач, порівняльний аналіз слабких і сильних сторін діяльності підприємства та його конкурентоспроможність; оцінку напрямків підприємницької діяльності, що існують та є перспективними; вивчення зовнішнього середовища, визначення перспективних напрямів бізнесу, розробку стратегічних планів і конкретних задач.

Для реалізації стратегій залежно від конкретних умов використовуються такі моделі:

внутрішнього управління фірми у спокійному зовнішньому середовищі;
управління в умовах динамічного і різноманітного ринку;

модель загроз, що виникають раптово і можливостей у зовнішньому середовищі.

Особливого значення набуває модель стратегії підприємства в умовах конкуренції, що зростає, яка передбачає обґрунтований аналіз його конкурентоспроможності, оцінку зовнішніх і внутрішніх факторів [5]. Розглянемо схему стратегічного аналізу у таблиці 1.

Таблиця 1 - Схема стратегічного аналізу[4]

Ідентифікація цілей	
- Аналіз зовнішнього середовища	- Аналіз внутрішнього середовища
- Виявлення можливостей та погроз	- Виявлення сильних та слабких сторін
Визначення ключових компетенцій	

Сильні сторони підприємства характеризують його потенціал до підвищення конкурентоспроможності.

Складовими сильних сторін можуть бути: висока компетентність персоналу, стійке фінансове становище, імідж серед споживачів продукції, визнання на ринку, нижча ніж у конкурентів собівартість продукції та ін.

Слабкі сторони підприємства - це внутрішні характеристики, які позбавляють його переваг над конкурентами. До них відносяться: обмежені потужності, низька прибутковість і якість продукції, вузька спеціалізація, мала доля продукції на ринку, слабка команда управлінців тощо.

При аналізі можливостей і загроз враховуються елементи загального становища підприємства на ринку, які впливають на здатність підприємства досягти своїх стратегічних цілей: технологічні та екологічні чинники, а також конкуренти, споживачі та постачальники, податковий тиск.

Стратегічне управління загалом є процесом, який включає в себе три етапи:

1. Спочатку в рамках стратегічного планування визначаються довготривалі перспективи розвитку підприємства і його головних підрозділів;

2. На етапі реалізації планів розробляються заходи по здійсненню стратегії підприємства;

3. На третьому етапі за допомогою контролю визначаються основні проблеми підприємства;

Вибір стратегії фірми здійснюється на основі аналізу ключових факторів, що характеризують стан фірми.

Для системного аналізу зовнішнього середовища доцільно використати методи PEST-аналізу та «п'яти сил» М. Портера. Основний принцип PEST-аналізу обумовлений динамічним характером зовнішнього середовища. Кожна зміна окремого фактору може вплинути на підприємство (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2 - Складові PEST-аналізу

Політико-правові фактори:	Економічні фактори:
-Політичний режим у країні та ступінь його стабільності; -Зміни у законодавстві; -Характер взаємодії політики та бізнесу;	- Спільна економічна ситуація (ВВП, національний дохід, темпи росту, спільні інвестиції, інфляція); - Частка державного сектору;

<p>-Позиція держави по відношенню до іноземного капіталу, створенню спільних підприємств;</p> <p>-Національне законодавство (податкове, трудове, зовнішньоекономічне, і т. д.) та його відповідність нормам міжнародного права.</p>	<p>- Характер державного регулювання грошового обороту;</p> <p>- Рівень ділової активності;</p> <p>- Стан банківської системи, процентні ставки;</p> <p>- Інвестиційний клімат;</p> <p>- Рівень безробіття.</p>
<p>Соціокультурні фактори:</p>	<p>Технологічні фактори:</p>
<p>-Демографічна ситуація в регіонах, де планується розташування підприємств або реалізується значна частка продукції;</p> <p>-Соціально-економічна структура населення;</p> <p>-Система суспільних та національних цінностей, смаків та вподобання;</p> <p>-Активність споживачів.</p>	<p>- Ступінь сучасності технологій виробництва;</p> <p>- Величина та структура витрат на НДДКР з різних джерел фінансування;</p> <p>- Кількість відкриттів, винаходів, патентів, важливих, для створення нового продукту;</p> <p>- Захист інтелектуальної власності;</p> <p>- Державна політика в області НТП.</p>

Метод «п'яти сил» М. Портера дозволяє провести аналіз по галузі і визначити положення підприємства в конкурентному середовищі. Модель Портера дозволяє зробити висновок: для успішного протистояння конкурентним силам необхідно розробити таку стратегію, яка б відгородила підприємство від дії п'яти конкурентних сил Портера і забезпечила б створення такої позиції, яка дасть їй надійну конкурентну перевагу в галузі.

Кінцева мета системного аналізу зовнішнього середовища полягає в тому, щоб виявити можливості, на які зможе покладатися компанія у майбутньому, та погрози, які можуть виникнути та які потрібно здолати чи мінімізувати; а також визначити положення підприємства по відношенню до конкуруючих компаній, як в області вхідних факторів, так і в області виробництва.

Отже, основними цілями, з якими підприємства виходять на зовнішні ринки, є максимізація прибутку за рахунок більшого обсягу продажу товарів і послуг на зовнішньому ринку та забезпечення довгострокового успішного збуту і, відповідно, економічного зростання.

Кожна із розглянутих вище стратегій виходу фірми на зовнішній ринок має свої недоліки та безумовні переваги, які треба розглядати в контексті, насамперед, особливостей товару. Водночас доцільно зіставити стратегії за такими критеріями:

- контроль ринку (близькість до споживача, можливість швидко реагувати на зміни потреб, контролювати тенденції попиту та пропонування);
- гнучкість (можливість швидко та адекватно адаптувати діяльність до елементів бізнес-середовища, що змінюються);
- ресурсні вимоги (необхідність мати певну кількість фінансових, матеріальних та трудових ресурсів для організації та розвитку діяльності);
- ризик (загроза виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу або майна, коштів у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності або інших обставин);

Переваги, якими володіє підприємство, повинні відігравати вирішальну роль при виборі стратегії. У залежності від наявних конкурентних переваг та конкурентних бар'єрів всі фірми можна поділити на дві групи: сильні та слабкі.

Підхід до вибору стратегій у них різний. Політика сильних фірм зводиться до наступного: максимальному використанню переваг їх лідируючого положення, посиленню позицій; розгортання бізнесу в нових для фірми видах діяльності, при занепаді яких, необхідно робити ставку на диверсифікацію.

Слабкі ж – повинні обирати стратегії, що ведуть до їхнього росту, якщо такі стратегії відсутні, то вони повинні покинути даний вид економічної діяльності.

Після вибору стратегії підприємством, її реалізації або внаслідок прийнятого рішення зміни стратегічних напрямків, цілей необхідно провести її оцінку. Вона здійснюється у вигляді аналізу того, як враховані вирішальні фактори при її формуванні. Результати оцінки дозволяють визначити, чи приведе вибрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей.

Існує значна кількість стратегій проникнення на зовнішній ринок. Детальний аналіз діяльності фірми її потенціалу, конкурентоспроможності продукції дозволить обрати ту, яка найбільш повно задовольнить поставлені завдання.

Список використаних джерел:

1. Андрушків, Б.Н. Корж, Кухній, Л. Погойдак О. Особливості формування термінологічного апарату менеджменту. Наукові праці Національного університету харчових технологій. – Київ : НУХТ, 2012. – Вип. 45. – С.155–163.
2. Боковець В.В, Корж Н.В., Давидюк Л.П. *Крос-культурні аспекти поведінки у міжнародному бізнесі*. Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». Випуск 53. 20. С.24-28.
3. Шкурупій О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. URL: <http://westudents.com.ua/knigi>.
4. Порівняльна характеристика основних способів виходу на зовнішні ринки URL: www.info-library.com.ua/books-text-410.html.
5. Міценко Н.Г., Семенюк І.Ю., Дорош В.І. Теоретико-методологічні аспекти планування виходу підприємства на європейський ринок. *Підприємництво і торгівля*. 2018.

ЗАГАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Головною умовою ефективного функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання є їх вміння своєчасно адаптуватися в динамічному ринковому середовищі. Тому одним із першочергових завдань підприємства є формування та оцінювання його потенційних можливостей. Важливу роль в ефективному функціонуванні підприємства відіграє кадровий складник його потенціалу, який впливає не тільки на кінцеві показники господарської діяльності підприємства та досягнення ним конкурентних переваг, а й на можливість забезпечення сталого та конкурентоспроможного розвитку в довгостроковому періоді.

Ключові слова: кадрова політика, мотивація, персонал, управління персоналом, мотиви.

Підвищення значення ролі кадрової політики в сучасних підприємствах зумовлено складністю функціонування в сформованій соціально-економічній ситуації. Ці фактори зумовили значимість комплексного аналізу аспектів формування, використання та розвитку кадрового потенціалу суб'єкта господарювання як особливо важливого напрямку вдосконалення його кадрової політики.

Кадрова політика підприємства висвітлювалась у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, а саме: Т.Ю.Базарова, Л.В.Балабанової, В.Г.Воронкової, Л.В.Івано-франківської, О.В.Крушеницької, Ю.Г.Одегова, Є.П.Пархімчик, Л.І.Федулової, М.Армстронга, Г.Крудене, М. Мескона. Вчені приділили значну увагу вивченню цього питання.

Науковці розглянули теоретичні засади кадрової політики, надали

рекомендації щодо формування кадрової політики організації, визначили особливості кадрової політики закордоном, типи й етапи проектування кадрової політики, приділили увагу розгляду умов розробки кадрової політики, кадрових заходів і кадрової стратегії в організації [3].

Разом із тим, це не зменшує актуальності подальшого розвитку цієї проблематики, тому метою дипломної роботи є дослідження теоретичних і методичних засад формування та вдосконалення кадрової політики підприємства, вивчення змісту поняття «сучасна кадрова політика підприємства», вивчення основних цілей і завдань кадрової політики в сучасних умовах функціонування підприємства.

Упровадження в наукову сферу поняття «трудоий потенціал» означало перегляд ролі людини у виробничому процесі, визнання значення нагромадженого в суспільстві інтелектуального й освітнього потенціалу.

На основі визначення сутності трудового потенціалу, виділяють шість наукових підходів до змістової інтерпретації цієї категорії: факторний, демографічний, ресурсний, політекономічний, системний та етимологічний. Розрізняють також трудовий потенціал суспільства, території, підприємства та окремої людини. Трудовий потенціал підприємства – це передбачувані трудові можливості, які існують на сьогодні. Вони визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства. Носієм трудового потенціалу підприємства є трудовий колектив, який формують усі працівники одного підприємства, пов'язані з ним трудовими відносинами незалежно від індивідуального трудового договору, рівня сталості трудових відносин, статусу працівників, режиму праці та інших характеристик [5].

Попри широку різноманітність методів оцінювання персоналу, вибір якоїсь конкретної універсальної методики неможливий. Це зумовлено багатьма причинами, такими як: розмір підприємства (кількість працівників); належність до певної галузі промисловості; особливості виробничого процесу на підприємстві; структура підприємства; характер діяльності оцінюваного

персоналу; співвідношення кількості працівників, зайнятих у виробництві, та працівників адміністративно-управлінського апарату; норми керованості тощо.

Оцінці підлягають усі категорії працівників, але значущість її для окремих категорій різна. До того ж оцінка особистих і ділових якостей керівників, головних спеціалістів значно складніша, ніж решти персоналу. Під час планування та здійснення оцінки персоналу необхідно розрізняти хоча б дві категорії працівників: безпосередньо виробничий персонал та управлінсько-адміністративний персонал. Такий поділ є логічним, і зумовлений різними підходами до виміру праці. Це визначення певних професійних і особистих якостей працівників, враховуючи їх функціональні обов'язки і цілі підприємства. За таким підходом оцінка персоналу повинна обов'язково включати психологічний компонент і бути спрямованою на розробку рекомендації, щодо якісної оцінки кадрової політики.

Інструментарій системи оцінки персоналу сформувався під впливом потреб виконання практичних завдань виробничо-управлінської діяльності на основі певних методів. Процедури оцінки персоналу для потрібно класифікувати за такими ознаками:

- за об'єктом оцінювання: діяльність (важкість, ефективність, якість, відношення виконавців); наявність у працівника професійних якостей (знань, навичок, рис характеру), ступінь їх вираження; досягнення цілей, кількісного та якісного результату, індивідуальний внесок та внесок у загальні підсумки діяльності підрозділу чи загалом;

- за джерелами даних, на яких ґрунтується оцінка: документи (автобіографія, резюме, характеристика); звіти про виконання виробничих завдань; результати кадрових співбесід; дані загального та спеціального тестування; підсумки про участь у дискусіях; графологічна експертиза;

- за суб'єктами (кандидат, працівник, його колеги, керівник, підлеглі, члени спеціальної комісії, що проводять оцінку тощо); за причинами

проведення (прийняття на роботу, визначення відповідності займаній посаді, формування кадрового резерву, кадрові ротації тощо).

Незалежно від вибору методу оцінювання, оцінка персоналу на сучасних підприємствах передбачатиме порівняння працівника з певним еталоном, відповідність його критеріям, необхідним для займання певної посади. Саме формування переліку цих вимог є складним і трудомістким процесом. Визначаючи стандарти (критерії оцінки), необхідно дотримуватись певних вимог. Ці критерії повинні:

- відображати нормативні уявлення про ділові та особистісні якості, трудову поведінку, результати діяльності працівника, враховуючи організаційні та індивідуальні цілі;
- мати кількісну визначеність – кілька ступенів вираженості для оцінки різних рівнів виконання;
- бути надійними і достовірними, щоб виключати суб'єктивні помилки;
- бути прийнятними як для керівників, так і для виконавців, щоб процес оцінювання був зрозумілим і витрати на нього не перевищували користі від його результатів.

Схема послідовності проведення оцінки персоналу представлена на рис. 1.

За результатами проведеної оцінки формується атестаційний лист визначеної форми за підписом голови, секретаря та членів атестаційної комісії та характеристика керівника. Атестаційний лист може містити такі відомості:

- результати тестування (екзамену) професійних знань та умінь; соціально-психологічний портрет особистості;
- оцінка ділових і моральних якостей;
- аналіз шкідливих звичок і захоплень;
- оцінка рівня виробничої кваліфікації;



висновок атестаційної комісії. Ці документи зберігаються в особовій справі працівника.

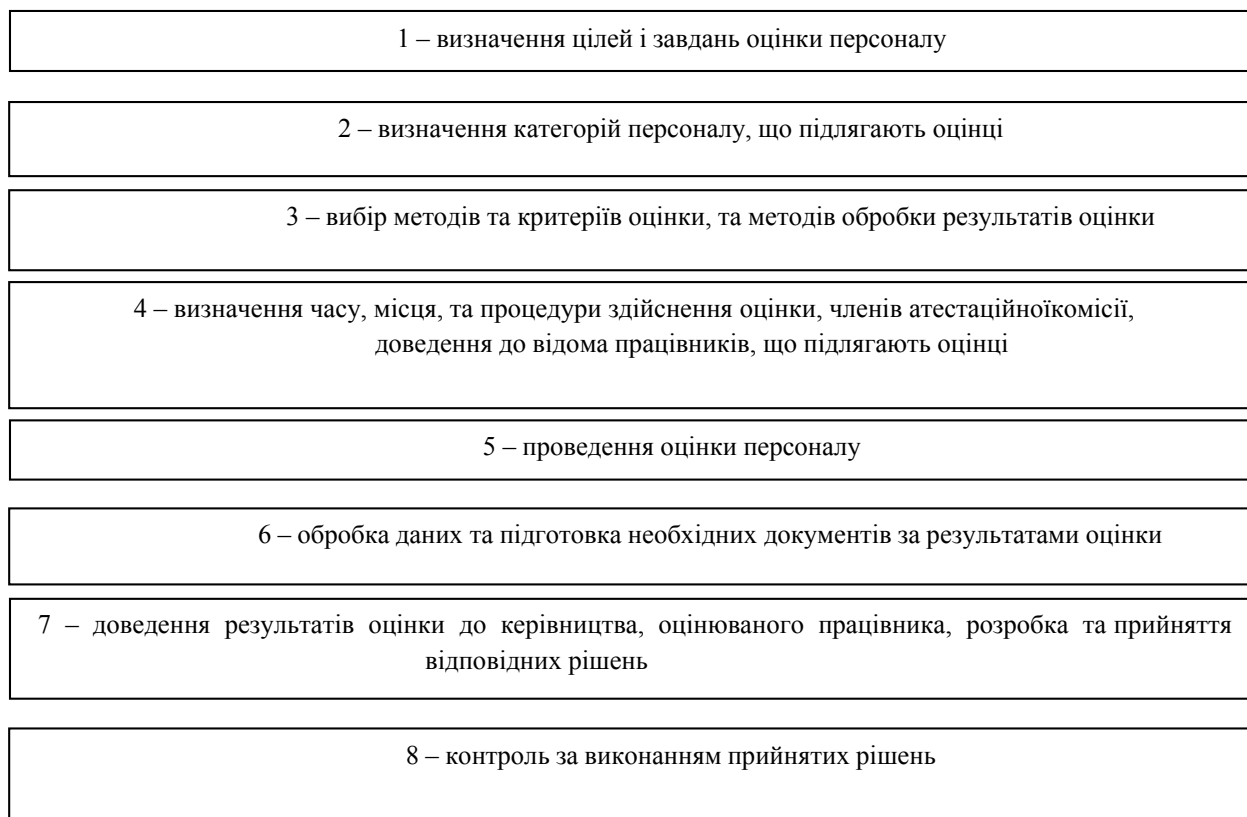


Рис. 1. Запропонована послідовність етапів проведення оцінки персоналу на прикладі сучасних виробничо-торговельних підприємств

Результати оцінки працівників є підґрунтям для їх кар'єрного розвитку, та планування кар'єри є невід'ємною складовою розвитку і самовдосконалення особистості у професійній сфері. Отже, оцінка рівня управління кадровою політикою є одним із найбільш вагомих етапів процесу управління на підприємстві.

Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення та збереження кількісного і якісного складу кадрів відповідно до потреб самого підприємства, вимог чинного законодавства й становища на ринку праці, а також створення високопродуктивного і високопрофесійного відповідального колективу, здатного гнучко й адекватно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Основними цілями кадрової політики

є: своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості й у достатній кількості; забезпечення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян; раціональне використання трудового потенціалу; формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів.

Список використаних джерел:

1. Егоришин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. Н. Новгород: НИМБ, 2005. 720 с.
2. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2006. 292 с.
3. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. Москва : ИНФРА-М, 2001. 312 с. 4. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2002. С. 351.
4. Управління персоналом фірми: навч. посіб. / за ред. д.е.н. В.І. Крамаренко, д.е.н. Б.І. Холода. Київ: ЦУЛ

УДК 658.821(045)

Діана Козак

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА ЯК ОСОБЛИВІСТЬ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У даній статті розглянуто сутність поняття «конкурентні переваги», його зв'язок із поняттями «конкуренція» і «конкурентоспроможність». Проаналізовано особливості формування конкурентних переваг підприємства й визначено основні принципи, стимулюючі умови і загальні риси економічних механізмів формування конкурентних переваг підприємств.

Ключові слова: *можливості конкурентних переваг, конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, стратегія конкуренції, конкурент, конкурентні стратегії, чинники конкурентоспроможності.*

З розвитком ринкових відносин важливу роль відіграє конкуренція між суб'єктами господарювання, тому виникає проблема підтримання та забезпечення конкурентних переваг підприємств та організацій. У сьогоdnішніх мінливих умовах підприємства мають брати до уваги усі зміни й адекватно на них реагувати. Зокрема, варто докладно і ретельно досліджувати дії конкурентів та використовувати конкурентні переваги у своїй діяльності з метою досягнення більших економічних вигод та залучення більшої кількості споживачів.

Мета статті полягає у дослідженні процесу формування конкурентних переваг підприємства та визначення шляхів їх зміцнення.

Такі поняття, як конкурентні переваги, конкурентоспроможність та конкуренція досліджено в працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців як Балабанова Л. В., Варга І. Ф., Клименко С. М., Лепа Н. Н., Перерва П. Г., та ін. Велика зацікавленість вчених в поданні теоретичних і методичних знань в області конкурентоспроможності свідчить про актуальність і перспективність розвитку даного напрямку.

Найважливішим критерієм успішної діяльності підприємства в сучасних умовах є його конкурентоспроможність.

Під конкурентоспроможністю підприємства будемо розуміти його здатність виробляти і продавати свої товари більш ефективно, ніж конкуренти. Конкурентоспроможність підприємства забезпечується його конкурентними перевагами - перевагою над конкурентами в економічній, виробничій, організаційній, соціальній та ринковій сферах діяльності.

Конкурентні переваги як стратегічні фактори успіху повинні відповідати таким вимогам [2]:

- 1) базуватися на можливостях підприємства, які зобов'язані бути оригінальнішими порівняно з конкурентами і які неможливо або важко скопіювати;

- 2) забезпечувати унікальність торгової марки порівняно з конкурентами у довгостроковій перспективі;

3) задовольняти специфічні потреби клієнтів.

В якості конкурентних переваг підприємства можуть виступати нові товари, нові технології, нові послуги, нові ринки, нове обладнання, модернізація засобів виробництва, нові методи організації і управління виробництвом, працею і продажами [1].

При формуванні конкурентних переваг підприємства доцільно керуватися рядом принципів: цінності, багатоаспектності, незворотності, актуалізації, інформаційної забезпеченості [5].

Принцип цінності. Він означає, що найбільший економічний інтерес представляють ті конкурентні переваги, які мають найбільший вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Принцип багатоаспектності. Суть його полягає в тому, що відбір і реалізація найбільш значущих економічних переваг повинні базуватися на використанні підходу, який забезпечує застосування багатьох критеріїв.

Принцип незворотності. Він означає відсутність можливості оперативно усунути негативні наслідки від невдало прийнятих і реалізованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Принцип актуалізації. Він виходить з необхідності своєчасного внесення необхідних корективів в систему певних пріоритетних конкурентних переваг внаслідок постійних змін, що відбуваються в макро- і мікросередовищі.

Принцип інформаційної забезпеченості. Суть його полягає в тому, що при відсутності необхідних або достовірних даних по відповідним конкурентним перевагам вони не повинні включатися в сформовану систему пріоритетних переваг.

Формування конкурентних переваг підприємства повинно бути стимулюючим фактором за таких умов [2]:

- існування форми відтворення, що ставить всі господарські структури в економічно рівні умови;

- розвиток підприємств як виробничо-соціальних комплексів, здатних взяти під свій контроль розширене відтворення висококваліфікованих кадрів, їх соціальний захист, охорону здоров'я і нормальні умови праці;
- наявність єдиної інституційної системи організації і стимулювання творчої праці, державного захисту інтелектуальної власності та стимулювання інтелектуальної діяльності.

Одних умов для дії економічного механізму, спрямованого на формування конкурентних переваг, явно недостатньо. Ефективним повинен бути сам механізм. Аналіз існуючих розробок з даної проблеми дозволяє виділити загальні риси економічних механізмів, в тій чи іншій мірі адаптованих до потреб формування конкурентних переваг, якими є [4]:

- становлення інноваційного типу відтворення інфраструктури, в тому числі в сфері виробництва та обігу;
- чіткі процедури нарахування, акумуляції та використання у відтворювальному процесі амортизаційного фонду;
- існування на рівні держави і господарських утворень спеціальних фондів суворого функціонального значення, включаючи резервні фонди і фонди ризику;
- відновлення кадрового потенціалу та фінансування сфери досліджень і розробок;
- розвиток системи лізингу обладнання;
- ефективне стимулювання раціоналізаторської творчої діяльності, спрямованої на зміцнення позиції підприємств;

Використання інновацій сьогодні є головним інструментом досягнення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг підприємства, що дає йому змогу вивчити ринкові можливості, зробити спробу виділення на фоні аналогічних послуг конкурентів і заповнити конкретні сегменти ринку. З метою підвищення рівня конкурентоспроможності необхідно здійснювати розробку та просування нових видів послуг підприємств. Тобто утримання

певного сегменту ринку чи завоювання нового вимагає значних вкладень в інноваційний розвиток, пошуку малооб'ємних ніш, які через свою незначну потенційну місткість не можуть зацікавити конкурентів.

Найбільш типовими можливостями появи інновацій, що дають конкурентну перевагу підприємству, є [3]:

- нові технології, які створюють нові можливості для розробки товару, нові способи виробництва і просування товару;
- зміна вартості компонентів виробництва товару (робоча сила, сировина, енергія, транспорт, зв'язок, устаткування, інформація), що пов'язано зі зміною умов у постачальників або з можливістю використання нових або якісно інших компонентів;
- нові запити покупців, які часто створюють конкурентну перевагу або сприяють його переходу від підприємства до підприємства тоді, коли у покупців з'являються абсолютно нові запити або ж їхні уявлення про цінності товару різко змінюються;
- поява нового сегмента ринку, що дає можливість вийти на нову групу покупців і знайти більш ефективний спосіб випуску і доведення товару до певної групи покупців;
- зміна урядового регулювання ринку, яка пов'язана зі зміною політики уряду в областях стандартизації, охорони навколишнього середовища, підтримки бізнесу, митного регулювання, торговельного обмеження та ін.

Сферою виникнення (формування) конкурентних переваг можуть служити також наступні джерела: висока якість товару, надійність; імідж підприємства, торгова марка, статус (призначення) товару; асортимент і номенклатура продукції, що випускається; технічні пріоритети, інновації; наданий сервіс (кредит, обслуговування); окремі маркетингові функції (частка витрат на рекламу, канали розподілу); використовувана технологія; якість; кваліфікація і досвід працівників; контроль діяльності; вигідне місце розташування (наприклад, роздрібних магазинів); ступінь вертикальної інтеграції.

Наявність конкурентних переваг у підприємства може сприяти його успіху на ринку лише якийсь час, тому що істотною властивістю є його «старіння» з часом, тобто ті чи інші конкурентні переваги підприємства стають доступними для конкурентів.

Конкурентна перевага частково або повністю втрачає цінність, якщо вона легко відтворюється конкурентами. Для розвитку підприємства необхідно підтримувати конкурентну перевагу, управляти положенням на ринку, завойовувати нові конкурентні переваги, але водночас намагатися якомога довше утримувати вже наявні. Особливо важливо домогтися переваг на насичених ринках, де попит задовольняється багатьма продавцями.

Здатність підприємства утримати протягом тривалого часу свої конкурентні переваги визначається поліпшенням як самого конкурентної переваги, так і його джерел в напрямку переваги більш високого порядку – більш тривалого (сталого) і ефективного, який в найменшій мірі піддається копіюванню.

Багато авторів досліджень [1; 2; 5;] наводять три вимоги, яким повинні відповідати джерела конкурентної переваги, щоб забезпечувати його стійкість:

1. Забезпечувати унікальність власної марки в порівнянні з конкуруючими протягом тривалого часу, де сильні сторони підприємства співвідносяться зі слабкими сторонами конкурента.

2. Задовольняти специфічні потреби клієнта, тобто відносно сильні сторони підприємства повинні давати релевантну вигоду даній цільовій групі споживачів.

3. Будуватися на специфічних здібностях і ресурсах підприємства, які повинні бути оригінальними в порівнянні з конкурентами і які важко або неможливо імітувати.

Ефективним засобом формування, підтримкою і розвитком конкурентних переваг підприємства є наступальні стратегії, що реалізуються за такими напрямками: наступ на сильні сторони конкурента; наступ на слабкі сторони; багатоплановий наступ; захоплення стратегічних рубежів; партизанські напади; попереджувальні дії.

Формування конкурентних переваг починається з виявлення фактичних і

потенційних покупців, місця розташування покупців, способів придбання товарів, способів впливу на покупців, споживчих цінностей товарів, смаків і переваг покупців.

При виявленні конкурентних переваг використовується аналіз: потенціалу ринку; трендів ринку; перспектив розвитку в припущенні незмінності технологій і структури ринку; факторів, що впливають на розвиток; прогнозованих трансформацій структури ринку внаслідок економічного розвитку; зміни смаків та уподобань; дій конкурентів; очікуваних інновацій, які змінюють смаки і переваги; способів задоволення потреб.

Конкурентні переваги формуються заради розширення і закріплення своєї частки на ринку. Потенціал ринку показує ступінь його привабливості, що допомагає визначити ті засоби, які розумно витратити заради його захоплення і утримання.

Таким чином можна сказати, що конкурентоспроможність підприємства забезпечується його конкурентними перевагами - перевагою над конкурентами в економічній, виробничій, організаційній, соціальній, та ринковій сферах діяльності. І у сьогоденному економічно нестабільному зовнішньому середовищі формування та підтримання конкурентних переваг є дуже важливим процесом.

Список використаних джерел:

1. Варга И. Ф. Формирование конкурентных преимуществ на предприятии / И. Ф. Варга, О. М. Литвин // *Бизнес-информ.* 2016. №10. С. 219-222.
2. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посібник / Л. В. Балабанова, Г. В. Кривенко. – К.: Професіонал, 2014. – 256 с.
3. Клименко С. М. Трансформація підходів до визначення джерел формування конкурентних переваг підприємств / С. М. Клименко // *Вісник економічної науки.* 2018. № 8. С. 286-289.
4. Лепа Н. Н. Выявление источников устойчивых конкурентных преимуществ / Н. Н. Лепа // *Журнал менеджмента.* 2019. № 2. С. 115-120
5. Перерва П. Г. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства / П. Г. Перерва, Т. В. Романчик // *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2018. № 15. С. 128-134

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОВІДНОСИН НА ОСНОВІ CRM

У статті розглянуто питання впровадження системи маркетингу взаємовідносин з метою забезпечення зростання лояльності цільової аудиторії постійних клієнтів на ринку B2B та B2C, а також збільшення клієнтської бази, що забезпечує найбільший ефект в поточних ринкових умовах економічної кризи.

Ключові слова: CRM-система, маркетинг взаємовідносин, лояльність, сектор B2B, прихильність клієнтів.

В умовах нестабільної економічної ситуації на ринку організаціям необхідно шукати нові конкурентні переваги і можливості для більш тісних взаємин з низкою постійних і лояльних клієнтів. Для цього необхідно вибудовувати систему відносин на принципах довіри і вигідності в довгостроковій перспективі. Вигідність відносин обчислюється не тільки високою прибутковістю, але і низькою вартістю контакту, економією коштів на маркетингові комунікації тощо. У цьому випадку на допомогу бізнесу приходять сучасне програмне забезпечення, що дозволяє вибудовувати взаємини – так звані CRM-системи.

У працях вітчизняних та зарубіжних учених глибоко опрацьована проблематика, яка веде до розуміння необхідності впровадження CRM-систем. Зокрема, цілі, функції і класифікація, а також можливий ефект від впровадження CRM-системи висвітлено в наукових роботах таких дослідників, як: Аакер Д., Башлай С. В., Браерлі Д., Глова Т., Козьменко С. М., Лаусон С.,

Мельник Л.Ю., Плаксієнко В.Я., Райхельд Ф., В. Рейнарц, Дж. Шлессінгер, Дж. Якобі. Дослідження цих та інших науковців є вагомим підґрунтям для подальшого вивчення даної сфери, але більш докладного аналізу потребують питання формування чіткого методичного підходу до діагностики CRM-системи, а також оптимізації її значення для промислового підприємства, що й пояснює актуальність обраної теми.

Метою статті є огляд на специфіку діяльності сектора B2B з орієнтацією на послуги оптового та промислового ринку, а також виявлення доцільності рекомендувати при організації системи управління маркетингом впроваджувати концепцію взаємнини з клієнтом.

Як зазначає Романенков Е.Н., система управління взаємодією з клієнтами (CRM, від англ. Customer Relationship Management System) – корпоративна інформаційна система, призначена для автоматизації CRM-стратегії організації, зокрема, для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів (контрагентів) та історію взаємин з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процедур і подальшого аналізу результатів. Під терміном «CRM-система» також розуміється програмний продукт, спрямований на реалізацію концепції CRM [5, с. 25-26].

Ключовою ідеєю пропонованої схеми побудови інтегрованої системи управління взаємовідносинами є надання співробітникам організації можливості для всеосяжного і повного контакту з контрагентами за допомогою інтегрованих комунікацій. Взаємодія в рамках процесу продажів і надання обслуговування, а також отримання зворотного зв'язку буде здійснюватися за допомогою пошти (в тому числі електронної), факсимільних повідомлень, інтернету, а також спілкування «один на один».

Пропонована інтегрована система управління взаємовідносинами вирішує поставлені завдання наступним чином:

– діалог з контрагентами ведеться в постійному режимі за допомогою всього спектру засобів комунікації. Постійно мінливі потреби враховуються за допомогою гнучкої і швидкої зміни бізнес-процесів компанії;

– гнучка ієрархічність дозволяє налаштувати функціонування різних додатків, що забезпечують роботу співробітників таким чином, що швидкість обслуговування і прийняття рішення значно зростають;

– засоби автоматизації бізнес-процесів дозволять знизити кількість рутинних операцій, а менеджерам зосередитися на якісному і індивідуальному обслуговуванні клієнтів;

– ефективність постійно оцінюється за рахунок вбудованих засобів бізнес-аналітики, які допомагають виявити, які з дій співробітників та ініціатив компанії приносять найбільший прибуток. Крім того, ведеться аналіз клієнтів, завдяки якому компанія може сегментувати їх за групами і розробити щодо кожної свою стратегію поведінки [1, с. 16-18].

На українському ринку в даний час представлено понад 30 продуктів CRM різного виробництва. Проаналізувавши існуючі CRM-системи за наведеними вище критеріями, можна стверджувати, що рішення 1С:CRM буде найкращим для тих компаній, які ведуть оптові продажі з великою кількістю контрагентів.

По-перше, сукупна вартість володіння, тобто сума матеріальних і нематеріальних витрат на впровадження і супровід системи у 1С:CRM найнижча за даними опитування керівників.

По-друге, легкість і простота впровадження цієї системи пройде найбільш невідчутно для підприємства, оскільки не потребує докорінної зміни всіх бізнес-процесів. Впровадження 1С:CRM займає від 2-х до 10-ти місяців, в той час як у інших систем воно може розтягнутися на кілька років. До цього часу, впровадження може стати вже неактуальним.

Класифікувати CRM-системи можна за чинниками, наведеними в табл. 1.

Таблиця 1 – Класифікація CRM-системи

	Ознака	Вид
.	За рівнем обробки інформації та задачами, які вирішуються компаніями в процесі використання CRM-систем	Оперативна CRM Аналітична CRM Колабораційна CRM
.	За їх основними функціональними можливостями	Управління продажами Управлінням маркетингом Управління сервісами

Джерело: складено автором на основі [3]

Для досягнення ринкових і фінансових цілей оптової організації впровадження CRM забезпечить: можливість виділяти і концентрувати зусилля на найбільш вигідних напрямках розвитку; знання потреб клієнтів для найбільшого їх задоволення; підвищення віддачі від кожного клієнта (виручки, прибутковості); підвищення віддачі від кожної комунікації з клієнтом на всіх рівнях етапах взаємодії (залучення, обслуговування, повторні продажі); мінімізацію втрачених можливостей здійснення угоди; зниження витрат на залучення і обслуговування за рахунок ефективного управління комунікаціями з клієнтами, завданнями, заявками та процесами; мінімізацію ризиків щодо інвестування не вигідних проектів.

Неабияк важливо зазначити, що в плані підвищення рівня задоволеності клієнтів і кількості здійснюваних операцій CRM забезпечить: здійснення комунікацій з клієнтом на високому якісному рівні; виконання домовленостей і зобов'язань, даних клієнта в обумовлені терміни; індивідуальний підхід до клієнта в питаннях обслуговування та ціноутворення; емоційну лояльність клієнтів; можливість впливати на вчинення клієнтом повторної операції за рахунок забезпечення відповідальних підрозділів необхідною інформацією про клієнта.

Впровадження CRM в організацію на ринку B2B зумовлюється наступним чином:

– організація бажає встановити з клієнтами вигідні довгострокові відносини (створення вигідних відносин з клієнтом і створення додаткової цінності), пропонуючи їм послуги і рішення високої якості і забезпечуючи обслуговування клієнтів з урахуванням потреб і цінності кожного;

– організація на ринку B2B створює клієнтоорієнтовану культуру роботи з крос-функціональною взаємодією співробітників, яких мотивує і наділяє достатніми повноваженнями;

– діяльність співробітників ґрунтується на систематичному використанні операційних процесів, які підтримуються комплексом необхідної інформації і аналітики;

– рішення приймаються в рамках процесів, виходячи з створення додаткової цінності для компанії, і тільки на базі інформації, що дозволяє дати кількісну оцінку прийнятим до уваги факторам (цінність клієнта, ризик несплати, ефективність комунікацій, і ін.).

Слід звернути увагу на те, що для підвищення ефективності регулярних комунікацій з клієнтами необхідно впровадження чіткої процедури проведення комунікаційних кампаній, починаючи від планування комунікацій і закінчуючи аналізом їх ефективності. Основними видами кампаній, які слід проводити організації на ринку B2B є кампанії по залученню клієнтів і з розвитку взаємовідносин з ними (табл.1).

Вид кампанії	Цілі комунікації	Привід для комунікації	Короткий опис
Кампанія по залученню клієнтів. Основні методи комунікацій: телемаркетинг, поштова та e-mail	<ul style="list-style-type: none"> • актуалізація бази; • визначення можливих потреб; • налагодження першого 	Виокремленого приводу немає. Комунікація здійснюється залежно від цілей	Необхідно підвищення об'єму виручки і захоплення визначених сегментів цільового ринку. Цілі досягаються

розсилка	контакту	етапу	проведенням кампаній за допомогою прямого маркетингу
Кампанія з підтримки взаємовідносин зі споживачами. Основні методи комунікацій: телемаркетинг, e-mail, особисті комунікації	Встановлення тісних взаємовідносин з потенціальними та існуючими клієнтами	<ul style="list-style-type: none"> • виставки; • майстер-класи; • семінари; • прес-тури; • благодійність	Для встановлення тісних взаємовідносин з існуючими та можливими клієнтами необхідне проведення різного роду заходів

Таблиця 1 – Види рекомендованих кампаній по залученню клієнтів

Джерело: складено автором на основі [2]

З наведеної таблиці 1 видно, що організація повинна зосередити свої зусилля на особистих комунікаціях, директ-маркетингу і PR-акціях.

Для актуалізації та поповнення існуючої клієнтської бази доцільно впровадити комплекс комунікаційних заходів з телемаркетингу, в ході якого необхідно встановити довірчі відносини, з'ясувати потреби, можливі проблеми і по можливості запропонувати шляхи їх вирішення.

Інформація, отримана в результаті проведення комунікаційних заходів, повинна бути внесена в клієнтську базу CRM-системи. Ці дані служитимуть для планування і проведення кампанії із застосуванням поштової розсилки (direct-mail). Повнота інформації про справжніх або потенційних споживачів дозволить провести їх сегментацію і скласти персоніфіковану пропозицію кожного клієнта, з урахуванням його потреб і особливостей бізнесу.

Для скорочення часових і матеріальних витрат, доцільно доручити проведення директ-маркетингових кампаній спеціалізованому агентству, тобто передати цю діяльність на аутсорсинг. Такі агентства у своєму розпорядженні мають актуалізовані адресні бази даних, відпрацьовані технології і матеріальну базу для проведення поштових розсилок. Менеджеру з маркетингу конкретної організації необхідно розробити технічне завдання, визначити

сегменти ринку, яким буде адресовано комунікаційне повідомлення, здійснювати контроль і аналіз отриманих результатів і на його базі планувати наступні етапи комунікаційної активності.

Отже, впровадження CRM-систем в даний час, коли економічна обстановка нестабільна і сформоване жорстке конкурентне середовище (в тому числі з урахуванням міжнародних гравців в інтернет-середовищі), необхідно для систематизації даних про клієнта; усунення «людського» чинника в роботі менеджера з продажу; оперативного реагування на виклики часу і конкуренції; звітності «тут і зараз» і прозорості даних як для менеджерів з продажу, так і для керівників середнього і вищого рівня; підвищення якості зворотного зв'язку з клієнтами, зменшення фінансових і трудовитрат компанії; формування клієнтоорієнтованої моделі бізнесу. Використання CRM-систем допомагає не тільки залучати нових клієнтів, але і, зберігаючи, розвивати відносини з уже наявними клієнтами. Важливий фактор,

Список використаних джерел:

1. Rahimi R., Kozak. M., Impact of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction. *The Case of a Budget Hotel Chain*. 2016. с. 13-20.
2. Зозульов О., Підмогільна О. Принципи формування маркетингової стратегії: від унітарних до інтегрованих корпоративних маркетингових стратегій. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 7. С. 41- 48.
3. Жильцов Д. А. Впровадження системи маркетингу взаємовідносин на основі CRM для сектору B2B. *Маркетинг і логістика*. 2017. №1 (9). с. 27-35.
4. Романенков Е.Н. Заняття ніші як спосіб виживання малого бізнесу. *Маркетинг і логістика*. 2016. №2 (4). с. 37-40.
5. Ткаченко Д. В. Особливості впровадження CRM-системи в діяльність компанії: проблеми, ризики та секрети успіху. *Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал*. 2017. №12. с. 24-31.

Денис Коноплицький

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ НАДАННЯ ПОСЛУГ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У статті розглянуто питання організаційного механізму надання медичних послуг, що являє собою сукупність ринкового, соціального та політичного інститутів. Це означає певну сукупність взаємозв'язків, відносин і координації між ними задля досягнення мети та цілей щодо розвитку та вдосконалення медичного обслуговування у державі. До структури комплексного механізму регулювання відносимо такі: нормативно-правовий, інституційний, організаційний, адміністративний, економічний, ресурсний, інформаційно-комунікаційний та фінансовий механізм

Ключові слова: *медична реформа, медичні послуги, ринок приватної медицини, державний, регіональні медичні центри.*

Охорона здоров'я як галузь народного господарства дуже неоднорідна і різноманітна. У складі сучасної охорони здоров'я виділяється маса досить-таки самостійних і одночасно надзвичайно тісно взаємодіючих між собою структурних елементів, які визначаються як підгалузі спеціалізації і виробництва.

Таким чином, послуги охорони здоров'я такі ж різноманітні за своїм проявом, як і сама галузь охорони здоров'я. Медична послуга – це дії медичного персоналу по задоволенню існуючих потреб пацієнтів у відновленні і підтримці здоров'я. Послуга характеризується невідчутністю і нематеріальністю, послуга не піддається збереженню і транспортуванню, вона персоніфікована і невід'ємна від послуги виробника, якість послуги характеризується мінливістю навіть при одному виконавці.

Економічні особливості медичних послуг можуть бути зведені у три великі взаємообумовлені класифікаційні групи:

I. Першу групу складають особливості послуг охорони здоров'я, пов'язані із специфікою прояву самого результату професійної діяльності осіб, зайнятих в даній галузі людської діяльності. Що це за особливості:

- результат професійної діяльності в охороні здоров'я, як правило, втілений в самій людині;
- послуга, як галузевий результат охорони здоров'я, завжди носить індивідуальний характер, в часі співпадає з їх виробництвом; одна і та ж послуга може мати різний результат і може розпадатися на множину під-результатів (або квазі-результатів); результативність в охороні здоров'я напряму не пов'язана з величиною витрат.

II. Друга група визначення особливостей послуг охорони здоров'я пов'язана з виразом кількісних характеристик її вартості. Тут важливо виділити декілька моментів:

- послуга може надаватися як у товарній, так і в нетоварній формі;
- визначення величини вартості послуг охорони здоров'я може мати декілька варіантів, при виборі яких лікар неминуче стикається з необхідністю рішення комплексної клініко-економічної задачі;
- невизначеність і непередбачуваність лікувально-профілактичного процесу, створення економічних нормативів.

III. Третя група особливостей послуг охорони здоров'я пов'язана з процесом надання (виробництва) цих самих послуг в охороні здоров'я. До цих особливостей доцільно віднести такі риси:

- наявність великої кількості інвесторів (пацієнт, сім'я, підприємство, працедавець, громадські організації, страхові компанії, держава і міжнародні структури), що оплачують процес надання послуг. Тільки спільне використання різних інвестиційних ресурсів дозволяє зробити процес надання послуг охорони здоров'я безперервним, якісним і ефективним;

- різноманіття господарських зв'язків, які виявляються в ході надання медичних послуг і без наявності яких не мислиться діяльність сучасної, піддалося значній індустріалізації охорони здоров'я;

- наявність активного взаємозв'язку по лінії «лікар – пацієнт». У процесі надання послуг охорони здоров'я використовуються всі відомі методи дії на предмет праці: механічні, фізичні, хімічні, біологічні, соціально-психологічні. Пацієнт же, як об'єкт медичної дії, володіє найбільшою активністю, яка також може бути направлена як на шкоду йому, так і на благо. При цьому в необхідних випадках свідомо активність пацієнта відключається (наркоз, гіпноз);

- процес створення благ, як правило, територіально відбувається в одному певному місці;

- у процесі надання послуг охорони здоров'я існує можливість обмеження зусиль досягненням проміжного результату з подальшим відновленням надання послуги при відповідній зміні умов здійснення цього процесу;

- тривалість процесу надання послуги охорони здоров'я може бути різною. В цілому ж вона охоплює все життя, а в певних випадках навіть виходить за рамки меж життя конкретної людини.

Ефективність управління установою охорони здоров'я визначається упровадженням наукової організації праці, тобто створення оптимальних умов для ефективного використання співробітниками робочого часу. Особливе місце у виконанні ухвалених рішень займає упровадження в роботу медичних установ сучасних технічних засобів для оперативного збору, зберігання, обробки і транспортування інформації з використанням сучасних засобів зв'язку.

Крім того, ефективність управління повинна розглядатися не тільки у вигляді оптимізації технологічних рішень, але і з урахуванням адекватних психологічних установок. Серед чинників, що заважають розвитку індивідуальних якостей у фахівців – управлінців, можна виділити: відсутність особистих ціннісних орієнтацій; відсутність особистої зацікавленості;

недостатня професійна кваліфікація; невміння впливати на людей; невміння самоудосконалюватися; невміння володіти собою; відсутність почуття обов'язку; необов'язковість; неорганізованість; нечесність; невміння підпорядковувати особисті інтереси задачам і установкам груповим, колективним і ін.

Для ефективного управління важливі мотивація – зацікавлена діяльність і прихильність персоналу, поєднання виробничих, фізіологічних і психологічних орієнтирів. Серед якісних способів дії на колектив у менеджменті важливу роль грає стиль лідерства (сукупність методів управління і психології управління).

Механізм державного регулювання ринку медичних послуг є складником загального механізму системи охорони здоров'я. Слід зазначити, що в сучасній науковій літературі та нормативно-методологічних базах й досі відсутнє чітке визначення поняття «механізм державного регулювання ринку медичних послуг». Головною метою механізму державного регулювання ринку медичних послуг є забезпечення доступності та якості надання медичних послуг населенню та забезпечення принципів добросовісної та вільної конкуренції на ринку.

Слід зазначити, що для реалізації головної мети регулювання ринку медичних послуг держава визначає тактичні цілі, основні завдання, напрями та принципи державної регуляторної політики. Вона може створювати окрему організацію, наприклад національну регуляторну комісію, що регулює процес ціноутворення, встановлюючи граничні верхню та нижню межі цін на послуги (або рентабельність), а також узгоджує обсяги бюджетного фінансування для учасників ринку.

До тактичних завдань, що деталізують головну мету реалізації державного механізму регулювання медичних послуг і послідовно реалізуються протягом коротко- та середньострокових періодів часу, відносять такі:

– реалізацію основоположних принципів державної політики в галузі регулювання діяльності ринку, а також системи охорони здоров'я загалом, головних рішень і завдань на державному рівні у сфері медицини;

– реалізацію стратегічних рішень щодо ресурсного забезпечення суб'єктів ринку, зокрема, з питань, що стосуються інфраструктури, зокрема щодо яких залучають кадри (підготовка, перевірка, ліцензування), будівництво закладів охорони здоров'я, придбання медичного устаткування, а також дослідження та розвиток галузі загалом;

– виконання заходів із регулювання, що стосуються безпеки отримання медичних послуг населенням, захисту громадських інтересів, використання нових лікарських препаратів і методів лікування, а також акредитації закладів-постачальників медичних послуг;

– моніторинг, оцінювання та аналіз як стану здоров'я населення, так і роботи медичних закладів державної та комунальної форм власності, а також інших суб'єктів, які здійснюють підприємницьку діяльність із надання медичних послуг.

Якщо розглядати ринок медичних послуг як певну систему взаємодії соціально-політичних інститутів, то слід зазначити, що суб'єкти, які здійснюють діяльність, пов'язану з наданням медичних послуг і на яку спрямовано регуляторний вплив держави, функціонують у системі відносин інституту державної медицини, приватної підприємницької діяльності з надання медичних послуг, суспільно-громадського інституту, що уособлює населення як споживача медичних послуг, який висуває вимоги та потреби для підтримки свого здоров'я, та окремого регуляторного інституту – системи норм та правил регулювання діяльності суб'єктів ринку, функції якого нині у сфері державної безпеки та митної справи виконують підрозділи Міністерства охорони здоров'я України, а також функціонування посередницького інституту страхової медицини.

Систему охорони здоров'я та надання медичної допомоги в Україні можна умовно розділити на чотири рівні:

первинна - лікування найбільш поширених хвороб і травм. Таку допомогу надають в амбулаторних умовах або за місцем проживання пацієнта лікарі загальної практики чи інші медичні працівники, на яких припадає перший контакт з пацієнтом.

Вторинна (спеціалізована) - допомога, яку надають медичні фахівці в клініках або лікарнях (послуги швидкої допомоги, інтенсивної терапії, фізіотерапії, хірургії, при пологах, діагностичних лабораторій і ендоскопії та ін.).

Третинна (високоспеціалізована) - допомога із застосуванням високотехнологічного обладнання та / або високоспеціалізованих медичних процедур високої складності, яку надають фахівці регіональних медичних центрів.

Екстрена - допомога, яку надають бригади швидкої допомоги.

Хоча державна медицина в Україні займає близько 85-90% всього обсягу медичних послуг, ця галузь характеризується низьким рівнем фінансування, а також високим ступенем зносу основних фондів.

В Україні працює понад 30 тис. приватних медичних установ. Це підприємства різної величини і різних напрямків діяльності. Як правило, приватні медустанови не мають великих мереж, широкої регіональної представленості і присутні максимум в двох-трьох містах

Загальна національна система охорони здоров'я є також інститутом, але більш масштабним, в якому перетинаються взаємозв'язки між усіма зазначеними інститутами. Міністерство охорони здоров'я України, зокрема департаменти в його складі, що спеціалізуються на контролі якості надання медичних послуг, представлені Директоратом медичних послуг, Медичним департаментом, Управлінням ліцензування та контролю якості надання медичних послуг, Управлінням екстреної медичної допомоги та медицини катастроф. Ці підрозділи забезпечують розроблення інструментів ефективного функціонування національної системи медичного обслуговування, програм державних замовлень, здійснюють діяльність із планування й прогнозування, стандартизації, сертифікації з метою забезпечення роботи медичних лікарень, клінік та інших установ, що надають медичне обслуговування, необхідними ресурсами та контролю процесу надання ними медичних послуг.

За фінансування системи охорони здоров'я відповідає новий орган - Національна служба здоров'я (2017 р.).

НСЗУ зареєстрована в Міністерстві юстиції 30 березня 2018 року. Гранична чисельність працівників визначена на рівні 1060 осіб, у тому числі 250 у центральному апараті та 810 у територіальних органах. Національна служба здоров'я виконує функції єдиного національного замовника медичних послуг та лікарських засобів за програмою медичних гарантій. Кошти, які вона розподіляє від імені держави на оплату послуг пацієнтів, зберігаються на казначейських рахунках. Служба не є власником закладів охорони здоров'я та не здійснює управління ними (принцип розмежування функцій замовника і постачальника медичних послуг).

Згідно з Законом, її основними функціями є:

- 1) реалізація державної політики у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення за програмою медичних гарантій;
- 2) проведення моніторингу, аналізу і прогнозування потреб населення України у медичних послугах та лікарських засобах;
- 3) виконання функцій замовника медичних послуг та лікарських засобів за програмою медичних гарантій;
- 4) розроблення проекту програми медичних гарантій, внесення пропозицій щодо тарифів;
- 5) укладення, зміна та припинення договорів про медичне обслуговування населення та договорів з реімбурсації;
- 6) перевірка дотримання надавачами медичних послуг вимог, встановлених порядком використання коштів програми медичних гарантій і договорами про медичне обслуговування населення;
- 7) забезпечення функціонування eHealth - системи охорони здоров'я.

Діяльність НСЗУ спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра охорони здоров'я. Вона здійснює свої повноваження безпосередньо та через утворені територіальні органи.

Медична реформа в Україні впроваджується з 2016 року. На основі нової Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я Верховна Рада 19 жовтня 2017 року прийняла Закон «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», який набрав чинності 30 січня 2018 року.

Необхідність реформи була пов'язана з такими чинниками:

- Українці живуть на 9 років менше, ніж громадяни ЄС - середня очікувана тривалість життя при народженні в Україні - 72 роки, у країнах ЄС - 81 рік;
- Близько 50% пацієнтів після перенесеного інсульту отримують первинну інвалідність, близько 12% померлих від інсульту – особи працездатного віку;
- Україна займає перше місце в Європі по поширеності катастрофічних витрат, які пов'язані зі здоров'ям і які призводять до збіднення родин пацієнтів;
- Витрати на фармацевтичні товари та інші медичні товари здійснюють пацієнти, кошти яких складають 99% в загальних витратах на лікарські засоби;
- 37.6% госпіталізації в Україні здійснюються без відповідних показань;
- Україна має один з найгірших у світі показників вакцинації дітей, наприклад, рівень охоплення вакцинами від поліомієліту у 2018 році складав лише 69%.

З 1 квітня 2020 року запрацювала Програма медичних гарантій на рівні вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги. Заклади охорони здоров'я, які надають вторинну (спеціалізовану) медичну допомогу, розпочали роботу за договорами з НСЗУ.

Станом на вересень 2020 року з НСЗУ законтрактовано 3095 надавачів медичних послуг населенню, яким виплачено 51,6 млрд. грн. за надання послуг пацієнтам за Програмою медичних гарантій. З них: 13,3 млрд. грн. виплачено

зкладам первинної ланки; 29,7 млрд. грн. - закладам, що надають вторинну (спеціалізовану) допомогу; 3,7 млрд. грн. - закладам екстреної медичної допомоги. Також 4,9 млрд. грн. виплачено медичним закладам, що надають допомогу пацієнтам хворим на COVID-19, або з підозрою на нього.

З січня по вересень 2020 року чисельність українців, які підписали декларації з лікарями зросла на 1,5 млн., 30 млн. 610 тис. українців вже уклали декларації з лікарями первинної ланки.

На надання населенню первинної допомоги законтраковано 1682 надавачів, з яких 1102 – комунальні заклади охорони здоров'я, 206 – приватні, 374 – лікарі ФОП.

З 1 вересня 2020 року медичним працівникам підвищено заробітну плату, а саме +70% (3561 грн.) посадового окладу для лікарів та +50% (2362 грн.) для медичних сестер, +25% (1181 грн.) для молодших медичних сестер.

Забезпечено доступність та стабільність роботи eHealth в режимі 24/7, утворено комітет SDLC з метою ефективного управління розробкою функціоналу системи та розроблено RoadMap (дорожню карту розробок компонентів eHealth). Зменшено адміністративне навантаження на медичних працівників (понад 25 тис. лікарів первинної медичної допомоги, понад 113 тис. лікарів-спеціалістів та понад 157 тис. сестринського персоналу). Запущено електронний медичний висновок про народження.

Врегульовано питання щодо відшкодування базам стажування витрат на оплату праці та нарахувань на оплату праці лікарям-інтернам першого року навчання.

Через значне недофінансування психіатрична та туберкульозна служби в Україні перебували під загрозою знищення. У червні 2020 року Міністерство охорони здоров'я розробило нормативну базу щодо перегляду тарифів на медичні послуги, підтримки і недопущення закриття медичних закладів та звільнення медиків. І вже з 1 липня медичні заклади отримують фінансування не нижче, ніж у 2019 році.

Щодо системи протитуберкульозної медичної допомоги населенню - у 2020 році розраховані відповідно до собівартості пакети медичних послуг та включені до Програми медичних гарантій на 2021 рік.

Сьогодні реформа здійснюється за такими пріоритетними напрямками:

- медична реформа;
- громадське здоров'я;
- спеціалізована медицина;
- доступні та якісні лікарські засоби.

За кожним із напрямів реалізуються завдання, спрямовані на забезпечення фінансування системи охорони здоров'я, підвищення заробітної плати медичних працівників, створення ефективної системи контролю якості надання медичної допомоги, розробка та оновлення національних галузевих стандартів та протоколів лікування, впровадження державної оцінки медичних технологій, створення конкурентного середовища для медичних закладів, розвиток добровільного медичного страхування, розвиток державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я, залучення приватного капіталу, пільгове оподаткування за рахунок податку на прибуток, розвиток спроможної мережі закладів охорони здоров'я, розвиток телемедицини, eHealth, розвиток високотехнологічної медицини і системи трансплантації, системи екстреної медичної допомоги, забезпечення медичною допомогою пацієнтів з туберкульозом, психічними захворюваннями, впровадження та реалізація Національної стратегії боротьби з онкологічними захворюваннями, визначення основних засад та механізмів функціонування системи громадського здоров'я в Україні, враховуючи виклики та загрози пов'язані із поширенням у світі та на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2», удосконалення законодавства в сфері обігу лікарських засобів з метою забезпечення прозорості фармацевтичного ринку, забезпечення розвитку медичної освіти і науки.

Отже, у процесі дослідження розглянуто питання організаційного механізму надання медичних послуг, що являє собою сукупність ринкового,

соціального та політичного інститутів. Це означає певну сукупність взаємозв'язків, відносин і координації між ними задля досягнення мети та цілей щодо розвитку та вдосконалення медичного обслуговування у державі. До структури комплексного механізму регулювання відносимо такі: нормативно-правовий, інституційний, організаційний, адміністративний, економічний, ресурсний, інформаційно-комунікаційний та фінансовий механізми.

Список використаних джерел

1. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2020 років. URL: <https://moz.gov.ua/strategija>. (дата звернення: 24.03.2021).
2. Ситенко О.Р., Смірнова Т.М. Формування державної політики з охорони здоров'я в Україні. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2014. № 2 (60). С. 15–18.
3. Стрельченко О.Г. Регулювання сфери обігу лікарських засобів в Україні : адміністративно-правове дослідження : монографія. Київ : Видавничий центр «Кафедра», 2019. 400 с. С. 59–60
4. Андрушків Б., Корж Н., Кухній Л., Погойдак О. Особливості формування термінологічного апарату менеджменту. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. – Київ : НУХТ, 2012. – Вип. 45. – С.155–163.
5. Корж Н., Буковинська М. Корпоративні конфлікти: витоки та управління. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. – Київ: НУХТ, 2012. – Вип. 47. – С.175–179.

СУЧАСНІ МОДЕЛІ ФІНАНСУВАННЯ СТАРТАПІВ

У статті акцентовано увагу на важливості розвитку стартап-індустрії як засобу стрімкого розвитку економіки будь-якої країни. Визначено батьківщину зародження стартап-проектів та досліджено їх моделі фінансування. Визначено, що сьогодні існує доволі великий вибір джерел фінансування стартапів, крім того існують державні програми. В Україні це Український Фонд стартапів, який фінансує стартап-проекти у сферах охорони здоров'я, штучного інтелекту (AI), блокчейну, способу життя, тощо. Розглянуто основні критерії оцінювання стартапів, які беруть до уваги експерти УФС.

Ключові слова: *стартап, бізнес-ангел, краундфандинг, модель «3F», венчурний фонд, бізнес-інкубатор, блокчейн, штучний інтелект.*

Щоб зберегти своє місце на ринку та бути конкурентоспроможним, потрібно йти в ногу із часом та використовувати весь арсенал сучасних технологій. Розвиток будь-якої країни залежить від наявності інновацій, які дають змогу спростити та полегшити життя як одного індивіда, так і суспільства в цілому. Основою інновації є ідея, яка за допомогою певних ресурсів та вмінь може перетворитись на затребуваний населенням продукт. Однак, для того аби вивести на ринок креативну, але поруч з тим ризикову бізнес-структуру «стартап» необхідне фінансове забезпечення.

Питанню фінансування стартапів присвячено багато наукових праць як вітчизняних так і закордонних науковців, серед яких слід виділити: С. Бланка, Д. Збанацького, Т. Міркунова, О. Мрихіну, А. Стояновського, та ін. Але, незважаючи на значний обсяг публікацій по даній проблемі, слід зазначити, що питання щодо джерел фінансування стартапів залишається відкритими та потребують подальшого вивчення.

Мета статті полягає в аналізі джерел фінансування стартап-ідей та виявленню кращих моделей фінансового забезпечення інноваційних проектів, які тільки бажають ввійти на ринок.

Сфера стартапів в світі почала розвиватись давно. Для всіх не новина, що батьківщиною стартапів вважається Америка, а точніше кажучи Кремнієва долина, де базуються основні гіганти технологічних інновацій: Google, eBay, Uber та інші.

В Україні початок розвитку стартап-руху припав на 2017 рік [6]. На той момент мова йшла про так звані акселератори, які допомагають прискорювати стартапи з продуктами та інкубатори, які вирощують стартапи майже з нуля. З кожним роком кількість інноваційних ідей та прогресивних людей у світі зростає, не виняток і Україна. Відповідно до світового рейтингу країн за кількістю стартапів Україна посідає 33 місце із 151 існуючих, при цьому обігнавши такі економічно розвинуті країни як Японія, Швеція, Австрія, Південна Корея та Естонія [5, с. 88].

Зазвичай, суспільство дотримується стереотипу, що виграє найоригінальніша ідея, однак, це хибне твердження. В більшій мірі запуск стартапу залежить від самих розробників та їх успіху у пошуках джерела фінансування інновації. Сьогодні досить важко знайти хоча б одне джерело фінансування, не говорячи вже про декілька, про що свідчить показник «легкості залучення стартаперами фінансових ресурсів», який бере до уваги 235 показників із кожної економіки, в тому числі рівень ВВП, безробіття, витрати на освіту та медицину. За даним показником Україна у 2019 році посіла 54 місце із 63 країн [7, с. 74].

Сьогодні окрім власних коштів стартапери намагаються залучати зовнішні джерела фінансування. До таких варто віднести: венчурні фонди, бізнес-інкубатори, бізнес-ангели, бізнес-акселератори, краундфандинг та модель «3F». Найбільш привабливим джерелом вважається модель «3F» - у стартап-проект вірять і підтримують фінансово тільки сім'я (Family), друзі (Friends) та диваки (Fools). Головною перевагою такого фінансування є повна відсутність боргів та отримання засновниками стартапу всього прибутку. Однак, обсяг коштів, вкладений в проект є незначним [7, с. 75].

Інший варіант джерела фінансування стартапу є венчурний фонд – інвестиційний фонд, який фінансує інноваційні проекти на ранніх стадіях їх розвитку, а також характеризується підвищеним ступенем ризику. Зазвичай венчурні інвестиції мають термін від 3 до 5 років, у деяких випадках термін може сягати 8 років.

Ефективним джерелом фінансування стартапів вважається краундфандинг. Говорячи простими словами – це народне фінансування. Ідея має зацікавити групу людей і вони, в свою чергу, готові скластись грошима і профінансувати проект, однак проект повинен бути перспективним. Але, на жаль, через низький рівень довіри суспільства до фінансової системи, краундфандингові платформи не користуються особливою популярністю в Україні і відповідно не розглядаються як серйозні джерела фінансування стартап-проектів.

Інше діло бізнес-ангели - приватні особи, які мають капітал та вкладають його в невеликі проекти в заміну на незначну частку в стартапі. Бізнес-ангел – це людина, в більших випадках приватний підприємець, який має на меті не тільки примножити свої інвестиції, але й проявляє особистий інтерес до проекту. Такий інвестор не тільки фінансує стартап, але й надає йому технічну та консультаційну допомогу. В Україні такий вид фінансування досить поширений і дозволяє акумулювати капітал, який інвестується в прогресивні, але в той же час ризикові ідеї.

Сьогодні у більшості країн існують спеціальні державні організації, які цілеспрямовано займаються фінансуванням інноваційних проектів. Наприклад, такі програми існують у Польщі (Польська агенція розвитку підприємництва), Ізраїлі («Технологічні теплиці») та Естонії («Фонд сприяння розвитку підприємництва»). Україна не є винятком [4].

Не так давно подібна державна структура з'явилась і на теренах України під назвою «Український фонд стартапів» - організація, яка сприяє зародженню та розвитку технологічних стартапів на їх ранніх стадіях – pre-seed, seed, та має на меті підвищення глобальної конкурентоспроможності стартапу. Часто під УФС мають на увазі безповоротну фінансову допомогу українським стартапам.

Фонд підтримує стартап-ідеї, які спрямовані на розвиток таких напрямків як охорона здоров'я, штучний інтелект (AI), AR/VR, Big Data, блокчейн, спосіб життя, освітні технології, медіа та реклама, роздрібна торгівля, енергетика та екологія, тощо. Фонд ні в якому разі не підтримує проекти, які пов'язані із азартними іграми, виробництвом та реалізацією тютюнових та алковиробів, а також боєприпасів [1].

За час свого існування Український фонд стартапів отримав понад 3000 заяв на розгляд. За участі профільних експертів, які брали участь у оцінюванні проектів Фонд зумів профінансувати близько 200 стартапів на загальну суму 5 мільйонів доларів [2].

Заступник міністра фінансів України Олександр Кава вважає, що фонд дає шанс реалізувати перспективні проекти, говорячи наступне: «Для мене завжди було пріоритетним завданням підтримувати та розвивати проекти, які пришвидшують темпи розвитку економіки країни та держави в цілому» [2].

Лідуючими напрямками фінансування є стартапи в індустрії агротехнологій, AI (Штучного Інтелекту) та охорони здоров'я. Крім того, велику увагу Фонд приділяє заохоченню команд стартаперів розробляти та подавати проекти із розвитку електронного урядування, іншими словами eGovernment, а також інфраструктури, промисловості та інших напрямків, які значним чином могли б вплинути на розвиток інноваційної стартап-екосистеми.

Насправді, Український фонд стартапів – це гарний шанс зарекомендувати свою стартап-ідею та в перспективі вийти на міжнародний ринок. На сьогоднішній день загальна сума інвестованих коштів у стартапи, які були високо оцінені фахівцями становить 23 мільйони доларів [2].

На 1 липня поточного року Наглядова рада Фонду затвердила фінансування 130 стартапів, які були відібрані за результатами пітчів (у рамках Pitch Day), а також 65 стартап-ідей в рамках Акселераційної програми. До головних критеріїв за якими експерти оцінювали стартапи відносять: команда – 23%, технологія – 18%, стратегія – 18%, ринок - 21%, продукт – 20%. [4]

На початку 2021 року Український фонд стартапів спільно з Національним проектом із розвитку підприємництва Дія.Бізнес запустили безкоштовні консультації для стартапів. Для більшості стартап-ідей, що тільки знаходяться на стадії започаткування, це унікальний шанс отримати відповіді на незрозумілі питання, що виникли впродовж розробки проекту та поради, які можуть допомогти у його реалізації. На таких консультаціях команди стартапу мають змогу дізнатись від УФС більше інформації про нюанси залучення грантового або ж венчурного фінансування, а також про структурування інвестиційних угод.

Для новачків первинна консультація на порталі Дія.Бізнес є обов'язковою. Однак, і тут є свої переваги: експерти готують так звану «дорожню карту», яка містить корисну інформацію, що допоможе вирішити проблему проекту. Портал має доволі широкий вибір безкоштовних консультацій, наразі їх налічується 55 видів за різними напрямками: систематизація бізнес-процесів, продажів, маркетингу, юридичної допомоги, тощо [3].

Український фонд стартапів - державне фінансування інновацій. Більшість команд стартапів вагаються при подачі заявок на розгляд, адже закрадається думка чи вистачить грантових грошей на запуск та розвиток нового продукту. Однак, експерти сходяться на думці, що для хорошого початку, грошей, які пропонує УФС цілком вистачить.

У 2020 році УФС виділив 240 мільйонів доларів на фінансування проектів-початківців, з який більша частина була відведена вітчизняним командам [6].

Існує довгий перелік проектів, які були профінансовані українським Фондом стартапів. Наприклад, еко-стартап «ВІОС – біополімер майбутнього» - технологія нанополімеризації розроблена українськими інженерами. Вже понад 5 років, науковці наголошують на тому, що суспільство не береже природу і всіляко її знищує, про що говорять цифри – з 1950 року у світі вироблено 6,68 млрд тонн пластика і кожного року ця цифра збільшується на

370 млн тонн. З усієї цієї маси 9% переробляється, 12% - спалюється, а решта руйнує надра Землі. ООН попереджає, якщо не знайдеться вихід із ситуації до середини століття в океанах буде більше пластика, аніж живих організмів. Вирішенням такої проблеми може стати розробка наших вітчизняних технологів, які винайшли склад пластику, який на всі 100% розкладається протягом декількох років. Такий матеріал на 70% складається із кукурудзяного крохмалю, 30% - полімолочної кислоти та кількох модифікаторів. Стартап має декілька потужних іноземних конкурентів, але розробники наголошують, що порівняно з їх розробкою закордонний біопластик містить лише 40% крохмалю, тому український продукт є більш дешевшим та якіснішим [6].

Ще одним проектом, який був профінансований УФС є GeoDesign info – розумна оцінка локацій для запуску бізнесу. Розробники проекту аналізують та надають інформацію про переваги та можливі недоліки розвитку майбутнього бізнесу при цьому, враховуючи розташування, чисельність і доходи населення, транспортні та пішохідні потоки, конкурентів, архітектурно-правові обмеження, тощо. За допомогою програми «Big Data» команда проекту має змогу спрогнозувати майбутні доходи в локаціях, підібрати найкраще місце для бізнесу, тощо. У стартапу на момент запуску вже були існуючі клієнти, які були готові заплатити великі гроші аби розробники зробили повний аналіз їх майбутнього бізнесу [6].

Як бачимо, Український фонд стартапів робить значний вклад у розвиток інноваційної діяльності, яка в перспективі виходить на міжнародні ринки збуту. УФС дає можливість кожному розповісти про свою ідею та в перспективі втілити її в реальність. Ось на початку 2021 року Фонд обрав 8 із 17 проектів, які поїдуть представляти свої продукти в рамках українського павільйону стартапів Consumer Electronic Show Eureka Park в Лас Вегасі штат Невада. Щасливчиками стали наступні проекти:

1) Comeback Mobility – так звані «розумні сенсори для милиць», за допомогою яких можна контролювати навантаження після пошкоджень нижніх кінцівок;

2) Qudi – маска для обличчя, яка має змогу проявляти емоції без розкриття особистості;

3) Neverdark – біокаміни зі справжнім вогнем;

4) Effa – екологічні одноразові гігієнічні товари, які виготовлені із 100% поновлюваних матеріалів;

5) Manna – інтерактивна платформа для створення авторського анімаційного контенту у 3D якості, стрімінгу і соціальної взаємодії в VR середовищі;

6) Sorra – вітчизняний виробник акустичних систем та підсилювачів звуку преміум класу;

7) Esper Bionics – біонічний протез руки нового покоління, в який вмонтовано хмарну платформу як сервіс, яка дає змогу протезу запам'ятовувати звички користувача, таким чином покращуючи управління;

8) Cardiomio – рішення, яке базується на основі штучного інтелекту та дозволяє дистанційно спостерігати за пацієнтами поза лікарняними установами [6].

УФС спільно з Європейською Бізнес Асоціацією в середині 2020 року запустили спільну ініціативу, метою якої є вирішення проблемних питань як українського, так і міжнародного бізнесу через впровадження інноваційних рішень та продуктів, запропоновані вітчизняними стартапами. Розуміючи суть того, що сьогодні більшість компаній в пошуках рішень, які б могли оптимізувати бізнес, через брак комунікацій всередині екосистеми, підприємства не знають про існування цікавих та доступних альтернатив. Тому, ЕВА у тісній співпраці з УФС пропонує пошук інноваційних рішень, які б допомогли вирішити існуючі проблеми бізнесу. На думку Правління обох організацій ключовим елементом у зростанні успішної стартап-системи є партнерство для підтримки бізнесу за умов конкуренції. Тому, розроблена платформа – це ідеальне рішення для пілотування нових продуктів або ж залучення фінансування. За таких умов компанії зможуть впроваджувати прогресивні технології для оптимальної роботи, при цьому не витрачаючи шалені кошти та безліч часу. Сьогодні інновації допомагають бізнесу вистояти

в непрості часи, бізнес повинен бути достатньо сміливим аби впровадити в реальність нові ідеї. УФС та ЕВА впевнені, що тісна взаємодія стартап-проектів з підприємствами матиме позитивний вплив на розвиток стартап екосистеми в Україні [7, с.75].

Правління Українського фонду стартапів сподівається, що їхні гранти при грамотному менеджменті стартапу в кращому випадку дадуть країні нових «єдинорогів», у менш позитивному – хороший інноваційний український продукт.

Із викладеного вище матеріалу можна сказати, що з кожним роком інвестиційний клімат в Україні покращується, що прямим чином впливає на розвиток галузі інновацій. Основними джерелами фінансування стартапів залишаються венчурні фонди, бізнес-ангели та державні програми, які підтримують та сприяють розвитку інноваційних проектів. Однак, більшість коштів, отриманих від інвесторів є невеликими та спрямовуються на фінансування початкових стадій впровадження проектів.

Сьогодні через нестабільну економічну ситуацію в країні та високу ризиковість більшості проектів, багато інвесторів не ризикують вкладати кошти у стартапи, наприклад як це роблять банківські установи.

Для того аби підвищити конкурентні переваги України на світовій арені в сфері стартап-індустрії, необхідно провести дослідження альтернативних джерел фінансування креативних ідей та людей, враховуючи при цьому досвід зарубіжних країн, в яких галузь інноваційних продуктів процвітає.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Українського фонду стартапів. URL: <https://usf.com.ua/grant-usf/> (дата звернення 23.09.2021р.)
2. Кулеш С. За час роботи Український фонд стартапів отримав понад 3000 заявок та профінансував майже 200 стартапів на суму \$5 млн. URL: <https://itc.ua/news/za-chas-roboti-ukrainskij-fond-startapiv-otrimav-ponad-3000-zayavok-ta-profinansuvav-majzhe-200-startapiv-na-sumu-5-mln/> (дата звернення 21.09.2021р.)

3. Міністерство та комітет цифрової трансформації України. Дія.Бізнес та Український фонд стартапів запускають безкоштовні консультації для стартапів. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/diyabiznes-ta-ukrainskiy-fond-startapiv-zapuskayut-bezkoshtovni-konsultatsii-dlya-startapiv> (дата звернення 24.09.2021р.)
4. Ноздрін В. Полювання на «єдинорогів»: як працює Український фонд стартапів та як отримати фінансування. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/02/5/656549/> (дата звернення 26.09.2021р.)
5. Дуб А. Фінансування стартапів та можливості їх залучення в Україні. Економіка та управління підприємствами. Випуск 1(117) С. 87-92
6. Підгайна Є. Український фонд стартапів: гроші в інновації чи на вітер. URL: <https://mind.ua/publications/20207906-ukrayinskij-fond-startapiv-groshi-v-innovaciyi-chi-na-viter> (дата звернення 28.09.2021р.)
7. Джерела фінансування стартапів в Україні. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід* №1/2020 С. 73-78

УДК 005.7

Вікторія Коротун

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ– ІНСТРУМЕНТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У даній статті розглянуто особливості комплексної системи управління якістю продукції, які впливають на їх удосконалення. Обґрунтовано застосування роботи щодо забезпечення якості продукції, яка здійснюється у рамках чинної на підприємстві системи управління якістю. Представлені етапи життєвого циклу продукту системи якості, що здійснюються при створенні, виробництві та представленні аграрної продукції.

Ключові слова: *якість, система управління якістю, конкурентоспроможність, збутовий маркетинг, підвищення якості.*

Підхід до стратегії підприємництва заключається в розумінні того, що якість являється найбільш ефективним засобом забезпечення вимог споживачів, адже у розвитку суспільного виробництва надзвичайно важливу роль відіграє якість тих матеріальних благ, що виробляються підприємством.

У наш час все більш актуальною стає проблема відповідного управління якістю продукції. Для здійснення ефективного процесу управління якістю підприємствам необхідно здійснювати зміни та впроваджувати дієві засоби впливу на елементи продуктивного процесу, забезпечуючи досягнення й підтримку планованого стану й рівня якості продукції, тобто методи менеджменту якості, поділяються на:

1) Класичні методи, які було розроблено упродовж періоду становлення менеджменту якості та які зберегли свою актуальність на сьогоднішній день. Їх розробниками вважають Е. Демпінга, К. Ісікаву, Т. Тагуті, дослідження яких було спрямовано на розробку й розвиток методів планування якості та статистичного аналізу.

2) Новітні методи, становлення та розвиток яких відбувалося наприкінці ХХ ст. і триває зараз. Їх було сформульовано на базі традиційних методів, але відрізняє їх те, що всі вони відрізняються соціальною спрямованістю в широкому розумінні та повинні застосовуватись у комплексі із наявними управлінськими, технічними, організаційними методами, на відміну від застосування послідовного набору соціальних класичних методів. Практика вітчизняних підприємств у даній сфері носить позитивний характер.

У таблиці 1 подано перелік та характеристику класичних методів управління якістю продукції.

Таблиця 1 - Класифікація та характеристика класичних методів управління якістю продукції

	Назва методу	Характеристика
	Статистичні методи	Жодне керування якістю як продукту, так і процесу не можливе без використання вже існуючих статистичних методів. Ці методи включають в себе: схему процесу, гістограми, часові ряди, діаграми Парето, причинно-наслідкові діаграми, контрольні листки, контрольні карти, діаграми розсіювання
	Цикл PDCA	Цикл PDCA, часто використовується назва Цикл Демінга) — модель безперервного поліпшення процесів, цикл PDCA — планууй (Plan), роби (Do), перевіряй (Check), впливай (Act). При її застосуванні в різноманітних областях діяльності дозволяє ефективно керувати цією діяльністю на системній основі
	Концепція статистичного управління якістю (Total Quality Control - TQC)	Концепція, яка передбачає системний підхід до управління якістю, запропонований А. Фейгенбаумом, у межах якого область управління якістю поширюється на всі стадії створення продукту (етапи життєвого циклу) та охоплює всі рівні управлінської ієрархії за реалізації технічних, економічних, організаційних і соціально-психологічних заходів, що відображається у відповідних документах системи управління якістю
	Концепція постійного поліпшення якості Дж. Джурана AQI (Annual Quality Improvement)	Це концепція щорічного покращення якості. Основними принципами якої є: планування покращення якості на усіх рівнях та сферах; розробка заходів спрямованих на попередження помилок в області управління якістю; перехід від адміністративного до планового управління в області якості.
	Методи Г.Тагучі	Ці методи являють «інжиніринг якості» та являють собою підвищення якості продукції із одночасним зниженням витрат на це. Технічне проектування якості передбачає процес поліпшення якості при плануванні продукції, тобто виробниче проектування якості
	Концепція «Нуль дефектів»	Програму «Нуль дефектів» запропонував в відомий американський спеціаліст Філіп Кросбі. Вона прийшла на заміну концепції недопущення браку до споживача і концепції збільшення виходу придатних виробів. Вона включає чотири принципи якості: 1.Якість — це відповідність вимогам. 2.Основа системи якості — запобігання дефектів. 3.Стандарт якості — нуль дефектів. 4.Міра якості — вартість невідповідності

У таблиці 2 міститься перелік та характеристика новітніх методів управління якістю продукції.

Таблиця 2 - Класифікація та характеристика «нових» методів управління якістю продукції

	Назви методів	Характеристика методів
.	Концепція постійного поліпшення «KAIZEN»	Ця концепція передбачає системний підхід до поліпшення якості, орієнтований на здійснення постійних невеликих кроків по підвищенню якості, які впроваджуються кожним працівником компанії.
.	Метод структурування функції якості (Quality Function Deployment – QFD)	Це методологія систематичного і структурованого перетворення побажань споживачів у вимоги до якості продукції, послуги і/чи процесу. QFD-методологія використовується для забезпечення кращого розуміння вимог споживачів при проектуванні, розробці і вдосконаленні продукції, послуг і процесів з застосуванням все більшої орієнтації на встановлені і передбачувані потреби споживачів
.	Концепція «Будинку якості»	(Quality House) – це методика забезпечення цінності продукту, що очікує споживач, за мінімальної його вартості. Засновано на використанні комплексу методів та інструментів, орієнтованих на вивчення вимог споживача та перетворення їх на конкретні характеристики продукту. До їх складу належить метод QFD, а також більшість «нових» інструментів управління якістю.
.	Методологія «Шість сигм»	Це методологія, що використовується у корпоративному менеджменті для вдосконалення виробництва та усунення дефектів. "Шість сигма" розподіляється на дві головні методології: DMAIC (вдосконалення існуючого бізнес-процесу) та DMADV (створення нових проектів продукції або процесу з передбачуваною та бездефектною якістю).

Методологія управління якістю продукції насичена великою кількістю методів за допомогою чого забезпечується та удосконалюється дієва система менеджменту якості. Впровадження та використання підприємствами усього світу на практиці перелічених методів менеджменту якості забезпечить ефективний процес управління якістю продукції.

У результаті проведених досліджень можна зробити висновок, що підвищення якості дає підприємству бути конкурентоспроможним і мати великий попит на продукцію, але за умови комплексної роботи усіх систем. Отже, проаналізувавши етапи життєвого циклу продукції, можна підсумувати, що усі ключові процеси, що здійснюються при створенні, виробництві охоплює якість системи управління.

Список використаних джерел:

1. Саранча Г. Метрологія, стандартизація, відповідність, акредитація та управління якістю: Підручник/ Георгій Архипович Саранча,; Георгій Саранча,; 2016. 668 с.
2. Бичківський Р. Метрологія, стандартизація, управління якістю і сертифікація: Підручник/ Роман Бичківський, Петро Столярчук, Павло Гамула,; 2014.559 с.
3. Боковець В.В., Давидюк Л.П. Електронна торгівля її значення для розвитку бізнесу. Вісник Хмельницького національного ун-ту. Серія: Економічні науки. Хмельницький: Хмельницький національний університет. 2021. №1. С.210-214.
4. Боженко Л.І., Гутта О.Й. Управління якістю, основи стандартизації та сертифікації продукції. Львів : Афіша, 2011. 172 с.
5. Шаповал М.І. Основи стандартизації, управління якістю і сертифікації / Шаповал М.І. К. : УФІМБ, 2018. 152 с.

НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПП «РЕГІОНИ – ОЙЛ»)

У статті досліджено ПП «РЕГІОНИ – ОЙЛ». Визначено основні напрямки можливих каналів розвитку електронної торгівлі спираючись на галузь діяльності підприємства.

Ключові слова: електронна комерція, перспективні напрямки, комерція, конкуренція, Інтернет-комерція.

Підприємство ПП «РЕГІОНИ – ОЙЛ» в основі своїй займається оптовою торгівлею, а точніше перевезенням товарів. Основний канал їхньою розповсюдження і реклами це «сарафанне радіо», на даний момент підприємство має достатньо замовлень для закриття своїх основних потреб. Надалі їм потрібне лише розширення свого автопарку для розширення можливостей. Крім основного виду діяльності вони займаються роботами з деревом, точніше деревообробкою, виробництвом інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів та роздрібна торгівля пальним.

Для розширення напрямків і впливу, можна застосувати сучасні методи рекламних інтеграції для певних видів послуг чи населення.

Загалом існують такі види реклами в інтернеті, які ми можемо застосувати для нашого підприємства ПП «РЕГІОНИ – ОЙЛ»:

1. Контекстна інтернет-реклама (PPC)

Один з найпоширеніших і найпопулярніших видів реклами, основою якого є система оплати за клік (Pay Per Click)[1]. Тобто ви платите в тому випадку, якщо користувач натискає на оголошення і переходить на ваш (як рекламодавця) сайт.

Оголошення контекстної реклами в інтернеті показуються в пошуковому рядку:

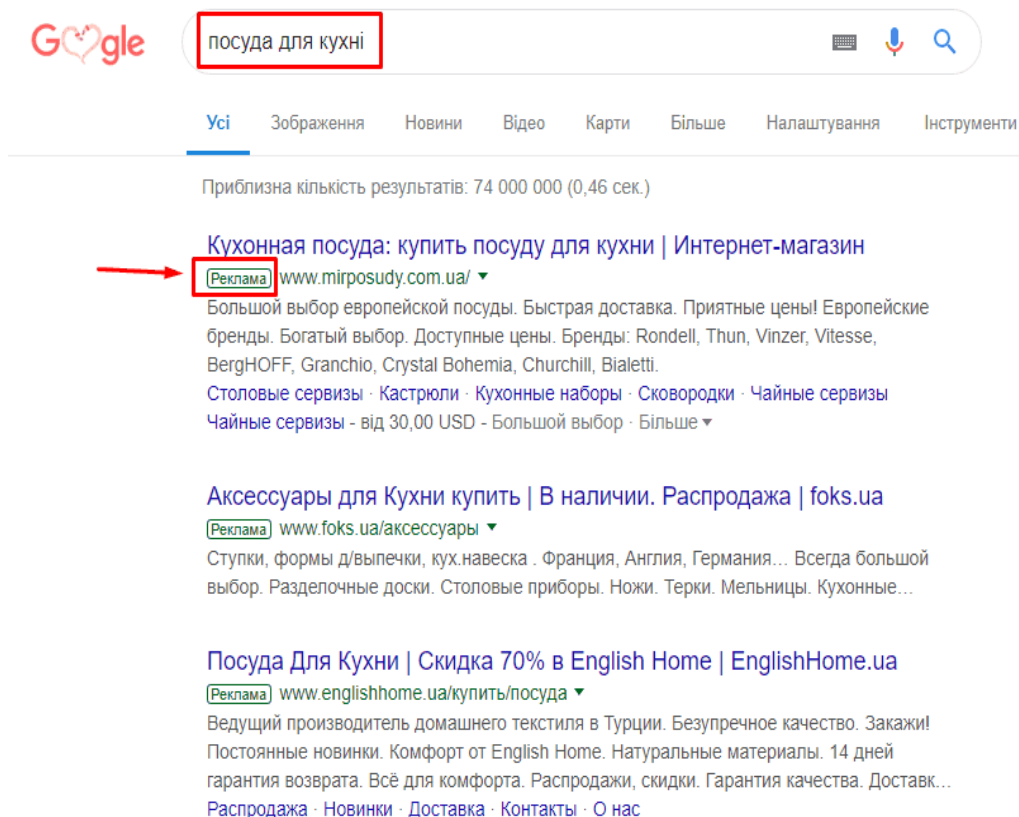


Рисунок 1 – Контекстна інтернет-реклама (PPC)

У результатах пошуку така реклама виводиться при введенні користувачем відповідного ключового слова, в яке налаштована кампанія рекламодавця. Тому її і називають контекстною, оскільки оголошення ґрунтуються на врахуванні суті контенту або конкретного пошукового запиту.

Провайдерами контекстної реклами є самі пошукові системи. Найбільші сервіси такого типу - Google AdWords і Яндекс.Директ.

Варто зазначити, що PPC - один з найефективніших видів реклами, є повністю безпечним і легальним. До того ж, доходи від контексту становлять більшу частину всього прибутку, яку отримують пошукові системи. Тому вони всіляко заохочують її використання з боку бізнесу.

Однак, ціна за клік визначається на підставі аукціону між рекламодавцями. Тобто, хто запропонує велику ціну, той і отримає перше

місце. В результаті в деяких тематиках конкуренція стала настільки високою, що тільки великі компанії можуть дозволити собі такий вид реклами.

2. Відеореклама в інтернеті - реклама на youtube

Сьогодні кожен другий користувач інтернету користується YouTube-бом і переглядає там відеоролики, фільми, огляди тощо (рис. 2).

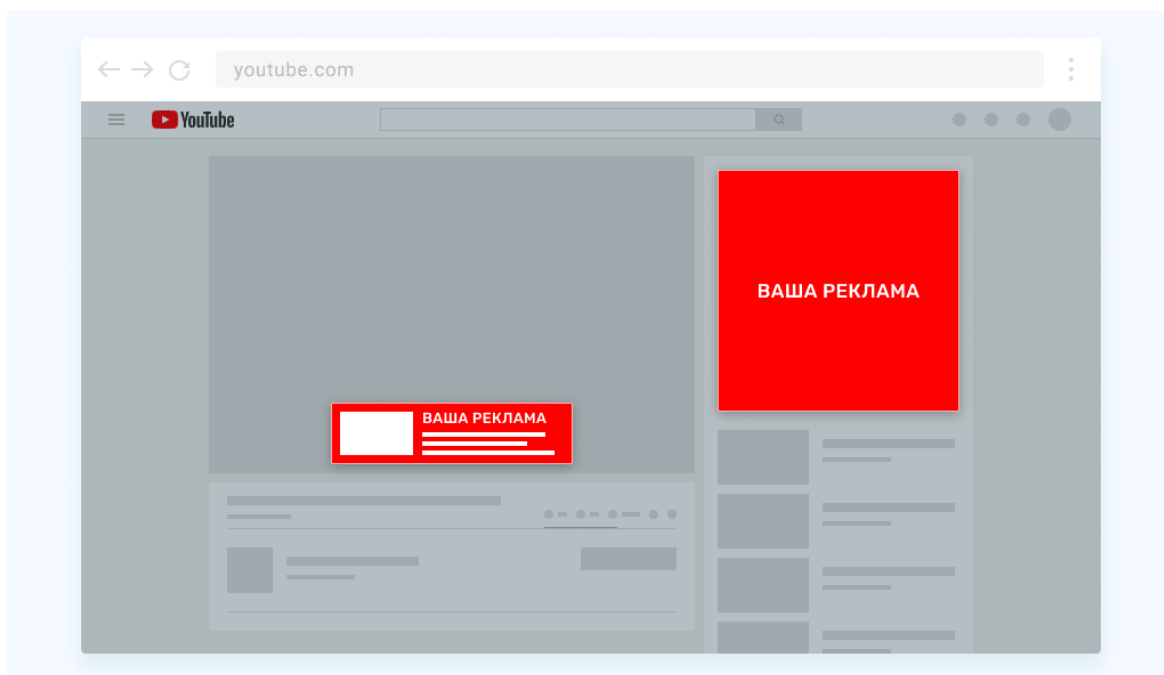


Рисунок 2 – Відеореклама на YouTube

Однак, така реклама вимагає великої кількості витрат часу, адже в короткий ролик необхідно помістити максимальну кількість важливої для потенційного клієнта інформації.

3. Інтернет-реклама в соціальних мережах (таргетована реклама)

Таргетована реклама [2] в соціальних мережах зараз один з основних видів реклами в Інтернеті. Крім того, активно використовується так званий SMM - маркетинг в соціальних медіа, суть якого полягає у формуванні і розвитку спільнот навколо сторінки бренду в певній соціальній мережі.

Можливість показу рекламних оголошень доступна в будь-якій великій соціальній мережі. Для України основними такими каналами є Facebook та Instagram. Наприклад, ось так виглядає таргетована реклама у Facebook:

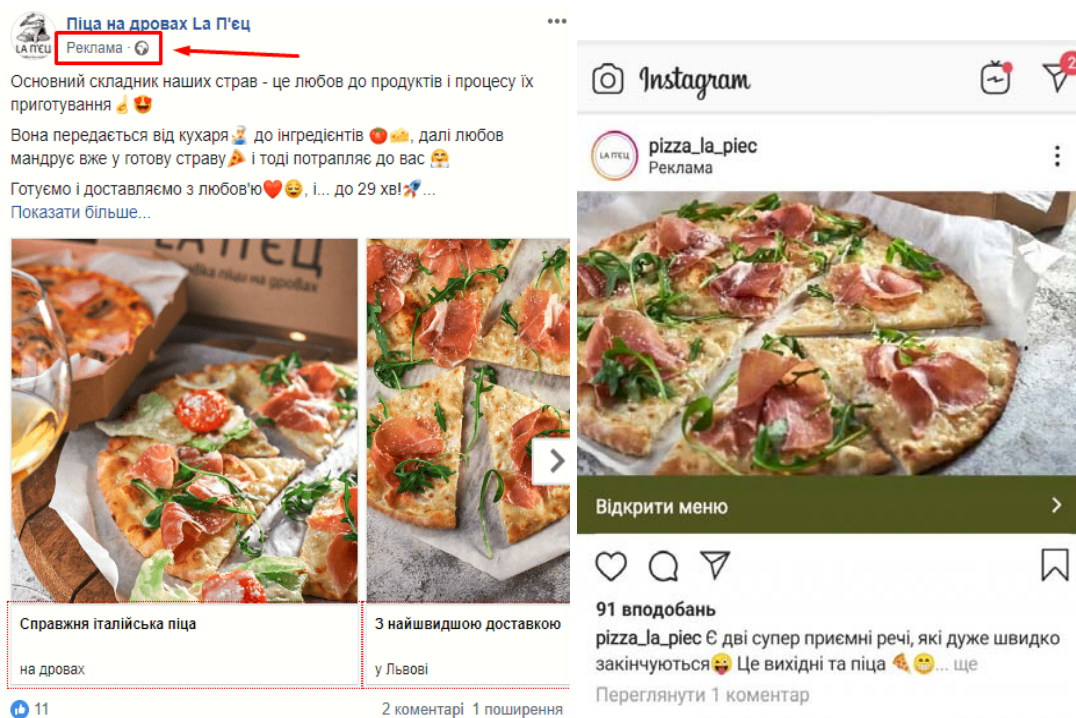


Рисунок 3 – Таргетована реклама у Facebook і Instagram

При цьому, обидві платформи надають можливість використовувати відразу кілька різних форматів рекламних оголошень. Їх тестування та аналіз ефективності дозволяє рекламодавцю сформувавши найбільш успішну і вигідну стратегію.

Різниця між таргетованою рекламою і SMM-просуванням у тому, що в першому випадку потрібно платити за кліки, як і в PPC, а другий варіант передбачає саме роботу зі спільнотою і розвиток сторінки бренду. При цьому, маркетинг в соціальних медіа може бути комплексним і передбачати в тому числі і використання рекламних оголошень.

Сьогодні в ряді тематик уявити собі ефективно проведення рекламної кампанії без використання потенціалу соціальних мереж абсолютно неможливо.

4. E-mail розсилка як один з видів інтернет-реклами.

Цей вид реклами в інтернеті можна ще назвати інтернет-блогом у власній електронній скриньці. Зазвичай E-mail розсилка – це обмін цікавою, корисною інформацією з передплатниками. Тобто, не залишаючи свою пошту, можна завдяки їй дізнатися новинки бізнесу[3][4].

Доброго дня!

В цьому випуску розсилки від Lemarbet Ви дізнаєтеся:

Збільшення продажів інтернет-магазину: поради та рішення



На кількість продажів впливає більше ніж 50 різноманітних показників і вони можуть бути для кожного інтернет-магазину іншими. Наша команда спробувала згрупувати основні показники та підготувала для Вас вебінар.

👉 Детально про те, як збільшити продажі інтернет-магазину Ви можете переглянути в нашому вебінарі 👉

Отримати експертну
консультацію

Збільшити продажі

Рисунок 4 – Приклад реклами через пошту

Варто використовувати E-mail розсилку як один з варіантів інтернет-реклами, якщо у підприємства є інтернет-магазин або сайт, де користувачеві представлена цікава інформація про товар або послугу. Таким чином, можна надсилати цікаві пропозиції, актуальні новинки в області, якою цікавиться покупець, або просто корисну інформацію.

5. Пошукове просування (seo)

Search Engine Optimization, або пошукова оптимізація – під такою загальною назвою розуміють комплекс заходів, що вживаються фахівцями відповідного профілю з метою збільшення видимості сайту в пошукових системах за цільовими для бізнесу ключовими словами для забезпечення зростання трафіку (відвідуваності)[5].

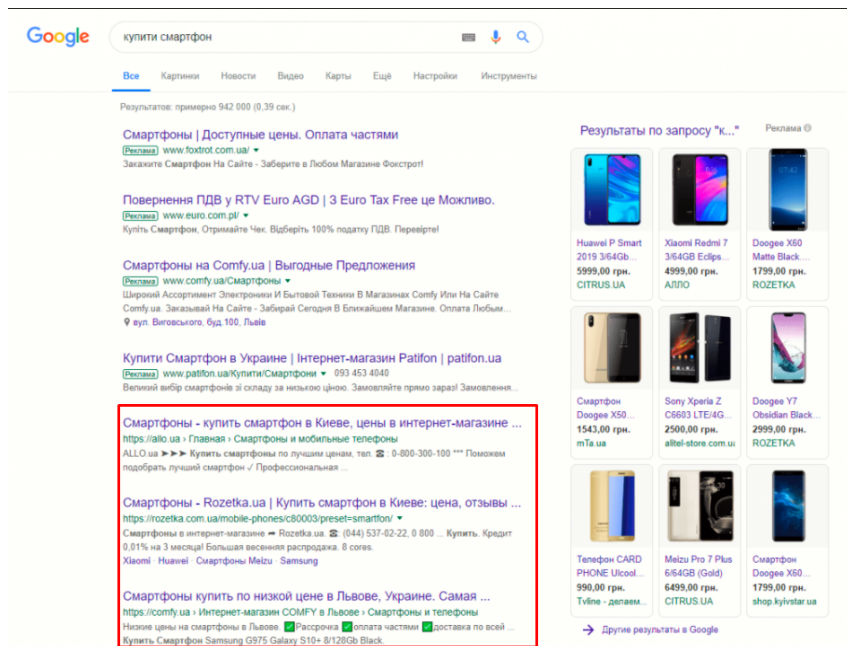


Рисунок 5 – Найкраще пошукове просування SEO

SEO має низку особливостей, які суттєво відрізняють його від інших видів реклами в Інтернеті. Одна з основних відмінностей – орієнтація на отримання ефекту в довгостроковому періоді. Отримати відвідуваність і клієнтів тут і зараз за допомогою пошукового просування та оптимізації просто неможливо.

Водночас, це єдиний вид інтернет-реклами, який дозволяє отримувати так званий органічний трафік, тобто переходи відвідувачів з пошукової видачі, за які не потрібно платити. Звичайно, сама робота фахівців повинна оплачуватися, але саме за переходи платити не потрібно. Це і робить такий вид реклами особливо вигідним у середньо- і довгостроковій перспективі.

З вище сказаного можна зробити висновок, що на даний момент в досліджуваного підприємства є достатньо різноманітних варіантів для ефективної рекламної компанії, щоб залучити нових клієнтів і наростити обороти в галузях, які були на другому плані.

Список використаних джерел:

1. Ковтуненко К. В., Ковалик О. А., Родіонов Д. А. Впровадження в діяльність торгівельних підприємств інструментів конкурентної розвідки. *Економіка, фінанси, право*. 2020. № 7. С. 33–35.

2. Кочубей Д. В., Лысая С. С. *Эффективность логистики в электронной торговле. Логистика: проблемы и решения.* 2018. № 5-6. С. 44–48.
3. Сунцзе Х. Сучасні тенденції та перспективи розвитку телекомунікаційних підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2019. № 2. С. 115
4. Шалева О. І. Електронна комерція : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 216 с.
5. Фомюк Е. Какая логистика нужна интернет-магазину. *Логистика: проблемы и решения.* 2018. № 5-6. С. 41–43.

УДК 330.131

Юлія Костунець

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

У статті оцінено вплив невизначеності на діяльність суб'єктів бізнесу, досліджено теоретичні аспекти впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на бізнес-поведінку, проаналізовано процес «виживання» бізнес-структур під час кризи.

Ключові слова: *невизначеність, криза, цінова та нецінова конкуренція, фактори невизначеності, турбулентність бізнесу.*

Малий бізнес є одним з важливих сегментів розвитку економіки будь-якої держави, проте саме він схильний до найбільш сильному впливу з боку факторів зовнішнього середовища під впливом нестабільних економічних ситуацій поточного часу (Взаємозалежність всіх секторів економіки, геополітичні протиріччя, зростання цін на використовувані матеріали і ресурси,

необхідність технологічних змін в товарі або технології виробництва, ринкова цінова і нецінова конкуренція, потреба в поточному і довгостроковому фінансуванні і т.д.) і вразливий перед непрогнозованими подіями не тільки в економіці, але і практичних у всіх сферах життєдіяльності, як це найбільш драматично проявилось в поточній ситуації поширення пандемії. Незважаючи на глобальні зусилля по боротьбі з вірусом, він продовжує масово поширюватися, що розширило його сприйняття від медичного кризи до бізнес-кризи.

Кризи характерні для всіх стадій розвитку організацій і можуть активізуватися в складних і невизначених ситуаціях, проте наростання проблем, аж до передчасного закриття малого бізнесу, підтвердили відсутність адекватних стратегій антикризового управління, адже, як правило, малі підприємства сильно залежать від своїх покупців, постачальників, співробітників в єдиному ланцюжку створення нової вартості - тому в умовах тимчасового призупинення бізнес-процесів, включаючи збої в логістиці, малий бізнес стикається зі значними локальними кризами.

Ринкова система, заснована на приватній власності на засоби виробництва та виключної ролі інвестицій в такі активи, має властивістю фундаментальної невизначеності. Фундаментальна невизначеність відрізняється від ризику тим, що її не можна описати за допомогою імовірнісних розподілів і, отже, виміряти рівень майбутніх загроз. Розуміння невизначеності лежить в основі базових підходів до дослідження багатьох кризових явищ. У 2020 році весь світ зіткнувся з новим глобальним кризою і, відповідно, все більше і більше зростаючій економічній і суспільній невизначеністю. Ступінь невизначеності настільки висока, що, наприклад, неможливо оцінити ймовірність третьої хвилі пандемії. І ця криза супроводжується не тільки глобальним характером втрат, а й величезними витратами з обмеженими джерелами відшкодування і досі неясною тривалістю. Така криза, ймовірно, є самим безпрецедентною подією. Пандемія коронавірусу, відомого як COVID-19, швидко поширилася по всьому світу, що призвело до світової економічної

рецесії і спаду. Незважаючи на глобальні зусилля по боротьбі з вірусом, він продовжує масово поширюватися, що розширило його сприйняття від медичної кризи до бізнес-кризи.

Дотримуючись класичного визначення кризи, безсумнівно, для більшості малих підприємств, пандемічний криза як обмежив багато можливостей для малого бізнесу, так і створив (і створює нові). Найбільш складною проблемою виявилися ланцюжка поставок. Як правило, малі підприємства сильно залежать від своїх покупців, постачальників, співробітників в єдиному ланцюжку створення нової вартості. Зміни в будь-якому місці ланцюжка створення вартості практично миттєво впливають з невеликими варіаціями майже на кожного учасника. Крім того, слід зазначити, що істотний регулятор стійкості крупного бізнесу, такий як запаси, в меншій мірі використовується для невеликих підприємств, тому якщо в ланцюжку цінності виникає проблема, це відчувають всі учасники, але найбільше ті, хто обмежений можливостями створення додаткових запасів.

Наприклад, закриття національних кордонів (а це міжнародні поставки і продажу), призвело і призводить до збоїв в логістиці, і після виснаження запасів, поставило під загрозу майже всіх інших учасників. Незважаючи на багато переваг малого бізнесу, криза COVID-19 показав, що всім учасникам необхідно буде розробити альтернативні плани дій в надзвичайних ситуаціях на випадок збоїв, що багато в чому зменшить можливості малих підприємств, скорочуючи потенціал їх стратегій розвитку та відновлення. Світ переживає кризу величезних масштабів, до якого він не був готовий, і, навіть після майже року, немає пропозицій ефективних стратегій відновлення (подолання) локальних, окремих криз, викликаних пандемією COVID-19, що підтверджує висновок про те, що треба розглядати саме невизначеність, а не ризики при дослідженні кризового поведінки малого бізнесу. Здавалося б, швидке відновлення після першої хвилі виявляється розтрачених в другу хвилю, при цьому епідеміологи чекають і третьої хвилі.

Неминучий урок минулого півріччя полягає в тому, що навіть найбільш підготовлені інститути, по думку Х. Етермада, майже наблизилися до катастроф. И . Р. Хаас зазначає, що «після пандемії світ опиниться в світі більшої, а не меншою турбулентності ». На його думку, що дійсно відрізняє поточну історичну епоху принципово від будь-якої іншої в сучасній історії, так це важливість глобальних проблем: клімату, тероризму, інфекційних захворювань, нерегульованого кіберпростору, поширення, торгівлі, інвестицій, посилені пандемічними наслідками.

До кризи ефективність і витрати були ключовими критеріями при виборі ланцюжків поставок, що призводило до єдиному постачальнику і невеликій кількості запасів. Як виявилось, при пандемії саме цей вибір виявився найбільш суттєвою причиною кризового стані багатьох видів бізнесу, і критерій ефективності виявився причиною нестійкості в більш відповідальний період. При цьому 100% залежність від єдиного іноземного постачальника стала трансформуватися в необхідність диверсифікації поставок, що призведе до зростання запасів, і що також може виявитися причиною нестійкого стану малої фірми. Додаткові запаси вимагають пошуку додаткових джерел фінансування, що, в свою чергу, скоротить фінансові результати або обмежить напрямки їх використання. Такий приклад взаємозв'язку показників зовнішнього середовища і загроз малому бізнесу демонструє, що для адаптації моделей антикризового поведінки необхідно формувати цілісне бачення ситуації, а не окремі приватні рішення. Зазначена ситуація призводить до того, що для подолання невизначеності немає можливості зробити єдиний оптимальний вибір, і багатоваріантність стратегій з можливістю найменш витратного перемикання стає необхідністю.

Основним способом виживання в розпал кризи COVID-19 стала технологічна адаптація (перш за все, онлайн рішення), що дозволила об'єднати інтереси всіх учасників бізнес-моделей (клієнтів, постачальників, працівників, інвесторів), що далі буде підтверджено результатами опитування, яке продемонструвало розрив між малим бізнесом, що зберіг традиційні стратегії, і

малим бізнесом, вибрали цифрову трансформацію або взаємодія з цифровим бізнесом (наприклад, ресторани, почали співпрацю з логістичними компаніями по послугах доставки). Неможливість ряду малих підприємств виконувати свої функції привела до загострення конкурентної боротьби і ще більшого посилення впливу кризи, так як навіть в тих сегментах, які постраждали практично повністю, перебували вдалі рішення, і малі підприємства, використовуючи свої динамічні можливості, швидко реалізували їх через власні платформи або екосистемні рішення (Яндекс, Alibaba, Amazon, Ошад і т.д).

Незважаючи на успіх окремих компаній, ще раз зазначимо, що їх успішний розвиток посилює загальну ступінь загроз для малого і середнього бізнесу, формуючи стратегії виживання шляхом витіснення конкурентів. Аналогічна ситуація виникає при переорієнтації на внутрішні ринки (як постачальників, так і споживачів) через домінування окремих учасників на внутрішніх сегментах ринків та / або їх опортуністичного поведінки.

Серед таких непрогнозованих міжнародних чинників слід відзначити вимушені швидкі зміни в поведінці споживачів і національних перевагах в країнах-експортерах (межують з неявній дискримінаційною практикою), погіршення дипломатичних відносин, зростання числа міжнародних суперечок, нормативні обмеження і безліч інших причин, що піддають фірми непередбачених ризиків та невизначеностей, яких не було на протязі десятиліть. Безсумнівно, вплив економічної невизначеності на малий бізнес більш істотно, ніж на корпоративний бізнес. Обґрунтуванням цього твердження служить той факт, що діяльність малого бізнесу орієнтована на оперативне реагування на ринкові фактори, що з одного боку призводить до більшої чутливості до тенденцій ринку, але з іншого боку, формує довгострокові загрози бізнесу, які не володіє захисним потенціалом від швидких змін, що призводять до його загибелі.

В даний час можна виділити наступні групи факторів, створюють невизначеність для малого бізнесу:

- пандемічні чинники;

- фактори шокового зміни цін на нафту;
- адресне державне регулювання і підтримка;
- цифрова трансформація, включаючи екосистемному поглинання;
- зміна моделей споживання товарів і послуг, що створюються малим бізнесом.

Основна помилка «вижили» в першій хвилі полягає в тому, що малий бізнес не врахував непередбачені обставини і зберіг колишню бізнес-модель, лише доповнену новим інструментарієм. Малий бізнес регулював ситуацію поставками, замовляючи рівно стільки, скільки йому необхідно, щоб мінімізувати короткострокові витрати на зберігання запасів, з одного боку, і не виявитися з зайвими запасами, з іншого. Загальні, більш довгострокові витрати на надлишковий замовлення в рамках колишньої бізнес-моделі (яка діяла до кризи) можна розглядати як страхову премію щоб уникнути браку постачань або дефіциту запасів, але витрати таких стратегій стають набагато вище, коли, наприклад, потенційний покупець перемикається на інші доступні бренди або виникають невизначені і несприятливі зовнішні умови, включаючи штучно створений дефіцит.

Як правило, керівництво невеликих компаній з обмеженими ресурсами прагне забезпечити ефективність своїх ресурсів, включаючи поставки, і зберегти грошові потоки, щоб уникнути короткостроковій невизначеності неплатоспроможності, роблячи вибір на користь теорії Дж. Акерлоф. Розглянемо всю сукупність невизначеностей, що впливають на малий бізнес в поточній пандемії:

- доступність ресурсів (включаючи антиглобалістичних настрою і дії);
- короткострокові потреби і терміни (включаючи невизначеність завершення пандемії або встановлення нової реальності);
- накопичений досвід (або його відсутність при формуванні нової реальності);
- моделі конкуренції (включаючи домінування технологічних лідерів);
- зв'язок і цифровизація (якість зв'язку і перехід цифровому середовищі).

Безсумнівно, поліпшення ділового клімату виявляється найбільш суттєвою допомогою для вирішення проблем під час кризи, посилюючи ринкові фактори, але малий бізнес прагне знаходити єдине рішення в стратегії, фінансування і інституційне середовище, вважаючи за краще отримувати підтримку якомога довше отримувати підтримку в скрутні часи.

Список використаних джерел:

1. Золотухін О. За якими правилами «грати» підприємствам? // *Бізнес – Бухгалтерія. Право. Податки.* Консультації. 2007 р. № 21 (540). 26 травня. с. 50
2. Іващенко В.І., Болух М.А. Економічний аналіз господарської діяльності. К.: ЗАТ “Нічлава”, 2007. 204 с.3.
3. Абрютіна М.С., Грачева А.В. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства: Навч.-практ. посібник 2-е вид., випр. М.: Вид-во “Справа і сервіс”, 2005.- 256 с.
4. Бандурка А.М., Черв'яков І.М., Посилкіна О.В. Фінансово-економічний аналіз: Підручник / Х.: Ун-т внутр. справ, 2007. 394 с.
5. Білик, М. Сутність і оцінка фінансового стану підприємств / М. Білик // *Фінанси України.* 2005. №3. С.117-128.
6. Іващенко В.І., Болух М.А. Економічний аналіз господарської діяльності. К.: ЗАТ “Нічлава”, 2007. 204 с.
7. Ізмайлова К.В. Фінанси: Навч. посіб. 2ге вид., стереотип. К.: МАУП, 2007. 152 с.
8. Марцин, В. С. Надійність, платоспроможність та фінансова стійкість - основні складові оцінки фінансового стану підприємства / В. С. Марцин // *Економіка, фінанси, право.* 2008. №7. С.26-29.
9. Микитчин, І. І. Закордонний досвід оцінки фінансової стійкості банків / І. І. Микитчин // *Регіональна економіка.* 2008. №3. С.133-138.
10. Управління фінансовою санацією підприємства : Навч. посібник / М. Данилюк, В. Савич, В. Орлова та ін. ; За ред. М.О. Данилюка , В.І.Савича. – К : Центр навчальної літератури, 2006. 320с.
11. Фінансовий менеджмент : Навч. посібник / С. Я. Салига, Н. В. Дацій, С. О. Корецький та ін. К : Центр навчальної літератури, 2006. 274с.

**«КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ЇЇ
ОСОБЛИВОСТІ»**

У статті досліджено сутність, сучасні концепції та типологію корпоративної культури. Розкрито роль корпоративної культури для формування позитивного іміджу підприємства та налагодження зв'язків з зовнішніми суб'єктами (держава, постачальник, клієнт).

Ключові слова: *стратегія, управління, корпоративна стратегія, культура, корпоративна культура підприємства.*

Розвиток персоналу є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якої організації. Це особливо справедливо в сучасних умовах, коли науково-технічний прогрес значно прискорює процес старіння професійних знань і навичок. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам компанії негативно позначається на результатах її діяльності, отже, корпоративна культура може слугувати потужним інструментом підвищення загального рівня персоналу в організації. Тому культурологічний підхід до дослідження ефективного функціонування підприємства, який передбачає вивчення процесів, що відбуваються в організації, через призму культури, яка визначає специфіку діяльності, особливості взаємовідносин між працівниками, вимоги і ставлення до них, набуває вагомого значення для прибуткового функціонування організації.

За останні роки, набуває великої актуальності впровадження корпоративної культури на підприємствах. Наукові дослідження з особливостей корпоративної культури підприємств здійснювали такі відомі вчені як Хаєт Г. Л., Бабіна Н. І., Стельмашенко О., Воронкова А.,

Кислинська В., Занковський А., Башук Т., Жолудєва А., Ковтун О. С., та інші. І. Проте більшість проблемних аспектів досліджені на недостатньому рівні, як наслідок, потребують перегляду теоретичних основ із удосконалення.

Мета статті полягає у вивченні сутності та типології корпоративної культури, у розкритті її ролі, удосконаленні цього напрямку стратегій для формування позитивного іміджу підприємства та налагодження зв'язків з зовнішніми суб'єктами (держава, постачальник, клієнт).

Корпоративна культура належить до класу явищ, які мають багатоаспектне тлумачення, різні варіанти визначення. Для розкриття змісту цього поняття необхідно ознайомитися з існуючими підходами до визначення термінів «культура», «організаційна культура», «культура організації», «корпоративна стратегія». Таким чином, керуючись логічними міркуваннями, характеристику корпоративної культури можна виводити на основі самого словосполучення, що містить як зміст поняття «культура», так і якісну ознаку – «корпоративна». Природа словосполучення доволі складна й над її дослідженням трудилися представники різних сфер знання й світосприйняття: філософи, економісти, політики, культурологи, психологи, лінгвісти, соціологи.

Поняття культура вперше запропонував римський оратор Марк Тулій Цицерон для визначення філософії, як «культури ума». Термін «культура» походить від латинського «cultura», що в перекладі означає догляд, освіта, виховання, розвиток. У давньому Римі воно вживалося в значенні «обробіток землі для забезпечення її родючості». У сучасній науці існує понад 200 визначень культури. Культура – це спосіб і наслідок людської діяльності, що відтворює особисте й суспільне буття в усіх його проявах. Відповідно до сфери життєдіяльності суспільства виділяють такі основні види культури, як: матеріальну (економічну), соціальну, духовну, політичну, інформаційну, технологічну та інші. З поміж названих видів культур якщо говорити про корпоративну стратегію підприємства досить актуальною є економічна культура.

У мінливому зовнішньому середовищі підприємство повинно бути максимально гнучким, цього неможливо досягти лише шляхом фінансування. Великою мірою це залежить від корпоративної культури, адже, саме вона забезпечує гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізує їхню ініціативу, виховує відповідальність, поліпшує комунікаційні процеси та морально-психологічний клімат. З одного боку, це призводить до певних труднощів, а з іншого – дає змогу значно підвищити продуктивність праці, звести до мінімуму плинність кадрів в умовах, коли конкуренція загострюється, і доводиться боротися за кожную копійку прибутку. Відомо, що успішні компанії характеризуються високим рівнем корпоративної культури, який формується у результаті зусиль, спрямованих на розвиток підприємства та на благо усіх зацікавлених сторін. Недарма, основні цінності й призначення таких фірм-велетнів як Hewlett Packard, Sony, Motorola залишаються незмінними, в той час, коли стратегія та практика бізнесу постійно адаптуються до мінливого світу.

Велике значення має взаємозв'язок корпоративної культури із управлінням на підприємстві. До нього належать: вид менеджменту, структура організації, методи комунікацій та прийняття рішень, система мотивації праці, кадрова політика та система навчання. Ці елементи настільки тісно пов'язані з корпоративною культурою, що їх важко вивчати окремо. Серед елементів управління на першому місці стоїть узагальнюючий інтегрований чинник – вид управління або вид менеджменту – парадигма управління, поєднання концептуальних характеристик головних методів управління. Проте, слід мати на увазі, що все ж таки головними цінностями корпоративної культури є люди та інформація.

Важливим чинником є раціональний колективізм, ввічливе ставлення до особистості та позитивний соціально-психологічний клімат на підприємстві. Це комплексний чинник. Тут вимогою є не тільки важливість команди бути єдиною при реалізації основних функцій підприємства, дружною, безконфліктною, але також і заохочення здорового індивідуалізму, надання

можливостей для творчості й повного розкриття особистості. Без встановлення допустимої межі, балансу між колективізмом та індивідуалізмом не може бути комфортного середовища для працівників, успішної роботи підприємства в умовах швидких змін та необхідності постійних інновацій. Зовнішні прояви корпоративної культури, безсумнівно, є вторинним чинником, наслідком чинників, розглянутих раніше. Тому, вагомість зовнішніх проявів корпоративної культури менша. Проте, виключити даний чинник із сукупності інших було б неправильно. Адже, цей чинник є свого роду візитною карткою підприємства. Деякі зовнішні прояви корпоративної культури (товарний знак, емблема фірми, прапор тощо) є носіями культури підприємства, ознаками його історичного коріння, вони зміцнюють відчуття єдиної команди, почуття гордості за своє підприємство, за своє місце роботи. Доречі, варто відмітити також якість оформлення офісних та виробничих приміщень, які дуже сильно впливають на самопочуття працівників.

Важливим компонентом корпоративної культури є корпоративні стандарти, які обов'язково прописуються в статуті або кодексі підприємства. Інколи їх ділять на стандарти «для всіх» і «для відділів». Кодекс корпоративної етики - значимий фактор розвитку корпоративної культури. Кодекс може транслювати цінності компанії всім співробітникам, регламентувати поведінку співробітників в складних професійних етичних ситуаціях, орієнтувати співробітників на єдині корпоративні цілі і тим самим підвищувати корпоративну ідентичність.

Особливості організації та умов праці висловлюють культуру і професіоналізм керівництва і підлеглих, а також певну зрілість колективу. Досвід показує, що вирішальну роль тут відіграє особистість керівника, що накладає неповторний відбиток на стиль, культуру управління, режим роботи, умови роботи, її ритм, розподіл завдань і контроль виконання.

Культура внутрішніх комунікацій складається з наступних елементів:

1) збори, наради, зустрічі з керівником, що є формою безпосереднього спілкування і передачі інформації;

2) інформаційні стенди і корпоративні видання, що інформують велика кількість співробітників, партнерів і клієнтів. Корпоративні видання (журнали, газети, бюлетені) можуть бути адресовані тільки персоналу, тільки клієнтам або одночасно тим і іншим;

3) корпоративні свята - урочисте нагородження ветеранів, працівників, які досягли рекордних показників, день народження компанії, церемонії посвячення у професію, тощо. Такі заходи закріплюють норми і цінності, які формуються керівництвом компанії. Виробничі змагання на підприємствах також є невід'ємною частиною корпоративної культури.

Одним з поширених засобів опису властивостей корпоративної культури є типологія, яка є спробою класифікувати досліджувані культури за певною характерною ознакою. Узагальнивши основні типи корпоративних культур за найбільш істотними ознаками, можемо навести таку їх класифікацію:

1) За ступенем взаємної адекватності домінуючої ієрархії цінностей і переважаючих способів їх реалізації корпоративні культури поділяються на:

- стабільні (висока міра адекватності);
- нестабільні (низька міра адекватності).

Стабільна корпоративна культура характеризується чітко заданими нормами поведінки і традиціями, нестабільна – відсутністю чітких уявлень про оптимальну, допустиму і недопустиму поведінку, а також коливаннями соціально-психологічного статусу працівників.

2) За ступенем відповідності ієрархії особистих цінностей кожного із співробітників та ієрархічної системи внутрішньогрупових цінностей корпоративні культури поділяються на:

- інтегративні (високий рівень відповідності);
- дезінтегративні (низький рівень відповідності).

Інтегративна культура характеризується єдністю громадської думки і внутрішньогруповою згуртованістю, дезінтегративна – відсутністю єдиної громадської думки, роз'єднаністю і конфліктністю.

3) Залежно від характеру впливу корпоративної культури на загальну результативність діяльності підприємства виділяють:

- позитивні;
- негативні корпоративні маркетингові культури.

Джерелами формування корпоративної культури є: система особистісних цінностей і способів їх реалізації; способи, форми організації діяльності та структура організації; уявлення про оптимальну і припустиму моделі поведінки працівника в організації, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей.

Сучасна ситуація з корпоративною культурою на більшості підприємствах є такою, що не відповідає сучасним світовим тенденціям. І також ми повинні врахувати, що Україні пророкують (за правильного проведення важливих, структурних реформ) місце головної житниці та годівниці Європи, Африки, Близької Азії. Сучасне світове прогресивне аграрне господарство пішло далеко від того способу функціонування, який на даний момент існує в Україні. Варто зауважити, що там вся робота зводиться до регулювання процесів – не на роботі великих збиральних машин, тракторів, які здебільшого працюють без водія, тобто програмне забезпечення займається більшістю роботи, участь людини зосереджується саме на роботі логістичних систем підприємства, маркетингу, зв'язках із клієнтами та постачальниками, тобто на тій роботі, яку не може виконати машина. Саме тут проявляється якість тієї організаційної культури, яка існує чи існуватиме на підприємствах.

Повертаючись до України та враховуючи все вищенаведене, можемо сказати, що керівництво країни повинно зосередити свої зусилля як на реформах, так і на швидкому переході до прогресивних та інноваційних методів організації підприємства, і роль корпоративної культури в успіху компаній, які будуть функціонувати в Україні, є дуже важливою.

Список використаних джерел:

1. Зленко А.М. Корпоративна культура та етикет, навчальний посібник. Переяслав-Хмельницький, 2019. 324 с.
2. Захарчин Г.М. Корпоративна культура, навчальний посібник. с 8-12.
3. Вісник Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя 2018, 105-115 с.

4. Мельник П.І., Зелена М.І. Корпоративна культура як чинник успішності компанії: URL: <http://bses.in.ua/journals/2016/4-2016/16.pdf> (дата звернення: 01.10.2021).

5. Шаповал О.А. Корпоративна культура як складова корпоративного управління: URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/120.pdf> (дата звернення: 02.10.2021)

УДК 658

Ігор Кривоніс

Здобувач освітнього ступеня «Магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ТА PR
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Стаття присвячена дослідженню особливостей процесу управління рекламою та PR-діяльністю торговельного підприємства. Автором узагальнено підходи до управління рекламною та PR кампанією, встановлено зв'язок між PR та рекламною діяльністю на підприємстві та визначено основні підходи щодо інформаційного забезпечення підприємства.

Ключові слова: *рекламна діяльність, PR-діяльність, цілі, сутність рекламної діяльності, інформаційне забезпечення рекламної та PR діяльності.*

Обрання підприємством найбільш ефективного методу управління рекламною та PR діяльністю залежить від здатності та вміння суб'єктів управління своєчасно врахувати сучасні тенденції, які є характерні на етапі розвитку суспільства та ринку в цілому. Розвиток науково-технічного прогресу та засобів комунікації, вивів рекламну та PR діяльність на новий рівень, як наслідок така діяльність почала характеризуватись відсутністю єдиної

стратегічної цілі та орієнтації у її здійсненні, що спричинило нераціональність витрат, направлених на здійснення рекламної та PR діяльності підприємства.

Дослідженням методам та процесів управління рекламної діяльності на підприємстві займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Попова Н.В.. [1], Войчак А. П. [2], Котлер Ф. та інші. Бондаренко В. та Ковінько О.М. проводили дослідження щодо сутності, принципів рекламної діяльності, а також щодо взаємодії рекламних суб'єктів.

Мета дослідження полягає у вивченні основних теоретичних підходів до методів та процесу управління рекламою та PR-діяльністю торговельного підприємства, вивченні етапів планування та організації рекламної діяльності.

Рекламна та PR діяльність є одною з найважливіших сфер будь-якого підприємства чи установи. В умовах сучасної ринкової економіки, рекламна діяльність та PR підприємства є однією з складових, яка визначає рівень його конкурентоспроможності. Однак, у науковій літературі існує безліч підходів до визначення даного процесу серед науковців. Наявність різноманітних підходів, які є взаємо суперечними між собою, відображає всю складність цієї категорії та її трактування (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1. Підходи до визначення поняття Рекламна та PR діяльність

Джерело	Визначення
Ф. Котлер [1]	Рекламна діяльність – це процес, який передбачає неособисту форму комунікації, що здійснюється за допомогою платних засобів поширення інформації з чітко зазначеним джерелом фінансування
А. Войчак [3]	Маркетингова політика комунікацій – це комплекс заходів, які використовує фірма для інформування, переконання чи нагадування споживачам про свої товари (послуги).
Бондаренко В. М., Ковінько О. М. [4]	Рекламний менеджмент – інструмент, що охоплює весь рекламний процес – від визначення потреби в рекламі до створення рекламного продукту, виготовлення та показу його в засобах масової інформації
Закон України «Про рекламу» [3]	Рекламна та PR діяльність у розумінні норм закону – інформація про особу чи товар, розповсюджена в будь-якій

	формі і в будь-який спосіб і призначена сформувати або підтримати обізнаність споживачів реклами та їх інтерес щодо таких особи чи товару.
За визначенням Американської Асоціації Маркетингу [6,с.35]	Управління рекламною та PR - будь-яка форма неособистого представлення і просування ідей, товарів чи послуг, оплачувана точно встановленим замовником і слугує для залучення уваги потенційних споживачів до об'єкта рекламування, використовуючи при цьому найбільш ефективні прийоми і методи з урахуванням конкретної ситуації

Тому, на основі аналізу попередніх визначень пропонується надати одне загальне поняття, яке демонструє суть управління рекламною та PR діяльністю на підприємстві. Управління рекламною та PR діяльністю - це цілеспрямований інформаційний процес, сукупність управлінських дій, кінцевою метою яких є вплив на поведінку осіб та донесення інформації про продукт (товар) підприємства відповідно до потреб кінцевого споживача.

Саме процес управління демонструє сутність рекламної та PR діяльності, що включає в себе сукупність певних дій та операцій, об'єднаних спільною метою (рис.1.1.).

Сутність управління рекламною та PR діяльністю	Визначення потреби у рекламі товару, послуги чи ідеї, пропозицій та замовлень на рекламу, а також формування цих замовлень при укладанні контрактів;
	Проведення досліджень споживачів, товарів та послуг, ринку продавців;
	Розроблення стратегічних планів рекламної діяльності
	Створення рекламного звернення
	Визначення ефективності використання засобів масової інформації для розміщення рекламного звернення

Рисунок 1.1. Сутність управління рекламною та PR діяльністю [3]

Аналізуючи сутність рекламної та PR діяльності, варто визначити основне її завдання, яке полягає у стимулюванні попиту, інформуванні про клієнтські особливості, про пріоритетність товару підприємства над товаром конкурента, про нові точки купівлі продукції, тощо [8]. Тобто, основним завданням рекламної та PR діяльності є зацікавлення покупця. Однак, варто зазначити, що у сучасному світі все більша кількість підприємств, здійснюючи рекламну діяльність, усвідомлює власну залежність від суспільства та в потребі в побудові та налагодженні відносин із різними його представниками. Перехід до ринкової економіки створює інші принципи ведення підприємницької діяльності, що включає в себе потребу в організації маркетингу з урахуванням взаємодії із громадськістю. Таким чином створюється безпосередній зв'язок рекламною діяльністю підприємства із «паблік рілейшнз», що виражається у тому, що саме процеси PR являють собою «двигун» процесу просування продукту підприємства на ринок, забезпечуючи його репутації, в умовах конкуренції. Тому, зважаючи на вищесказане, варто розглянути взаємодію рекламних та PR інструментів, під здійснення маркетингової діяльності (рис. 1.2.):

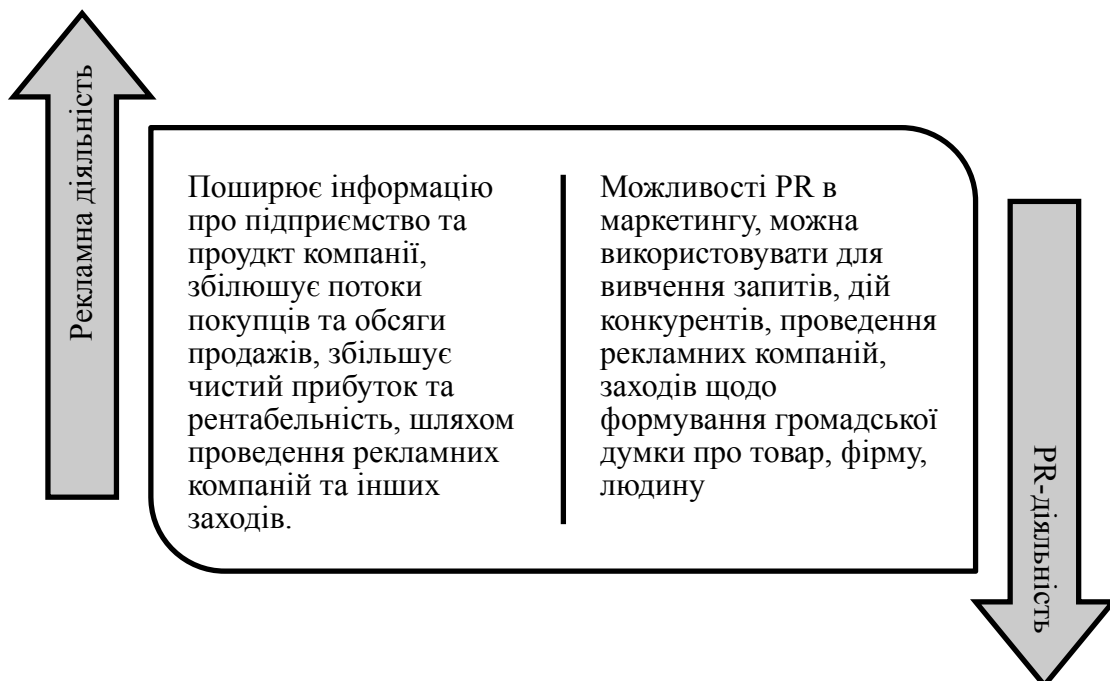


Рисунок 1.2. Взаємодія Рекламної та PR діяльності [3]

Будь-яка маркетингова стратегія реалізується за допомогою комунікацій. Вона передбачає включення PR та реклами на всіх стадіях процесу маркетингу – від планування до просування [5].

Як правило, компанії використовують рекламну діяльність, коли не задоволені рівнем продаж, або обізнаності щодо власної продукції, однак PR працює дещо за іншими правилами, та на відміну від реклами пропонує «двостороннє» спілкування, що проявляється у досягненні «суспільного консенсусу», в тому числі у і сфері «купівлі-продажу». Тому, рекламна діяльність просуває певний товар на ринку, а PR створює образ підприємства в цілому, на ринку та в суспільстві.

Автори Бондаренко В.М. та Ковінько О.М. зазначають, що система управління рекламою та PR діяльністю підприємства є процесом, що складається з набору послідовних дій, виконуваних функцій, що складається з набору послідовних, виконуваних функцій, спрямованих на досягнення бажаного результату [3]. Існують наступні моделі щодо управління у сфері реклами та PR, які може цілком застосовуватись до всіх комунікативних технологій.



При визначенні підходів та виборі моделі управління рекламною та PR діяльністю підприємства, в першу чергу здійснюється дослідження із подальшим визначенням існуючої проблеми на підприємстві, шляхом проведення ситуаційного аналізу та дослідження внутрішніх та зовнішніх факторів (рис 1.3.).

Основна мета інформаційного забезпечення здійснити об'єктивну оцінку ситуації в існуючому маркетинговому середовищі, проаналізувати господарську діяльність підприємства та сприяти мінімізації ризиків пов'язаних

із здійсненням рекламної та PR діяльності, шляхом вивчення попиту, пошуком груп споживачів (сегментів ринку) та визначенням переваг та недоліків підприємства. [7]. Існує сформований перелік етапів дослідження рекламного ринку, запропонований науковцями Бондаренко В.М. та Ковінько О.М., який є ключовим під час здійснення інформаційного забезпечення підприємства (рис 1.4.). Однак на кожному етапі, важлива правильна постановка цілей, це може бути вивчення покупців, товарів, конкурентів, рекламних звернень та їх ефективності.

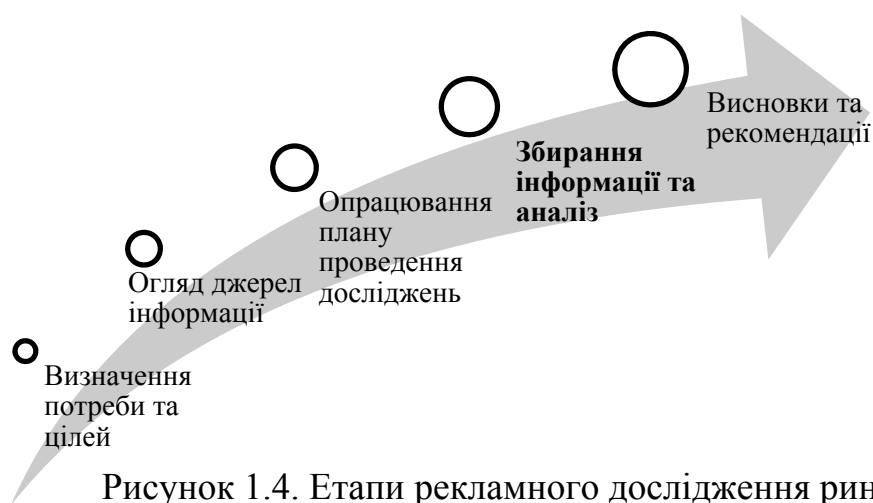


Рисунок 1.4. Етапи рекламного дослідження ринку [3]

Ключовим етапом при здійсненні інформаційного забезпечення є збір та аналіз інформації. Основними способами збору інформації є інтерв'ю, імітація, панель, спостереження, експеримент, рідше використовують імітацію. Більшість науковців та практиків схиляються до думки, що найважливішим з них є інтерв'ю, так як відіграє основну роль у забезпеченні підприємства чи організації відповідною маркетинговою інформацією. Опитування можна проводити особисто, за допомогою телефону чи пошти. Однак кожен з цих способів опитування має свої переваги та недоліки [5].

Існують різні підходи до планування рекламної та PR діяльності підприємства, варто зазначити, що рекламна діяльність вимагає ретельної підготовки та розробки комплексної системи заходів, які впливають на цільову аудиторію, кожен крок якої повинен бути охоплений єдиним підходом та стратегією щодо просування товарів чи послуг компаній. Саме це формує

якісну та успішну рекламну та PR компанію підприємства, на відміну від хаотичного та несформованого рекламного повідомлення.

Підводячи підсумки дослідження, можна зазначити, що рекламна діяльність на підприємстві в умовах ринку потребує виваженого підходу щодо управління підприємством, що вимагає від підприємства завжди прагнути до конкурентоспроможного управління, тому доцільно удосконалювати управління рекламною та PR діяльністю.

За своєю сутністю, рекламна діяльність підприємства являє собою одну з ключових форм комунікаційного процесу просування товарів на ринку. В такому розумінні рекламна та PR діяльність стає частиною виробничої системи, спрямованої на обмін інформацією в формулі «виробник (рекламодавець) - товар - споживач».

Застосовуючи адекватні методи управління рекламною діяльністю, підприємство отримує в своїй структурі систему, здатну впливати на товарообіг, підвищення якості продукції, зміна споживчих властивостей товару і народження товару нового типу.

Список використаних джерел:

1. Попова Н. В. Основа реклами : Навч. посіб. Харків : Вид-во «ВДЕЛЕ», 2016. 145 с. URL: https://www.researchgate.net/profile/Nadezhda-Popova-5/publication/326466060_Popova_NV_Osnovi_reklami/links/5b4f69cda6fdcc8dae2b3470/Popova-NV-Osnovi-reklami.pdf (дата звернення: 03.10.2021).
2. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : підручник / ред. І. Соломарський. Київ : *КНЕУ*, 1998. 265 с.
3. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР : станом на 1 серп. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр> (дата звернення: 26.09.2021).
4. Бондаренко В. М., Ковінько О. М. Рекламний та PR-менеджмент : Навч.-метод. вид. Вінниця : *Видавничо-редакц. від. ВТЕІ КНТЕУ*, 2015. 63 с.

5. Григорчук Т. В. 2.5. Методи збору первинної інформації - Маркетинг. *Google Sites*. URL: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/tema-2/2-5-metodi-zboru-pervinnoie-informaciie> (дата звернення: 03.10.2021).
6. Khaustov M. M. The theoretical aspects of advertising campaigns on the internet. *Business inform.* 2019. Т. 7, № 498. С. 350–361. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-350-361> (дата звернення: 26.09.2021).
7. Олексенко Ю.О., Сидоренко О.В. Рекламна діяльність підприємства та напрями її вдосконалення. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. №2 (68). С.147-153.
8. Хамініч С. Ю., Третьяк К. В. Інтернет-реклама як основний чинник просування товару в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 504–507.

УДК: 330.332

Олександра Кудинська

Здобувач освітнього ступеня «Магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ МАРКЕТИНГОМ НАВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті досліджено сутність міжнародного маркетингу та його особливості. Визначено відмінності у концепціях міжнародного маркетингу та маркетингу, що застосовується у діяльності підприємств на внутрішньому ринку.

Ключові слова: *маркетинг, міжнародний маркетинг, стратегія, управління.*

Динамічний розвиток зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах формування глобальних ринків товарів та послуг обумовлює необхідність дослідження шляхів ефективного ведення міжнародного бізнесу. На сьогодні, чільне місце у забезпеченні

конкурентних переваг підприємств посідає маркетингова діяльність, оскільки саме моніторинг уподобань споживачів з метою адаптації діяльності до їх вимог виступає передумовою підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання.

Переважає більшість вітчизняних компаній, здійснюючи зовнішньоекономічну діяльність, для просування продукції на зовнішні ринки використовує механізм внутрішнього маркетингу, тоді як міжнародний маркетинг в свою чергу має певну специфіку, яку необхідно враховувати для підвищення його ефективності. З огляду на це дослідження механізму управління міжнародним маркетингом на вітчизняних підприємствах набуває значної ваги, що вказує про актуальність обраної для дослідження теми.

Дослідженням проблем управління міжнародним маркетингом на вітчизняних підприємствах займалися такі науковці як Т. Прітиченко, Т. Цигнкова, І. Пурська, В. Живетін, В. Самохвалов, Н. Чернов, І. Ферапонова, Л. Балабанова, Н. Моїсеєва та М. Конишева. Теоретичні засади маркетинг менеджменту досліджували у свої працях такі зарубіжні вчені, як М. Портер, М. Мак-Дональд, Ж.-Ж. Ламбен. Втім, особливості управління міжнародним маркетингом на торговельних підприємствах залишаються слабо висвітленими у науковій літературі, що свідчить про актуальність обраної теми дослідження.

Метою статті є виявлення особливостей міжнародного маркетингу та формування на цій основі пропозицій щодо підвищення ефективності управління маркетинговими процесами на вітчизняних підприємствах-суб'єктах ЗЕД. З огляду на це, дослідження вимагають підходи до тлумачення сутності міжнародного маркетингу, аналіз механізму управління міжнародним маркетингом та виявлення основних причин низької ефективності міжнародного маркетингу вітчизняних компаній.

Особливого значення для підприємств, що здійснюють свою діяльність в умовах посилення міжнародної конкуренції та ускладнення умов

ведення бізнесу, набуває процес управління міжнародним маркетингом. Використання інструментів міжнародного маркетингу дозволяє підприємствам уміло збалансовувати власні цілі та можливості, адаптуватися до умов цільових ринків, максимально задовольняти попит споживачів та, відповідно, покращувати власні фінансові результати.

Термін "маркетинг" означає систему внутріфірмового управління, спрямовану на вивчення і облік ринкового попиту, потреб і вимог конкретних споживачів до продукту для більш обґрунтованої орієнтації господарської діяльності фірми. За майже сторічну історію розвитку концепція маркетингу еволюціонувала від переважно внутрішнього, оперативного та промислового до міжнародного. Нині міжнародний маркетинг являє собою форму маркетингу, яка полягає в організації системи управління збутовою діяльністю з урахуванням економічної ситуації у світі, тенденцій інтернаціоналізації світового господарства, стосунків між країнами та особливостей зовнішньоекономічних відносин.

На сьогодні існує кілька підходів до визначення сутності міжнародного маркетингу. Так, більшість вітчизняних вчених схильні розглядати міжнародний маркетинг як складову маркетингової діяльності підприємства, пов'язану з функціонуванням на зарубіжних ринках. Зокрема, Пурська І. [1] визначає міжнародний маркетинг як «сукупність маркетингових заходів, необхідних для ефективного входження компаній на зовнішній ринок і забезпечення їх довгострокового процвітання на ньому шляхом постійного моніторингу споживчих потреб і тенденцій закордонних ринків з метою впливу і пристосування до них». Це визначення акцентує увагу на основних інструментах міжнародного маркетингу та його пріоритетних цілях.

На думку Т.І. Прітиченко [2], «міжнародний маркетинг являє собою підхід до прийняття управлінських рішень з позиції найбільш повного задоволення вимог споживачів на зовнішніх ринках». Подібне тлумачення міжнародного маркетингу пропонує Циганкова Т.М. [3], визначаючи його як «маркетинг товарів і послуг за межами країни, де знаходиться організація».

Особливого значення міжнародний маркетинг набуває для торговельних підприємств, оскільки реалізації якісної продукції на сьогодні не є достатньою умовою успіху підприємства на ринку. Для здійснення ефективної зовнішньоекономічної діяльності, компанії необхідно мати уявлення про потреби споживачів, про їх споживчу психологію, специфіку використання тих чи інших товарів тощо. З огляду на це, міжнародний маркетинг на торговельному підприємстві можна визначити як систему організації діяльності, що сприяє оптимізації функціонального з'єднання цілей підприємства і поточних потреб споживачів, стикуванню приватних інтересів у всіх сферах економічного життя [4].

Міжнародний маркетинг на підприємстві можна розглядати у трьох аспектах: як економічний процес, як господарську функцію і як господарську концепцію. Міжнародний маркетинг як економічний процес розглядається як будь-яка діяльність, спрямована на просування товарів від того, хто їх виробляє, до того, хто їх потребує, тобто маркетинг виконує функцію контакту продавця зі споживачем, сприяє підвищенню процесів обміну між ними.

Розуміння концептуальних засад сучасного стану міжнародного маркетингу передбачає врахування таких важливих аспектів:

1) варіантність, яка виявляється через можливість комбінування інструментів і заходів міжнародної маркетингової діяльності відповідно до умов ведення бізнесу і зрілості економічних систем; міжнародний маркетинг є динамічною категорією, такою, що, незважаючи на узагальненість підходів і механізмів, набуває своєрідних особливостей, залежно від умов застосування;

2) етичність, що передбачає вирішення проблем міжнародного бізнесу у форматі лояльності, терпимості й задоволення інтересів усіх зацікавлених учасників міжнародних операцій;

3) конкурентна адекватність, яка передбачає досягнення не найліпших у світі, а тих параметрів, що максимально запитують.

Завдяки застосуванню інструментів міжнародного маркетингу можливе досягнення оптимальних показників підприємницької діяльності — прибутку, рентабельності, технічного й ресурсного забезпечення, заробітної плати тощо. Іншими словами, міжнародний маркетинг являє собою важливу умову встановлення діючого зворотного зв'язку між попитом та пропозицією в міжнародному масштабі, є своєрідним гарантом того, що виготовлена продукція, пройшовши всі етапи виробничого процесу, знайде свій шлях до кінцевого споживача за кордоном.

Міжнародний маркетинг – складне і багатогранне поняття, необхідність виникнення якого зумовлена динамізацією розвитку світової економіки, збільшенням обсягів міжнародної торгівлі та посиленням економічної взаємодії між країнами. Міжнародний маркетинг, як загальна категорія, поєднує у собі експортний, імпорتنний, зовнішньоекономічний, транснаціональний та глобальний маркетинг.

Загально визнано, що міжнародна маркетингова діяльність є складнішою, ніж маркетингова активність на внутрішньому ринку. Певна автономність міжнародного маркетингу у системі сучасної маркетингової парадигми обумовлена тим, що він має принципові відмінності від внутрішнього, власні технології прийняття рішень, важливі для практики особливості розробки маркетингових програм тощо. Водночас міжнародний маркетинг є субконцепцією маркетингу в цілому, тому особливості становлення і еволюції останнього, а також сучасні проблеми і тенденції його розвитку безпосередньо впливали і впливають на формування теорії та практики міжнародної маркетингової діяльності.

Таким чином, за сучасних умов міжнародний маркетинг стає необхідною передумовою досягнення успіху компанії на зовнішньому ринку, оскільки він орієнтує підприємця на потреби, вимоги і тенденції розвитку цільових ринків, дає змогу правильно спрямувати діяльність компанії, сприяє зміцненню конкурентних позицій фірми і створює підґрунтя для ефективної зовнішньоекономічної політики. Крім того,

необхідність використання інструментарію міжнародного маркетингу зростає з поширенням глобалізаційних процесів і загостренням конкурентної боротьби, яка запроваджує свої правила гри на світових ринках, змушуючи підприємства швидше реагувати на несподівані зміни в ринковому середовищі та пристосовуватись до них.

В останні десятиріччя серед функціональних сфер на підприємстві маркетинг посів особливе місце. Його претензії на пріоритет зумовлені значимістю ринку збуту як вирішального чинника успіху. В одних фірмах маркетинг розглядається як одна з функцій управління, а завдання управління маркетингом полягає у створенні системи впливу на рівень, час і характер попиту таким чином, щоб це сприяло досягненню фірмою визначених цілей. При цьому маркетинг розуміється у функціональному контексті, а не як основна орієнтація стратегічного управління.

Інші дослідники розглядають маркетинг не як одну з функціональних сфер, а як управлінську концепцію підприємства в цілому. При такому підході маркетинг впливає вже не тільки на попит, а й на виробництво, персонал, фінанси, дослідження та розробки з метою стимулювання або створення попиту.

Одним з суттєвих недоліків управління міжнародним маркетингом на вітчизняних підприємствах є перенесення технологій внутрішнього маркетингу на міжнародну маркетингову діяльність, тобто неврахування відмінностями між елементами внутрішньої та зовнішньої концепцій маркетингу. З метою уникнення даної помилки у нашому дослідженні доцільно навести основні принципи саме міжнародного маркетингу: націленість на кінцевий комерційний результат, комплексний підхід до досягнення задекларованих цілей підприємства, максимальна адаптація до обраного ринку, довгостроковий «горизонт бачення», активність, наступальність, підприємливість керівників. Неврахування організаційних засад міжнародного маркетингу значно ускладнить вихід та функціонування фірми на іноземні ринки, так як саме неврахування

специфіки зарубіжного конкурентного середовища та невміння адаптуватися до економічної, соціальної та політичної ситуації в країнах виходу є основними причинами невдач фірм на зовнішніх ринках (особливо на початкових етапах інтернаціоналізації їх діяльності).

Процес формування системи міжнародного маркетингу на підприємстві має бути якісним і спрямованим на те, щоб визначені керівництвом цілі та розроблені заходи з їх досягнення були зрозумілі усім виконавцям. Зрозумілість завдань є запорукою уникнення імпровізації в маркетинговій діяльності, умовою запобігання конфліктам між керівництвом та виконавцями. Для підвищення ефективності міжнародного маркетингу, процес його організування на підприємстві має бути цілісним та неперервним, тобто на фірмі має бути забезпечено не лише постійне виконання маркетингових функцій а також контроль за виконанням управлінських рішень, діагностика відхилень результатів від прогнозованих, виявлення причин даних відхилень. Усі завдання, що надаються керівництвом, мають визначатися максимально конкретно і поділені на логічні функціональні блоки та етапи, оскільки організація міжнародного маркетингу має полягати у створенні своєрідних інструкцій, що визначають дії маркетологів і персоналу фірми в цілому. На наш погляд, залучення у процес організації міжнародного маркетингу на підприємстві працівників різних функціональних підрозділів є передумовою його успішності, оскільки на думку науковців, у нинішніх умовах, ефективність процесу управління міжнародним маркетингом на підприємстві підвищується пропорційно посиленню взаємодії маркетингового відділу із іншими субструктурами організації. На нашу думку, це також може вказувати на те, що на пізніх етапах розвитку підприємства управління міжнародним маркетингом поступово перетворюється на маркетингове управління ЗЕД, що свідчить про єдність даного процесу учасі.

Базисом формування системи міжнародного маркетингу на підприємстві є формування стратегії, що являє елемент маркетингової концепції

прогнозування, організації й керування всіма аспектами й напрямками міжнародної підприємницької діяльності у сфері виробництва, обороту й споживання готової продукції, задоволення при цьому потреби кожної сторони, котра бере участь у цьому процесі, для максимізації власного прибутку в довгостроковій перспективі (зменшення видатків, зростання продуктивності праці й якості виготовлюваної продукції), постійний пошук нових технологічних підходів та ефективне використання ринкових інструментів із забезпеченням при цьому індивідуального підходу з урахуванням специфіки кожної національної економіки окремо й відстеженням всіх процесів й змін у світогосподарській системі загалом (рис. 1).

Необхідно зазначити, що процес формування стратегії міжнародного маркетингу підприємства повинен характеризуватися комплексністю та завершеністю. На першому етапі підприємству суб'єкту ЗЕД доцільно здійснити моніторинг організаційного оточення підприємства, що ідентифікується з поточними і майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на досягнення його мети на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Після вибору цільового ринку підприємству необхідно оцінити внутрішні та зовнішні параметри діяльності підприємства. Аналіз має включати дослідження двох областей організації: макросередовища (порівняння ресурсів фірми й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для вибору оптимального розвитку); мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні господарювання: дослідження ресурсів підприємства в даній СЗГ; оцінка ефективності господарської діяльності організації; визначення стратегічного конкурентного потенціалу по кожній СЗГ і по підприємству в цілому).

Наступний етап передбачає визначення, на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності

підприємства, погроз і можливостей, перспектив розвитку. Реалізація обраної стратегії потребує формування набору стратегічних альтернатив, які враховують специфіку цільового ринку. Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості/погрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; реальність стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (стратегіями різного рівня); відповідність стратегічним, фінансовим цілям і обмеженням. Найбільш поширеними методами оцінки вірогідної є розробка сценаріїв, аналіз портфелю замовлень, матричний аналіз, аналіз життєвого циклу, експертні оцінки тощо.

Після визначення стратегічних альтернатив міжнародної маркетингової діяльності доцільним є формування комплексу заходів у кожній зі сфер міжнародного маркетингу - фактично, на даному етапі необхідно сформуванати асортименту, цінову, конкурентну та комунікаційну стратегії підприємства. Завершенням процесу формування конкурентної стратегії є її прогнозна оцінка та впровадження корегувальних дій для досягнення максимального позитивного ефекту. При цьому необхідно враховувати, що загальна стратегія міжнародного маркетингу повинна охоплювати комплекс стратегій, до яких входить товарна маркетингова стратегія, цінова маркетингова стратегія, маркетингова стратегія управління конкурентоспроможністю, стратегія маркетингового контролю на міжнародному рівні й стратегія управління персоналом.

Таким чином, формування системи управління міжнародним маркетингом має сьогодні вагоме значення для усіх підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Так, планування міжнародного маркетингу і зокрема здійснення маркетингових досліджень на зовнішніх ринках виступає інструментом мінімізації витрат, оскільки сприяє пошуку нових партнерів та залученню необхідних ресурсів за оптимальними цінами. Що ж до торговельних підприємств, що реалізують на внутрішньому ринку імпортовану продукцію, то ефективність їх

функціонування у нинішніх умовах повною мірою залежить від уміння адаптувати номенклатуру імпорту до вимог споживачів, тобто брати до уваги результати маркетингових досліджень та використовувати ефективні інструменти маркетингу та збуту на внутрішньому ринку.

Міжнародний маркетинг – складне і багатогранне поняття, необхідність виникнення якого зумовлена динамізацією розвитку світової економіки, збільшенням обсягів міжнародної торгівлі та посиленням економічної взаємодії між країнами. Міжнародний маркетинг, як загальна категорія, поєднує у собі експортний, імпортний, зовнішньоекономічний, транснаціональний та глобальний маркетинг.

Система міжнародного маркетингу - функціональна частина загальної системи управління фірмою, спрямована на оптимізацію взаємодії її внутрішніх можливостей з вимогами зовнішнього середовища з метою отримання прибутків. Для глибшого усвідомлення того, що являє собою система управління міжнародним маркетингом, необхідно, на нашу думку, проаналізувати принципи ефективного здійснення даного процесу. Згідно з дослідженнями принципи управління міжнародним маркетингом можна класифікувати на методологічні, організаційні та процедурні.

Управління міжнародним маркетингом має сьогодні вагоме значення для усіх підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Так, планування міжнародного маркетингу і зокрема здійснення маркетингових досліджень на зовнішніх ринках виступає інструментом мінімізації витрат, оскільки сприяє пошуку нових партнерів та залученню необхідних ресурсів за оптимальними цінами. Що ж до торговельних підприємств, що реалізують на внутрішньому ринку імпортовану продукцію, то ефективність їх функціонування у нинішніх умовах повною мірою залежить від уміння адаптувати номенклатуру імпорту до вимог споживачів, тобто брати до уваги результати маркетингових досліджень та використовувати ефективні інструменти маркетингу та збуту на внутрішньому ринку.

Список використаних джерел:

1. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб., 2007. – 320 с.;
2. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского.-СПб. : Наука, 1996.- XV+589 с.[электронный ресурс]. - режим доступа до ресурсу: http://www.5port.ru/lamben_jan/;
3. Економічна енциклопедія (у трьох томах). Том 2. Відп. редактор С. В. Мочерний . – К.: Видавничий центр "Академія", 2001. – 848 с.
4. Крылов Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций: Учеб. Пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 519 с.
5. Циганкова Т.М. Сучасна парадигма міжнародного маркетингу: дис... д-ра екон. наук: 08.05.01 / Київський національний економічний ун-т. - К., 2004.
6. Бондаренко И.В., Дубницкий В.И. Современный маркетинг: Учебное пособие. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2001. – 354 с.
7. Бутенко Н.В. Основы маркетингу: підручник — К., 2006. - 317 с.;
8. Наумова Валерія Сергіївна. Оцінка ефективності стратегії міжнародного маркетингу підприємства: Дис... канд. екон. наук: 08.02.03 / Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. - К., 2002. - 184арк. - Бібліогр.: арк. 166-175.;
9. Маркетинг менеджмент. Научное издание /– Донецк: ДонГУЭТ ім. М. Туган- Барановського. 2001. – 594с.;
10. Моїсєєва Н.К., Конишева М.В. Управління маркетингом: теорія, практика, інформація ні технології : Учб. посібник / Під ред. Н.К. Моїсєєвої . – М.: Фінанси та статистика, 2002. – 304 с.;
11. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2009.

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті проаналізовано підходи науковців щодо визначення поняття стратегії підприємства. Розкрито умови та завдання при формуванні стратегії підприємства. Досліджено інструментарій та підходи щодо процесу формування стратегії підприємства в межах загальної концепції стратегічного управління ресурсним потенціалом. Розглянуто методологічний інструментарій розроблення стратегії, що спирається на теорію стратегічного управління.

Ключові слова: стратегія, стратегія підприємства, інструментарій розроблення стратегії, реалізація стратегії, вибір стратегічних цілей.

Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств характеризуються фінансово-економічною кризою, зростанням рівня невизначеності зовнішнього середовища (індивідуалізація і динамізм поведінки споживачів, новітні інформаційні технології, високі вимоги до якості товарів і обслуговування тощо), політичною нестабільністю, загостренням конкуренції, неспроможністю досягнення високих результатів господарської діяльності тощо. Саме посткризовий період спонукає підприємство до виживання в умовах конкуренції, досягнення сталого та безперервного розвитку. Тому стає надзвичайно актуальною розробка стратегії, що дозволяє фірмі виживати в конкурентній боротьбі, у довгостроковій перспективі.

Формування стратегії розвитку і правильний вибір довгострокових пріоритетів для підприємства не може відбуватися окремо від чинників зовнішнього середовища, що швидко змінюються. При цьому прогнозування

ринкових тенденцій та оцінка їх впливу на діяльність підприємства як зараз, так і в майбутньому мають виконуватися за допомогою максимально простих інструментів, які заощаджують час на прийняття рішень, а побудована в результаті стратегія розвитку має бути максимально обґрунтованою, враховувати різні альтернативні можливості і сприяти досягненню головних цілей підприємства.

Вагомий внесок у вирішення проблеми формування та вибору стратегій розвитку підприємств зробили вітчизняні і зарубіжні науковці як І. Ансофф, К. Боумен, В. Гончар, О. Виханський, В. Гончаров, С. Ілляшенко, М. Кизим, Г. Клейнер, Ф. Котлер, Т. Лепейко, І. Максименко, П. Нівен, Д. Нортон, В. Оберемчук, Р. Побережний, В. Пономаренко, А. Стрікленд, А. Томпсон, А. Турило, Р. Фатхутдинов, О. Ястремська та ін. Однак внаслідок складності й багатоаспектності цієї проблеми в сучасних умовах існують питання, розроблені не цілком.

Актуальність використання стратегічного управління на підприємствах, як основного інструменту визначення головного курсу руху підприємства залежно від впливу зовнішнього оточення, визначається необхідністю постійного контролю за виконанням поставлених цілей, дотримання обраної генеральної стратегії, функціональних стратегій підприємства, постійного оновлення завдань та контролю за їх виконанням [1]. Важливою складовою стратегічного менеджменту є стратегія. У простому розумінні, стратегія є планом дій на майбутнє. [1]. Стратегія визначає поведінку підприємства та напрям його розвитку.

У діловому житті під стратегією розуміють загальну концепцію досягнення цілі організації, вирішення посталих проблем і розподілу необхідних для цього обмежених ресурсів. Така концепція містить кілька елементів. Насамперед, до них належить система цілей, що охоплює місію. Другий елемент стратегії – пріоритетні напрями розподілу наявних ресурсів. Ресурси можна спрямовувати на вирішення найбільш важливих, актуальних проблем, поділяти пропорційно потребам, а в ідеалі — проводити розподіл ресурсів у повній відповідності до потреб підрозділу або порівну, якщо вони близькі за розмірами і займаються подібними видами діяльності [1].

Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить певні етапи [1] (рис. 1).

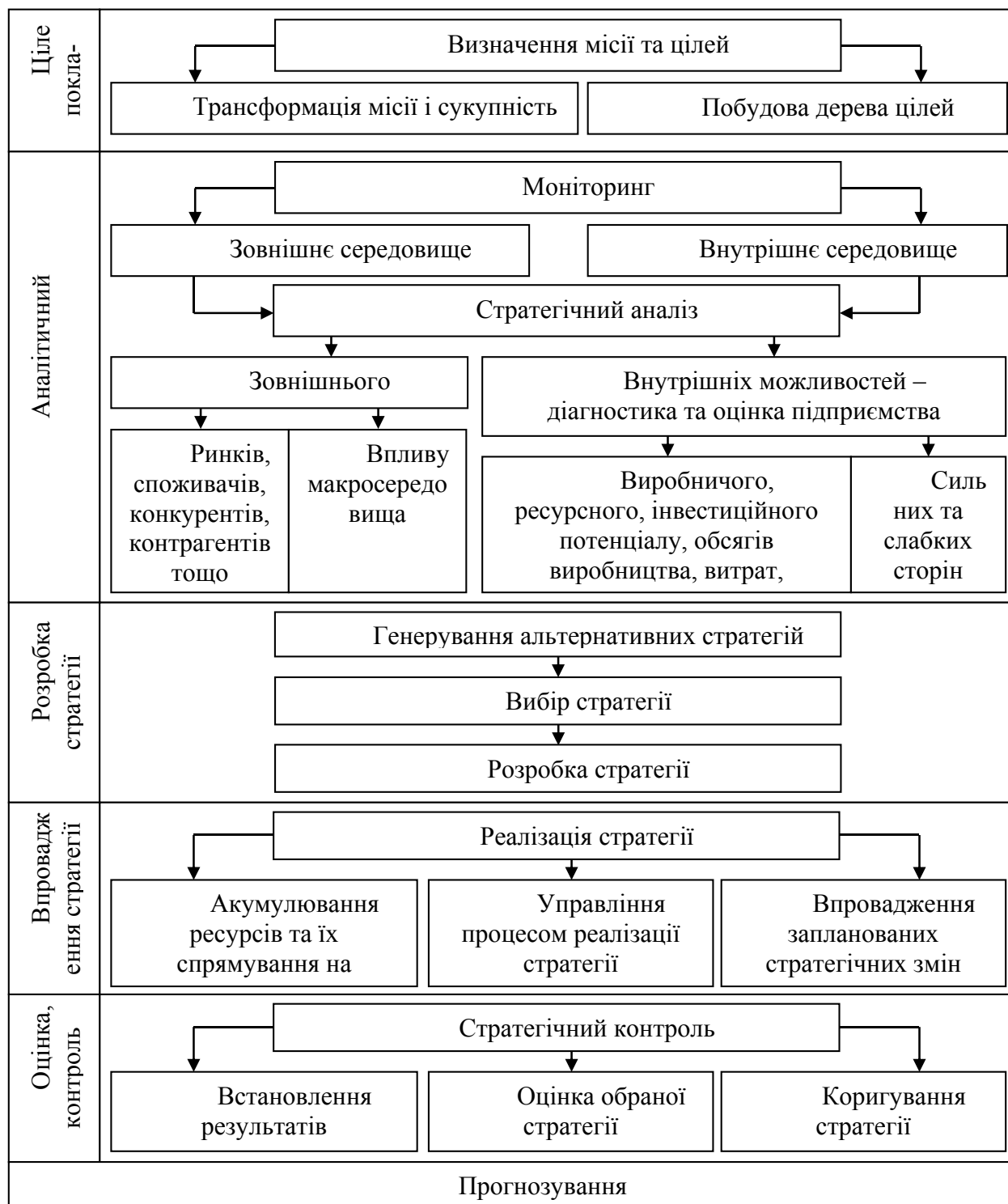


Рисунок 1 - Алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства

Стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства і являє собою таке поєднання (відповідність) ресурсів і навичок організації, з

одного боку, і можливостей і ризику, що виходять з навколишнього середовища, з іншого боку, що діють у сьогоденні і майбутньому, при яких організація сподівається досягти своєї основної мети.

На думку більшості дослідників, взаємозв'язок між підприємством і його зовнішнім середовищем – це головна характеристика стратегії. Визначення та формування стратегії включає інтерпретацію середовища і розвитку моделей організаційних рішень. Погоджуємось з думкою дослідників щодо поняття стратегії підприємств, хочемо додати, що стратегія є продуктом стратегічного менеджменту, який направлений на оптимізацію діяльності підприємства з максимальним врахуванням дії зовнішнього середовища.

Саме поняття «стратегія» має у собі велику кількість значень. Стратегія - це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі та розподіл ресурсів для їх досягнення. Стратегія формує цілі та основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство має загальний (такий, що об'єднує всі підрозділи) напрямок роботи [3]. У зв'язку з цим, в процесі проведення стратегічного планування на комерційних підприємствах потрібно враховувати, що економічна стратегія є ключовою у формуванні задач підприємства.

Економічна стратегія – це цілісна система реалізації дій суб'єкта, спрямованих на досягнення мети, завдань та пріоритетів його економічного відтворення з урахуванням комплексу впливів ендогенних та екзогенних чинників, розрахована на тривалий період [3].

Стратегії є інструментами досягнення намічених цілей в стратегічному управлінні. Тому, для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб підприємство функціонувало відповідно до обраної концепції управління [2]. Стратегія є основою корпоративної культури підприємства, яка направлена не тільки на досягнення визначених цілей, а й підтримання структури управління, виробничих та соціальних зв'язків на підприємстві, які зумовлені досягненням стратегічних цілей підприємства [2].

Як було зазначено вище, стратегія діяльності підприємства є основним інструментом стратегічного менеджменту, за допомогою якого відбувається формування управлінської моделі підприємства, його цілей та способів досягнення. Потрібно відзначити, що формування стратегії діяльності сільськогосподарського підприємства - це комбінування наявних ресурсів підприємства, його можливостей та цілей, які планує досягти сільськогосподарське підприємство з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

Тому, основною метою стратегічного менеджменту є визначення найбільш оптимально співвідношення наявних ресурсів підприємства та намічених цілей підприємства. У зв'язку з цим, у випадку обмеженості ресурсів стратегічний менеджмент може використати альтернативні стратегії, які забезпечують використання оптимального складу наявних ресурсів та цілей [2]. Звідси, результатом діяльності з проведення аналітичних досліджень внутрішнього і зовнішнього середовища, складання стратегічних планів та впровадження стратегії системи реалізації стратегії на підприємстві є створення стратегічної моделі підприємства. Дана модель включає всі вище перераховані дії і повинна передбачати можливість змінення стратегічного плану та поведінки підприємства в разі кількісної або якісної змін факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Формування й реалізація генеральної стратегії базується на взаємозв'язку інших видів стратегій (рис. 2).

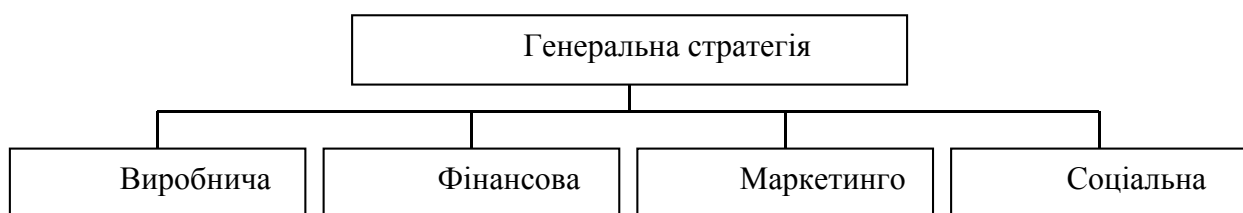


Рисунок 2- Взаємозв'язок стратегій підприємства

Наступним етапом підвищення рівня ефективності стратегічного менеджменту в сільському господарстві є виділення основних напрямів покращення стратегічного менеджменту в сільськогосподарських підприємствах шляхом:

- використання сучасних методів та методик стратегічного аналізу та планування,
- розширення типів стратегії, які можуть бути використанні для управління сільськогосподарським підприємством,
- використання нестандартних підходів щодо аналізу стану підприємства та його управління [1].

Тому, для підвищення рівня стратегічного менеджменту підприємства в сільському господарстві потрібно, в першу чергу, обґрунтувати вибір стратегії технологічного розвитку.

Таким чином, використання стратегії розвитку підприємства створює можливість впроваджувати конкурентні технології виробництва та розвитку продукту на ринку. Це особливо важливо для підприємств сільського господарства, які потребують ефективних інструментів стратегічного менеджменту для покращення свого становища на ринку.

Список використаних джерел:

1. Бабчинська О. І. Ключові аспекти сучасної парадигми управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2019 №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7037> (дата звернення: 30.09.2021).
2. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2020/34.pdf. (дата звернення 01.10.20210)
3. Коваленко М.В., Вовк І.М. Формування організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2019. №20. С.255–262. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/34.pdf. (дата звернення 02.10.2021).

Юрій Лазаренко

Здобувача освітнього ступеня «Магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті досліджено особливості та сутність формування системи управління персоналом. Обґрунтовано необхідність вдосконалення стимулювання праці персоналу, що буде сприяти певній активізації інноваційної діяльності. Окреслено основні функції та методи управління персоналом. Акцентовано увагу на різні аспекти управління персоналом, які існують на сучасних підприємствах.

Ключові слова: управління персоналом, підприємство, система управління персоналом, методи управління.

Актуальність удосконалення системи управління персоналом обумовлена необхідністю приведення її у відповідність до вимог сучасного розвитку економіки. Організаційно-економічні умови функціонування сучасних підприємств відрізняються зростаючою потребою в кваліфікованих і компетентних фахівцях, посиленням ролі людського фактора як необхідних умов ефективності виробництва і впровадження інновацій.

Система управління персоналу на сучасному підприємстві, незалежно від форма власності, є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку. Тому виникає певна необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки.

В сучасних умовах на підприємствах країни недостатньо уваги приділяється формуванню системи управління персоналом як цілісної сукупності взаємодіючих елементів, що забезпечує прийняття економічно

обґрунтованих управлінських рішень. Як показує практика, нині на підприємстві вирішення проблем управління персоналом переважно обмежується вивченням питань матеріального стимулювання.

Варто зауважити, що проблема ефективності управління персоналом привертає до себе увагу багатьох відомих учених у галузі економіки та права, а саме: Д. Богиня, В. Вебер, М. Ведерніков, О. Віханський, О. Грішнова, Г. Деслер, Л. Довгань, П. Друкер, В. Єгоршин, Дж. Іванцевич, А. Колот, Дж.Лафті, М. Семикіна, О. Турецький, А. Шегда, С. Шекшня [1].

Метою статті є виявлення актуальних принципів формування системи управління персоналом на підприємстві. Визначення та аналіз існуючих проблем щодо систем управління персоналом.

Управління персоналом, явище многогранне. Дослідження наукової літератури показало, що можна знайти приклади різного трактування уявлення про управління персоналом. Управління персоналом – це соціально-економічна система в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.

Потрібно відзначити, що сучасні концепції управління персоналом ґрунтуються на визнанні зростаючої ролі особистості працівника, знанні його мотиваційних установок, вмінні їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед організацією. Ефективне управління персоналом сьогодні є атрибутом підприємства, яке піклується про імідж, ділову репутацію як усередині організації, так і за її межами [2].

Залучення персоналу, як одна зі складових роботи з управління працею безпосередньо на підприємстві, включає певні зовнішні та внутрішні функції управління персоналом на підприємстві.

До зовнішніх функцій управління персоналом на підприємстві можна віднести наступні:

- працевлаштування – прийом на роботу, ознайомлення з робочим місцем та умовами праці, професійне та посадове просування, розірвання контракту;

- забезпечення безпечних умов праці та охорони здоров'я – медичне обстеження персоналу, програми страхування, відповідності вимогам безпеки праці;

- організація заробітної плати та компенсацій – включає розробку рівнів і процедур виплат, встановлення персональних ставок погодинної оплати для робітників, розрахунок пенсійного забезпечення працівників підприємства;

- забезпечення трудових відносин – вивчення і підготовка контрактів між підприємством і найманими працівниками, угоди між профспілкою і адміністрацією.

Внутрішніми функціями управління персоналом на підприємстві виступають:

- розподіл співробітників по робочих місцях – здійснюється на основі їх відповідності трудовим функціям з урахуванням інтересів і схильностей, виявлених і вивчених в ході випробувального терміну або іншими методами , а також з урахуванням зовнішніх умов роботи;

- контролінг персоналу;

- ротація чи запланована зміна для працівника робочого місця – дозволяє уникнути монотонності, досягти найбільшої ефективності використання праці;

- планування кар'єри працівника – це здійснюване заздалегідь планування розвитку конкретного працівника за час його роботи на підприємстві, в тому числі визначення послідовності займаних ним посад за штатним розкладом.

Управління персоналом як специфічна діяльність здійснюється за допомогою різних методів (способів) впливу на співробітників. Методи управління - це способи впливу на персонал з метою досягнення певних управлінських цілей, необхідних для функціонування компанії в цілому. При цьому треба мати на увазі, що на практиці мають місце різні класифікації таких методів [3] .

Аналіз наукової літератури демонструє, що у залежності від характеру впливу на людину вітчизняні вчені виокремлюють такі методи як:

- методи стимулювання, зв'язані з задоволенням визначених потреб співробітника;

- методи інформування, що припускають передачу співробітнику відомостей, які дозволять йому самостійно будувати свою організаційну поведінку;

- методи (адміністративного) примушування, засновані на погрозі чи застосуванні санкцій [4].

Розглядаючи більш детально зміст і характер методів, треба мати на увазі, що адміністративні методи відрізняються прямим характером впливу; вони обов'язкові для виконання, не допускають волі вибору співробітників і припускають санкції за невиконання розпоряджень. Економічні та соціально-психологічні методи мають непрямий характер впливу, відсутність чітко визначеного часу й обов'язковості цього впливу. Вони допускають у відомих межах волю індивідуального вибору і поведінки, багато в чому залежать від індивідуальних особливостей працівників. Точно установити силу і кінцевий ефект впливу зазначених методів досить важко, але в цілому дані способи управління, особливо економічні, займають ведуче місце в управлінні персоналом, виступаючи як би фундаментом управлінського впливу.

В умовах глобалізації бізнесу та високоефективних механізмів розповсюдження інформації про способи конкуренції фірм між собою, саме робоча сила стає найважливішим джерелом, яке постійно повторюється, конкурентної переваги на ринку [5].

Останнім часом ведеться інтенсивний пошук шляхів формування оптимальної системи управління персоналом, яка могла б відповідати трьом основним вимогам: висока ефективність, регулярне оновлення та гнучкість.

Сучасна система управління персоналом, яка існує на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та використанні власного досвіду,

підтримує такі підсистеми: планування та аналіз персоналу, підбір персоналу, атестація і ротація кадрів, управління оплатою праці, певна мотивація персоналу, створення умов праці.

Знаючи основні соціальні параметри, можна характеризувати підприємство та його систему управління. Даних параметрів може бути небагато або вони співвідносяться один з одним за такими критеріями:

- за ієрархією;
- ступенем важливості;
- значущістю для вирішення поставлених задач.

Підсумовуючи вище зазначене можна констатувати той факт, що управління персоналом - це інструмент підвищення рівня функціонування організації. Зазначено, що результатом ефективного управління персоналом визначено високу організованість, чітке розділення функцій, ієрархію посад, подолання паралелізму в роботі, посилення виконавчої дисципліни, врегулювання посадових відносин. Загальною та головною метою системи управління персоналом є забезпечення відповідних характеристик персоналу цілям підприємства. Тобто, управління персоналом, повинне реалізуватися через управління його трудовим потенціалом, що оцінюється як за ефективністю реалізації, так і за ефективністю розвитку трудового потенціалу підприємства.

Список використаних джерел:

1. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення / О.Герасименко // *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Економіка. 2015. № 7 (172). С. 29–37.
2. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах; / Д.П. Мельничук // *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2017. № 4 (42). С. 224-231.
3. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання / Р.І. Олексенко // *АгроСвіт*. 2018. № 14. – С. 41.

4. Сивальнева, Н.Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации/ Н.Н. Сивальнева., А.В. Швеков// *Управление персоналом*. 2018. №22. С.51-54.

5. Боковець В.В., Давидюк Л.П., Олійник О.П. Вплив COVID-19 на зовнішню трудову міграцію українців. *Вісник Хмельницького національного ун-ту*. Серія: Економічні науки. Хмельницький: Хмельницький національний університет. 2021. №2. С.16-21.

УДК 657.6

Станіслав Маланчук

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ СУТНОСТІ КАТЕГОРІЇ ФІНАНСОВОЇ РІВНОВАГИ ДЛЯ ТОРГОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

В статті проаналізовано основні підходи до вирішення проблеми оцінки сутності категорії фінансової рівноваги для торгових підприємств, досліджено можливості забезпечення фінансової рівноваги на даному етапі розвитку, а також сформульовано основні перешкоди забезпечення фінансової рівноваги.

Ключові слова: *фінансова рівновага, платоспроможність, ліквідність, підприємницький ризик, банкрутство, фінансова стійкість.*

В умовах нестабільної політичної ситуації та світової пандемії, на основі економічної кризи, створюється ціла низка проблеми, яка носить, з одного боку, загальний характер розвитку економіки України, а з іншого - вказують ключові напрямки та можливості для розвитку підприємств. В умовах трансформації національної економіки кожне вітчизняне підприємство зацікавлене у формуванні стійкого фінансового механізму діяльності. При цьому фінансовому рівноважному підприємстві є об'єднані інтереси як внутрішніх,

так і зовнішніх контрагентів. Стійке фінансового становища підприємства формується впровадженням кожного його фінансово-господарської діяльності.

На основі оцінки фінансового стану було розроблено процес управління фінансовими ресурсами. Оцінюючи фінансову стійкість підприємства, ми можемо зробити висновки про ефективність управління його фінансовими ресурсами. Важливо, щоб стан ресурсів не лише відповідав потребам розвитку підприємства, а й відповідав вимогам ринку. Ринок - це економічне середовище з постійною невизначеністю та нестабільністю, інфляцією та відсутністю надійної інформації.

А все це, як відомо, передумови виникнення економічних та фінансових ризиків. За цих умов немає чіткості й впевненості в отриманні очікуваного результату, тобто виникає небезпека, непередбачених втрат, і як наслідок, збільшується ступінь фінансового ризику, що впливає на фінансову стійкість підприємства. Можна вважати, що між фінансовим результатом, стійкістю підприємства та ризиком втрати платоспроможності й фінансової стійкості існує причинно-наслідковий зв'язок, що робить особливо актуальним дослідження різних аспектів стану фінансів будь-якого підприємства, у тому числі й підприємств торгівлі. Актуальність проблеми оцінки фінансової стійкості торгових підприємств зумовлена також багатостороннім інтересом, оскільки об'єктивність показників фінансової стійкості зацікавлена як інвесторами, так і партнерами - для оцінки перспектив співпраці, а керівництвом та працівниками - раціонально розподілити ресурсів та забезпечити безперервну роботу підприємства в умовах невизначеності економічного середовища.

Слід зазначити, що підприємство найбільше зацікавлене у стабільному фінансовому становищі, оскільки лише завдяки стабільним відносинам з партнерами воно може досягти своїх цілей, оскільки ступінь його фінансової привабливості для постачальників, акціонерів, банків тощо залежить від стабільності фінансового стану. Як відомо, торгівля є атрибутом для всіх суспільств і відображає рівень розвитку товарних грошей. Він займає чільне

місце не тільки в національній економіці, але і в житті кожного громадянина. Торгівля - це галузь економіки, яка виконує функції обігу товарів, тобто забезпечує їх переміщення із зони виробництва в зону споживання.

Комерційні підприємства продають товари безпосередньо кінцевим споживачам, тобто. остаточно завершити оборот від виробника. У сучасній економічній ситуації, яка характеризується посиленням конкуренції та загостренням проблеми виживання, представники бізнесу, як ніхто інший, потребують високої ініціативи, компетентності та ефективності в організації продажу товарів споживачам. Безперечно, торгівля завжди повинна бути вигідною.

Так, О.М. Бандурка, М.Я. Коробов розкриває поняття "фінансова рівновага" шляхом досягнення необхідних фінансових параметрів підприємства. Вони зазначають, що "фінансовий стан підприємства означає ступінь забезпечення підприємства необхідними фінансовими ресурсами для ефективної господарської діяльності та своєчасного врегулювання грошових зобов'язань за своїми зобов'язаннями" [11, с.258].

Крім того, вони стверджують, що якщо компанія досягає необхідних параметрів у сферах прибутковості (рентабельності), наявності власних фінансових ресурсів; раціональний розподіл основного та оборотного капіталу, платоспроможність та ліквідність, фінансовий стан такого підприємства вважається стабільним. На нашу думку, це визначення відображає такі основні характеристики фінансової стійкості підприємств, як: прибутковість, фінансова незалежність, платоспроможність та ліквідність, але тим не менш ці характеристики недостатні.

Деякі автори, наприклад М. Т. Белуга, зазначають, що «фінансова стійкість - це здатність підприємства стабільно здійснювати свою діяльність завдяки фінансовому забезпеченню власними оборотними коштами, а також найманими працівниками (позиками, паями)» [19, с.466]. На наш погляд, фінансова стійкість характеризує фінансову стійкість підприємства, але категорія "фінансова рівновага" ширша за поняття "фінансова стабільність",

оскільки вона розглядається не як співвідношення між власними та позиковими коштами, а як загальне забезпечення власними ресурсами та незалежність від зовнішні джерела їх формування.

Тому, на наш погляд, визначення фінансової стійкості, запропоноване Н. А. Мамонтовою, є більш точним: «фінансовий баланс - це результат діяльності, що показує власні фінансові ресурси компанії, рівень їх використання, напрямок їх розташування» [90, с. 103]. Однак це визначення не повною мірою характеризує категорію фінансової стійкості, а лише визначає взаємозв'язок між ефективним використанням власних фінансових ресурсів та кінцевими результатами фінансово-господарської діяльності компанії.

Українські дослідники визначають поняття "фінансова рівновага" на стані та забезпеченості підприємств фінансовими ресурсами. А. Д. Шермет, Р. С. Сайфулін та деякі інші автори дають таке трактування фінансової стійкості - «це стан рахунків підприємства, що характеризує його постійну платоспроможність» [24; 50; 171]. Ми вважаємо, що це визначення характеризує головний показник фінансової стійкості підприємства - платоспроможність.

Але в той же час зауважимо, що фінансова рівновага визначається не лише коефіцієнтами платоспроможності, а й показниками прибутковості та фінансової стійкості. На наш погляд, наведене вище визначення також вимагає уточнення поняття рахунків: рахунки - наприклад, наявність певних сум грошей або стан розрахунків? Більшість авторів розглядають фінансову стабільність як ступінь забезпеченості оборотними коштами власних джерел фінансування [79; 168; 172;].

Таким чином, у проаналізованих вище визначеннях ми можемо помітити існування різних думок щодо економічного значення терміна "фінансова стійкість підприємства". Кожне тлумачення характеризує цей термін із позицій та завдань, встановлених автором у дослідженні, та визначається багатьма факторами, що свідчить про відсутність єдиного підходу серед економістів до поняття "фінансова стабільність". На наш погляд, ці визначення не суперечливі, а відрізняються лише ступенем деталізації та характеризують різні аспекти фінансової стійкості, що визначають підходи до її оцінки.

Отже, з огляду на вищевикладене, спершу сформулюємо визначення фінансової стійкості комерційних підприємств: фінансовий баланс - це складна категорія, яка характеризує стан, структуру та напрямки використання фінансових ресурсів комерційного підприємства, його здатність - виконувати свої зобов'язання. Здавалося б, таке визначення є вичерпним і може застосовуватися на практиці. Однак є ще один важливий фактор - невизначеність та нестабільність ринкового середовища, які є основними факторами ризику.

Отже, характеристика фінансової стійкості без урахування цього фактора буде неправильною. На наш погляд, найточніше визначення дають В. М. Родіонова та В. Г. Артеменко: «Фінансовий баланс підприємства - це виклад його фінансових ресурсів, їх розподілу та використання, що забезпечує розвиток підприємства на основі зростання прибутку та капіталу платоспроможність у часі та платоспроможність з точки зору допустимого ризику »[6; 130]. Це визначення, на наш погляд, найбільш повно характеризує фінансову стійкість компанії та її платоспроможність протягом перехідного періоду.

Існує "прийнятний рівень ризику". Оцінка, обчислення допустимого рівня ризику вимагає високого професіоналізму, інтуїції менеджерів, менеджерів, вміння знаходити межі економічних та фінансових ризиків, прогнозування результатів рішень, пов'язаних з ризиками. Ця фраза задає логіку для її оцінки: як постійно, з різною ступенем деталізації, розглядати всі процеси, пов'язані зі зміною статусу та структури активів та ресурсів торгової компанії. Тому в сучасній складній перехідній економічній ситуації, коли рішення пов'язані з ризиками, необхідно визначити підхід та напрямок оцінки фінансової стійкості торгових компаній. Основною метою оцінки фінансової стійкості компанії є уникнення помилок при прийнятті певних фінансових рішень. Це дозволяє компаніям знизити рівень економічного та фінансового ризику.

Вітчизняна економічна література використовує різноманітні методи та підходи для оцінки фінансової стійкості комерційних підприємств світу. Багато

вітчизняних та зарубіжних авторів [8; 9; 24; 25; 29; 135; 36; 46; 57; 58; 160; 61; 63; 64] Розрізняють такі методи аналізу та оцінки звітності, які є загальними для оцінки фінансової стійкості комерційних підприємств: горизонтальний (тенденційний) аналіз; вертикальний аналіз; аналіз ключових фінансових коефіцієнтів, що характеризують фінансову стійкість підприємства.

Горизонтальний (трендовий) аналіз заснований на вивченні динаміки окремих фінансових показників у часі. Використання цього методу аналізу дозволяє розрахувати темпи приросту (приросту) окремих показників фінансової звітності за досліджуваний період та визначити загальні тенденції їх зміни (або тенденції). Вертикальний аналіз базується на структурній структурі окремих показників у фінансовій звітності. При виконанні цього аналізу розраховується частка структурних складових звітів. Аналіз фінансових коефіцієнтів базується на розрахунку коефіцієнтів різних абсолютних показників фінансової діяльності компанії.

Суть методології визначення фінансової стійкості підприємства повинна полягати у визначенні аналітичних показників, що характеризуватимуть фінансову стійкість та платоспроможність господарських підприємств, та порівнянні їх із критеріями для отримання об'єктивної оцінки стабільності фінансового стану та розробити рекомендації щодо поліпшення фінансового стану компанії. невизначеність.

На додаток до цих традиційних методів аналізу, необхідно використовувати й інші підходи для оцінки фінансової стійкості компанії. Метод використання коефіцієнтів є традиційною і найпоширенішою частиною фінансової оцінки, це не новий напрямок у фінансовому аналізі. Однак, на наш погляд, вплив на коефіцієнтну систему декількох факторів сприяв значному розширенню периметра та умов їх використання.

З одного боку, оцінка покращується за рахунок підвищення точності джерел бухгалтерського обліку та фінансової інформації, що в майбутньому дозволяє мати більш надійні орієнтири для оцінки значень, що використовуються при розрахунку коефіцієнтів для компанія або група

компаній. З іншого боку, використання сучасних комп'ютерних технологій може значно покращити технологічний процес аналітичної обробки звітної інформації, що забезпечує ефективні фінансові рішення.

Завдяки вдосконаленню аналітичних розрахунків діапазон використовуваних коефіцієнтів розширився. Нарешті, розвиток сучасних статистичних методів дозволяє більш ефективно використовувати цю інформацію та проводити систематичний аналіз груп коефіцієнтів, представлених у вигляді просторових вибірок, що стосуються різних об'єктів, що аналізуються протягом певного фінансового періоду.

На цій підставі можна сформулювати вимоги, що стосуються фінансових коефіцієнтів: 1) коефіцієнти повинні якомога більше інформувати і давати об'єктивне уявлення про стабільність фінансового стану компанії; 2) з економічної точки зору фінансові коефіцієнти повинні мати однаковий напрямок; 3) для всіх показників повинні бути чисельні стандарти мінімального задовільного рівня або межі змін; 4) Фінансові коефіцієнти слід розглядати лише на основі публічної фінансової звітності.

Оцінка фінансової звітності - це інтелектуальний процес. Реальний процес оцінки повинен проводитись аналітиком з більш досконалим моделюванням різних ситуацій та обставин, і таким чином залишати багато місця для його ініціативи та його винахідливості [18]. Перевагами системи коефіцієнтів є: простота розрахунків; можливість їх реалізації на основі фінансової звітності; чіткість отриманих результатів.

Але ми поділяємо точку зору цих авторів [18; 27; 64; 148], які висвітлюють певні специфічні недоліки методу коефіцієнтів: іноді відсутні достовірні та порівняльні дані не лише за галузями діяльності, а й даних певної компанії за попередні періоди; фінансові коефіцієнти значною мірою залежать від облікової політики компанії; компанія може штучно підвищити свою ефективність; диверсифікована діяльність компанії, що ускладнює порівняльний аналіз коефіцієнтів за галузями; інфляційний вплив на фінансову звітність; недосконалість алгоритму розрахунку певних коефіцієнтів; статичний характер коефіцієнтів, розрахованих на дату закриття; сезонні фактори, які можуть спотворювати аналітичні дані.

Оскільки аналіз фінансових коефіцієнтів, результати розрахунків можуть спотворюватися фактором інфляції, на наш погляд, необхідно скоригувати фінансову звітність. Відомо, що інфляція впливає на різну діяльність торгової компанії, її грошово-розрахункові операції. Таким чином, оцінка активів балансу на основі теперішньої вартості занижує реальну вартість основного та оборотного капіталу. Це призводить до штучного заниження кредитоспроможності торгової компанії, спотворює значення коефіцієнтів ліквідності.

Крім того, поряд із знеціненням гривні, грошові кошти та дебіторська заборгованість частково втрачають свою реальну вартість, що призводить до втрати частки компанії в оборотних коштах та завищення ліквідності, що створює ілюзія процвітання для керівництва, інвесторів та партнерів. У той же час компанія "виграє" за своїми грошовими зобов'язаннями. Отже, суперечливість наслідків інфляції полягає в тому, що одні активи на балансі штучно занижені, а інші нереально завищені.

Насправді інфляція перетворила на перший погляд простий принцип бухгалтерського обліку - порівняння доходів і витрат - у проблему, яка кидає виклик економістам, практикам та науковцям. Неможливо не врахувати вплив інфляції на фінансові показники діяльності торгової компанії. Вплив, як зазначають вчені [5; 70; 25; 30], виявляється в: 1) заниженні реальної вартості майна торгової компанії, оскільки оцінка будівель, обладнання та інших видів майна проводиться з використанням обох старі та нові ціни;

2) заниження справжньої вартості запасів та витрат, що призводить до необгрунтованого завищення прибутку; 3) «поїдання» капіталу та неможливість накопичення компанією коштів для капітальних вкладень; 4) знецінення всіх видів доходів торгової компанії через падіння курсу гривні. Завищення фактичних фінансових результатів із заниженням реальної вартості активів призводить до невиправданих спотворень платоспроможності, ліквідності, прибутковості та фінансової стійкості торгової компанії. Крім того, інфляція призводить до ще одного негативного явища в економічній діяльності торгової компанії. Чим вищий рівень інфляції, тим більший ступінь спотворення активів та пасивів балансу, що призводить до недотримання головного критерію якості

інформації - достовірності, тобто - сказати, що ця інформація не може бути корисною для фінансових рішень. На сьогоднішній день проблема коригування фінансової звітності не вирішена, хоча в цьому напрямку зроблено певні кроки. У балансах підприємств матеріальні основні фонди, нематеріальні основні засоби, товари відображаються за фактичною собівартістю, яка періодично переоцінюється.

У світовій практиці відомі наступні підходи до аналізу впливу інфляції [96]: 1. За коливаннями курсів валют; 2. За коливаннями рівня цін на базову продукцію: а) метод врахування коливань загального рівня цін; б) метод переказу за поточними цінами. Кожен із цих методів має свої недоліки та переваги. На наш погляд, метод коригування коливань курсу є найпростішим. Це не вимагає великої кількості додаткової інформації. Застосовується в Україні переважно при укладанні різних торгових угод.

При використанні цього методу необхідно, щоб курс гривні та долара збігався з їх фактичною купівельною спроможністю. У реальному житті цього навряд чи буває. Це пов'язано з певним регулюванням валютних курсів державою, протекціоністською політикою щодо національної продукції тощо.

Ми вважаємо, що метод коригування фінансової звітності на основі змін загального рівня цін підвищує реалістичність аналізу фінансової стійкості підприємств, забезпечує порівняння даних за різні періоди часу, дозволяє визначити з вказати суму додаткового прибутку або збитку. грошова здатність.

Крім того, технологія використання цього методу досить проста. Однак слід зазначити, що загальний індекс цін не відображає в достатній мірі фактичні зміни у вартості основних фондів або загальних доходах. А для підприємств бізнесу особливо цікава ціна на товари та послуги, які складають основну частину їх активів. Отже, окремі зміни ціни є більш корисними для складання фінансової звітності. Тому, на наш погляд, більш точним, але також довшим методом, який дозволяє оцінити реальний та потенційний економічний потенціал бізнесу та його фінансову стійкість в умовах інфляції, є метод передачі активів. баланс за поточними цінами. Коригування згідно з цим методом полягає в переоцінці елементів фінансової звітності відповідно до теперішньої вартості їх елементів. Але цей метод має і свій недолік: одиниця

виміру, яка використовується для перерахунку, не єдина, що заважає порівнянню цих звітів, коли суми в поточних цінах за один період порівнюються з тими ж сумами для іншого періоду. Крім того, метод перерахунку за поточними цінами не враховує вплив інфляції на грошові статті або зменшення економічного значення власного капіталу.

Таким чином, з'ясування економічної сутності та значення терміна «фінансова рівновага» торгової компанії дало змогу визначити логічні підходи до послідовності процесу проведення комплексної оцінки фінансової стійкості. Оцінка фінансової стійкості, платоспроможності торгової компанії за різні періоди дозволяє дослідити динаміку її ефективності, побачити тенденції останніх років. Крім того, аналіз фінансової стійкості торгової компанії допомагає визначити сфери, в яких необхідно працювати над її покращенням у кожній компанії.

Слід зазначити, що такий аналіз, безсумнівно, цінний для керівництва та сторонніх осіб, зацікавлених у результатах його діяльності. Крім того, оцінка фінансових коефіцієнтів базується на фінансовій звітності, що дає можливість виявити її слабкі сторони, вразливість у фінансовій ситуації. Але ігноруючи вплив інфляції на вітчизняний облік та фінансову звітність, відсутність методів розрахунку впливу інфляції призводить до того, що ефективність фінансово-господарської діяльності не відповідає реальності.

Список використаної літератури:

1. Аналіз фінансового стану виробничої та комерційної діяльності підприємства : Навч. Посібник. К : Кондор, 2015. 240с.
2. Андрійчук В. Г. Позичковий капітал та критерій доцільності його залучення / Економіка аграрних підприємств. К.: КНЕУ, 2012. 624 с.
3. Боярко І. М. Оптимізація дебіторської заборгованості підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2015. №9. С.19-24.
4. Вітлінський В. В. Планування обсягу реалізації продукції та дебіторської заборгованості підприємства в умовах невизначеності. *Фінанси України*. 2016. №5. С.127-133.
5. Нагорний В. Подарунки від юросіб: оподатковуємо та обліковуємо. *Все про бухгалтерський облік*. 2011. № 60. С.6-12.

6. Насонова О. *Кнут или пряник в работе с персоналом*. 2012. №3. С.26-28.
- Нашкерська Г. Особливості визнання та оцінки поточної дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи і послуги. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2009. № 11. С. 31-37.
7. Непочатенко О. О. *Фінанси підприємств : підручник* К. : Центр учбової літератури, 2013. 504 с.
8. Непочатенко О. О. *Фінанси підприємств : підручник* К. : Центр учбової літератури, 2013. 504 с.
9. Нікітішин А. О. Зарубіжна та вітчизняна економічна думка про виникнення і сутність податків . *Економіка & держава*. – 2011. №1. С.16-18.
10. Новицька Н. В. Облікова політика як інструмент організації бухгалтерського обліку розрахункових операцій. *Економіка & держава*. 2011. №12. С.96-99.

УДК 658:004.7(045)

Юлія Мельник

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Спалах COVID-19 призвів до перегляду прогнозів зростання світової економіки. Пандемія зупинила чимало бізнес-процесів та змусила підприємства переглянути свою цифрову діяльність. Очевидно, що для того, щоб утримати свої позиції на ринку, компанії мають вміти пристосовуватися до мінливості епідеміологічної ситуації в світі.

Ключові слова: *цифрові технології, digital-маркетинг, COVID-19, економічна криза, маркетинг.*

Від початку пандемії COVID-19 підприємства зазнали безпрецедентних потрясінь. Їх налагоджене роками виробництво товарів та надання послуг порушилось: попит різко впав, оскільки ніхто не знав, що буде далі. Закриття

офісів та магазинів, призупинення виробництва, обмеження у роботі працівників — ці потрясіння змусили компанії шукати нові способи утриматися на плаву та утримати свого споживача.

До цих потрясінь додалася ще й невизначеність щодо тривалості карантину, його масштабів, реакції державної політики та перспектив на майбутнє. Ситуація склалася таким чином, що вимагала від підприємств прийняття нових рішень або ризику припинення діяльності. Так, навіть ті компанії, що скептично ставилися до впровадження цифрових технологій у своїй діяльності були змушені переглянути погляди.

Проблематика впливу пандемії COVID-19 на впровадження цифрових технологій на підприємстві є досить новою сферою дослідження. Утім, є немало сучасних теоретиків та практиків, які вже можуть представити на загал свої напрацювання. Зокрема, проблематику та тенденції впливу COVID-19 на впровадження цифрових технологій на підприємстві досліджували І. В. Шкодїна та Т. В. Сердюк, а Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування видав збірник із актуальними даними впливу COVID-19 на економіку і суспільство України.

Метою статті є з'ясування викликів, які постали перед компаніями на шляху до цифрового прискорення та формування наслідків пандемії COVID-19 на цифрову трансформацію.

У той час як світ працює над стримуванням пандемії COVID-19, підприємства роблять все необхідне для забезпечення безперервності та виживання свого бізнесу. Однак, щоб рости і процвітати у світі під час та після COVID-19, швидка цифрова трансформація є надзвичайно важливою для бізнесу.

Коли на початку 2020-го року вибухнула пандемія COVID-19, значна частина світу перейшла в Інтернет — прискорилась діджиталізація, яка до цього тривала десятиліттями. Діти з домашнім доступом до Інтернету почали дистанційно відвідувати заняття, багато співробітників почали працювати вдома, а численні фірми прийняли цифрові бізнес-моделі для підтримки діяльності та збереження потоків доходів.

У перші місяці пандемії COVID-19 керівники підприємств зрозуміли, що їм потрібно змінити спосіб ведення бізнесу своїх організацій. Особливо це стосувалося тих компаній, які мали можливість перейти на віддалену роботу. Існуючі бізнес-процеси та навіть офіційні бізнес-моделі довелося адаптувати до нової норми, коли основна частина операцій із залученням працівників, партнерів, постачальників та клієнтів тепер перейшла у онлайн-формат.

Значний страх компаній полягав у тому, що не всі клієнти адаптуються або будуть готові до змін. В середині 2020-го року 67% генеральних директорів США висловили стурбованість щодо переміщення всього свого бізнесу в онлайн [1, с. 16]. Утім, пандемія, змусила їх досягнути цифрові технології та значною мірою стерла попередні вагання.

Цікавим є дослідження Американської торговельної палати в Україні щодо ведення бізнесу у нашій країні з появою пандемії COVID-19. Так, за їх дослідженням, діджиталізація процесів та впровадження онлайн-сервісів (54%), якнайшвидше повернення до «бізнесу як зазвичай» (53%) та збереження робочих місць та талантів (53%) – основні фокуси бізнес-стратегій підприємств України під час пандемії COVID-19 [2].



Рисунок 1 – Основний фокус бізнес-стратегій підприємств України під час пандемії COVID-19 [2]

Більшість експертів вважають, що вплив пандемії COVID-19 на розвиток процесів автоматизації виробництва та впровадження цифрових технологій в Україні буде нерівномірним. За підсумками 2020-2021 років порівняно з 2019 роком темп росту цифровізації економіки матиме незначне зростання (від 1% до 5%) [3, с. 12].

З початком пандемії COVID-19 підприємці зіштовхнулися з багатьма перешкодами щодо своєї діяльності. Можна виділити наступні виклики, які постали перед компаніями на шляху до цифрового прискорення:

- труднощі, пов'язані зі швидкістю прийняття рішень;
- відсутність уявлення про кінцевий результат;
- відсутність навичок та вмінь працівників у сфері ІТ;
- відсутність фінансового капіталу для прискорення прогресу;
- виклики, пов'язані із переходом від пілотних цифрових проектів до реального впровадження.

Пандемія COVID-19 посилила небезпеку в кіберпросторі. 95% фахівців з питань безпеки зазначили, що виникають нові проблеми безпеки через поширення захворювання [4, с. 231]. Термінові операційні зміни, спровоковані пандемією, настали тоді, коли багато компаній активно брали участь у амбітних програмах цифрової трансформації. Під час планування та розгортання передових цифрових платформ пандемія змусила ІТ-менеджерів забезпечити безперебійну роботу ресурсів, яка включає наступне:

- моніторинг мережевих ресурсів для забезпечення наявності достатньої пропускної здатності мережі;
- перегляд існуючих ліцензій на програмне забезпечення для віддаленої роботи (наприклад, для доступу до VPN);
- придбання додаткових ліцензій для подолання сплеску віддалених користувачів;
- перегляд та оновлення ресурсів безпеки мережі для захисту збільшеної кількості віддалених користувачів від кібератак [5].

Оскільки фізичні контакти були зведені до мінімуму, то цифровий зв'язок виявився рятівним для багатьох підприємств. Споживчі бренди та роздрібні торговці, які прийняли цифрові технології, зараз збільшують кількість своїх замовлень в Інтернеті та продовжують працювати у домашніх офісах.

COVID-19 дав зрозуміти, що насправді означає бути цифровим. Мова йде не лише про круті програми, а й про створення ланцюжка рішень, який глибоко проходить через процеси, людей та технології. Це фундаментальна зміна в тому, як ми працюємо, живемо та ведемо бізнес.

Загалом можна виділити 8 наслідків впливу COVID-19 на цифрову трансформацію підприємств:

1. Збільшення темпів розгортання систем цифрової трансформації.

Визнаючи, що значна частина співробітників буде працювати віддалено, ІТ-менеджери та технічний персонал збільшили швидкість розгортання ресурсів цифрової трансформації, таких як передові платформи електронної комерції та системи ланцюгів поставок. Це мало на меті покращити спроможність компанії впроваджувати зручні для клієнтів додатки та програми, а також посилити безпеку та надійність ланцюгів постачання.

2. Розширене використання зручних для клієнтів програм.

Оскільки більшість споживачів товарів та послуг по всьому світі залишилися вдома через вимоги карантину, керівники бізнесу змушені були забезпечити своїм клієнтам найкращий спосіб роботи зі своєю компанією. Це зробило ще більш важливим розгортання зручних для клієнтів систем та програм, які є візитною карткою успішних цифрових бізнес-моделей.

Цифровий бізнес із доступом у реальному часі до програм (особливо, коли клієнти все частіше користуються мобільними пристроями) швидко став новою нормою. Щоб мінімізувати ймовірність того, що існуючі та потенційні клієнти підуть на інший веб-ресурс, створення універсального досвіду покупок стало основною метою більшості організацій, що розгортають платформи електронної комерції.

3. Покращено безпеку доступу для віддалених працівників.

Зі значною кількістю віддалених працівників потенційна вразливість організації до кібератак зросла буквально за одну ніч. Не тільки віддаленим працівникам потрібна була правильна безпека доступу, але й збільшився ландшафт загроз для співробітників, які використовують домашні пристрої, такі як особисті ноутбуки та смартфони.

В ідеалі, віддалені працівники повинні мати пристрої, що надаються компанією та налаштовані за вимогами фірми. Утім, додаткові витрати та час, необхідні для отримання, налаштування та доставки затвердженого компанією обладнання, особливо для тисяч співробітників, що працюють віддалено, можуть бути досить затратними.

4. Робота над помилками стає найвищим пріоритетом.

Пандемія швидко збільшила важливість ефективної програми управління виправленнями, особливо там, де збільшена кількість віддалених користувачів може вплинути на продуктивність та безпеку системи. Виправлення гарантує наявність найновіших системних і прикладних програм, особливо для оптимізації безпеки.

5. Розширене використання програм самообслуговування прискорює збір даних клієнтів.

Однією з важливих переваг цифрової трансформації є розгортання програм, які покращують доступ до ресурсів самообслуговування. Це особливо важливо для забезпечення першокласного обслуговування клієнтів. Завдяки самообслуговуванню клієнти можуть виконувати додаткові дії на веб-сайті фірми, наприклад, робити покупки, порівнювати товари та ціни та здійснювати транзакції. Якщо простежити діяльність користувачів на веб-ресурсах компанії, то можна визначити переваги покупки та інші показники, які можуть стати корисними у роботі маркетологів.

6. Зміни в ланцюгах поставок стимулюють все більше використання передових платформ електронної комерції.

Оскільки через пандемію все більше людей відвідують комерційні веб-сайти, зростання попиту на продукцію різко вплинуло на ланцюги поставок.

Організації зрозуміли, що, використовуючи передові платформи електронної комерції, вони можуть брати дані з додатків для аналізу та модифікації ланцюжків поставок для задоволення змін у попиті.

7. Посилення співпраці між HR та IT для покращення досвіду працівників.

Оскільки багато співробітників зараз працюють віддалено, HR-персонал зіткнувся з новими проблемами, включаючи те, як люди будуть взаємодіяти без фізичного, особистого контакту; потенційне збільшення стресу та дискомфорту при роботі віддалено; а також необхідність збільшення електронного навчання, щоб гарантувати, що співробітники все ще пов'язані з компанією та її культурою. Координація персоналу з IT стала важливою для того, щоб співробітники мали максимально позитивний досвід роботи.

8. Еволюція ролі IT-директора.

Цифрова трансформація та вплив пандемії прискорили та підкреслили десятирічну зміну ролі IT-директора від IT-оператора до бізнес-стратега. Директор з інформаційних технологій перетворився на справжнього партнера у досягненні бізнес-цілей компанії завдяки його знанню передових технологічних новацій та досвіду роботи технічних команд з новими технологіями.

Пандемія COVID-19 охопила майже кожен країну світу. Її поширення змусило національні економіки та підприємства рахувати витрати та шукати нові шляхи взаємодії зі своїми споживачами. Для багатьох компаній прискорений перехід до цифрових технологій став порятунком для бізнесу, хоча і за складних обставин. Компанії вимушені були рухатися швидше, ніж очікувалося, не маючи всього необхідного капіталу та людських ресурсів.

У процесі дослідження впливу пандемії COVID-19 на впровадження цифрових технологій на підприємстві нам вдалося з'ясувати основні виклики, які постали перед компаніями на шляху до цифрового прискорення, а також сформулювати 8 наслідків впливу COVID-19 на цифрову трансформацію.

Перспективою подальших досліджень є створення добірок кейсів міжнародних підприємств у різних галузях для наслідування та впровадження їх цифрових технологій у роботі українських компаній.

Список використаних джерел:

1. Vargo D., Zhu L., Benwell B. Digital technology use during COVID-19 pandemic: A rapidreview. *Wiley*. 2020. №10. С. 13–24.
2. Результати опитування ведення бізнесу після COVID-19 в Україні: презентація. *Американська торговельна палата в Україні*. URL: https://chamber.ua/wp-content/uploads/2020/06/Survey_UKR_final-1.pdf.
3. УКРАЇНА: вплив COVID-19 на економіку і суспільство. *Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування*. Київ, 2020. №52. С. 10-12.
4. Шкодїна І. В., Сердюк Т. В. Вплив COVID-19 на впровадження міжнародним бізнесом цифрових технологій. *БізнесІнформ*. 2020. №10. С. 227-232.
5. Is digital an effective mass market medium? *Marketing Week*. 2017. URL: <https://bit.ly/3uNhdPW> (дата звернення: 1.10.2021).

УДК 338.242.2(045)

Віталій Мельничук

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

БІТРІКС24 ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ

В даній статті розкриваються перспективи впровадження корпоративної інформаційної системи Бітрікс-24, що сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства. Актуальність роботи підкреслюється необхідністю використання корпоративного порталу для поліпшення оптимізації роботи окремих співробітників і компанії в цілому.

Ключові слова: CRM-системи, Бітрікс24, корпоративний портал, бізнес-інструменти, підприємство.

У сучасних умовах цифровізації кожна компанія прагне оптимізувати управління діяльністю на основі сучасних ІТ-продуктів. Зі збільшенням кількості торгових компаній гостро постає проблема залучення та утримання клієнтів. З метою підвищення ефективності діяльності компанії керівництву необхідно оптимізувати бізнес-процеси взаємодії з клієнтами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Під час аналізу використання CRM-систем були використані дослідження Мізюк Б., Сумець О., також в даний час досліджують питання оптимізації системи управління сучасних компаній Новаківський І., Грибик І., Смолінська Н. та інші.

Метою статті є визначення сутності, ролі та основних функцій CRM-системи Бітрікс24 для оптимізації системи управління підприємством.

У сучасних економічних умовах актуальним є питання розвитку та стабільної діяльності кожної компанії. Багато компаній взаємодіють з клієнтами з питань продажу товарів, продуктів, послуг. Для збільшення клієнтської бази та її утримання необхідно використовувати сучасні цифрові технології. Найпопулярнішими і доступними для невеликих компаній є мережеві та мобільні технології.

Кожен керівник хоче збільшити ефективність менеджерів, а внаслідок і прибуток. Даних цілей можна домогтися лише завдяки системності і регламентам, також важливо, щоб вся інформація була консолідована. Немає єдиного стандарту CRM, для кожної галузі є свої вимоги і умови. Наприклад CRM-система може об'єднати в себе кілька баз даних, панелі управління, сайт і багато іншого, залежить тільки від розробника які функції потрібні. Всі інструменти для досягнення даних цілей є у програмному продукті Бітрікс24.

Реалізація запропонованого продукту дозволить оптимізувати роботу менеджерів клієнтів, зменшити кількість помилок, зробити взаємодію між клієнтами більш прозорою та оптимізувати взаємодію між співробітниками та підрозділами.

Отож, Бітрікс24 - це не тільки CRM-система, а цілий внутрішньокорпоративний портал, який дозволяє налагодити і систематизувати роботу всієї компанії. Тут є весь спектр інструментів і функцій, завдяки яким співробітники компанії зможуть працювати швидко, комфортно і ефективно (див. рисунок 1).

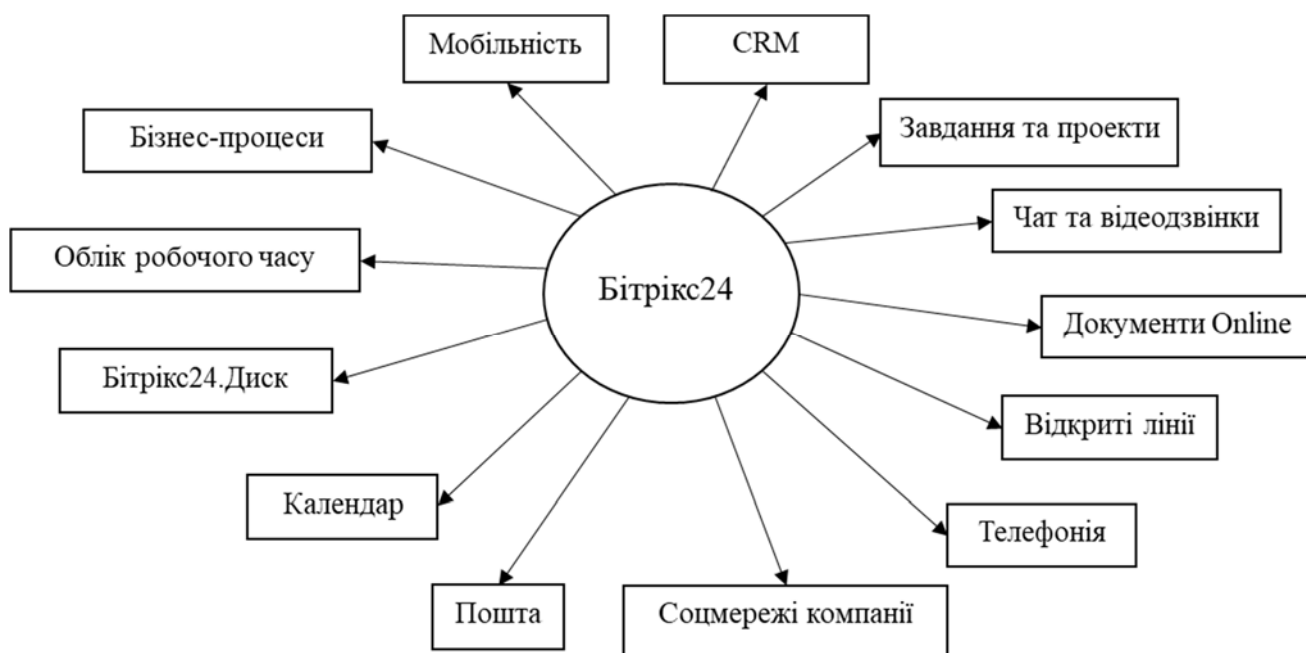


Рисунок 1- Можливості Бітрікс24 для систематизації роботи підприємства
Бітрікс24 включає в себе наступні основні бізнес-інструменти:

1. CRM-система

Корпоративний портал Бітрікс24 включає важливу CRM-систему. З її допомогою проводять управління взаємовідносинами з клієнтами. Система складається з компонентів: угоди, клієнтська база, довідники, засоби автоматизації. В CRM-модулі від «Бітрікс24» все розрізнені інструменти об'єднуються в єдину систему. Налагоджений і функціональний CRM-сервіс прискорює прийняття правильних рішень і мінімізує ризик появи помилок.

Основні можливості:

- Створення клієнтської бази;
- Робота з лідами;

CRM-функціонал в Бітрікс24 перетворює «холодні контакти» (ліди) в перспективні угоди. Ліди - це номери телефонів, електронні адреси та інші контакти, які можуть конвертуватися в реальних клієнтів. Облік лідів дуже важливий для підвищення продажів. Менеджери проводять різні операції з лідами (імпорт, конвертація). «Бітрікс» оцінює ефективність звернення менеджерів з лідами та покращує якість воронки продажів.

- Проведення угод;

Проведення CRM-угод в «Бітрікс24» - важлива частина робочого процесу. Управління операціями починається з довідника «Етапи угоди»: отримання заявки, проведення переговорів, виставлення рахунку, оплата рахунку, завершення угоди.

- Аналіз та звітність;

Можливості «Бітрікс24» дозволяють автоматизувати бізнес-процеси в компанії:

- стежити за навантаженням на менеджерів;
- знайти і виключити зайві і непотрібні операції;
- моделювати бізнес-сценарії будь-якої складності;
- визначити проблемні ділянки і почати їх автоматизацію;
- швидко обслуговувати клієнтів і формувати ділову переписку.

2. HR: управління персоналом

Клієнти і персонал - це найважливіша цінність будь-якої компанії. CRM система допомагає проводити операції з клієнтською базою, а HR-інструменти полегшують роботу з персоналом. «Бітрікс24» включає автоматизовану систему управління персоналом. Основні можливості даної системи:

- Аналіз співробітників:

На хмарному порталі зберігається обширна база особистих даних. В цій бібліотеці представлено карточки співробітників з детальною інформацією. Кожен робітник може змінювати дані в особистій карточці.

- Робота з структурою компанії:

Хмарний сервіс пропонує ефективні HR-інструменти. З їхньою допомогою керівник оцінює якість роботи співробітників: контроль робочого часу, графік відсутності працівників, анонімні опитування. У Бітрікс24 прослідковується чітка візуальна структура компанії. Кожний співробітник при вході на портал бачить прозору ієрархію підрозділів та відділів. У HR-системі також можна розповсюджувати доступ до інформації. Керівник визначає різний доступ усім користувачам: виконавцям, спостерігачам, окремим групам та приватним проектам. Кожен учасник робочого процесу бачить тільки це, що йому дозволено побачити.

– Робота з внутрішнім PR:

Корпоративний портал швидко об'єднує співробітників для досягнення загальних цілей. Нові члени компанії включаються у роботу завдяки програмі адаптації Бітрікс24. Працівник може ознайомитися з корпоративною культурою в конкретній компанії. Для цього використовуються інструменти навчання та мотивації: опитування, дистанційне навчання, новинний портал, система мотивації.

3. Внутрішні комунікації

При зростанні компанії виникає проблема зі спілкуванням і обміном інформацією. «Бітрікс24» допомагає створити єдиний інформаційний простір, в якому співробітники зможуть легко спілкуватися і планувати спільні завдання. Різні канали зв'язку забезпечують комунікацію всередині колективу. Основні можливості підсистеми:

– Створення робочих груп:

На корпоративному порталі є функція створення груп, які займаються роботою над проектами. Керівники і рядові користувачі можуть створити свої власні інформативні списки груп. Кожна робоча група - це напівавтономна система, всередині якої відбуваються різні події.

– Віртуальна АТС.:

Розробник «1С-Бітрікс» пропонує клієнтам віртуальну автоматичну телефонну станцію (АТС). Усередині складної системи АТС кожен комп'ютер стає телефонним апаратом. даний алгоритм передбачає: налаштовану IP-телефонію, автоматичне створення лідів по дзвінку, проведення дзвінків на мобільні і міські номери.

– Жива стрічка:

«Жива стрічка» - це головна стрічка оновлень в корпоративному порталі. Новинний портал допомагає обговорювати робочі питання і прискорює прийняття важливих рішень. Основне завдання «Живої стрічки» - спростити взаємодію співробітників всередині компанії.

– Безкоштовний чат та відеодзвінки:

Хмарний сервіс «Бітрікс24» також включає корпоративний бізнес месенджер. У бізнес-чаті користувачі спілкуються за допомогою миттєвих повідомлень. Текстовий діалог доступний в браузері, комп'ютерному та мобільному додатках.

4. Зовнішні комунікації

Платформа «Бітрікс24» пропонує надійні канали зв'язку для взаємодії із зовнішніми користувачами. Основні можливості підсистеми:

– Відкриті лінії:

Відкриті лінії - це надійний онлайн-консультант, який збирає повідомлення з зовнішніх каналів. Адміністратор може підключити наступні програми та соціальні мережі: Viber, Telegram, Facebook, Instagram, Email.

Впровадження відкритих ліній проводиться для реалізації завдань:

- поліпшення продажів і збільшення середнього чека;
- збереження запитів, що надходять від клієнтів в CRM;
- економія часу на обробку вхідних пропозицій;
- налагодження якісної зворотного зв'язку із замовниками.

– Екстранет:

Інформаційний простір «Екстранет» дозволяє компанії взаємодіяти з діловими партнерами. Екстранет - це захищена корпоративна мережа, відкрита для спілкування з дистриб'юторами, постачальниками і іншими колегами з «зовнішнього» світу. Простір «Екстранет» зберігає функціонал робочих груп. Тому тут легко спілкуватися з користувачами, які не підключені до внутрішньокорпоративної мережі.

5. Хмарне сховище

Платформа «Бітрікс24» передбачає безпечне зберігання робочих файлів. Загальний диск Бітрікс24 зберігає хмарне сховище даних і локальний комп'ютер. Користувачам внутрішньокорпоративної мережі доступні можливості:

- робота з захищеними матеріалами в хмарі;
- інтелектуальний пошук файлів з підказками;
- робота з документацією без підключення до інтернету;
- перегляд інформації про зміни в корпоративній документації;
- обговорення і редагування документів онлайн з іншими співробітниками;
- синхронізація з сервісом Документи Google, офісним пакетом Microsoft Office і робочими просторами Dropbox, Google Drive і OneDrive.

Таким чином можна зробити висновок, що CRM-система Бітрікс24 – одна з найбільш перспективних сегментів ринку управлінських інформаційних систем. В Україні CRM вже активно використовується низкою підприємств та зарекомендувала себе як ефективний інструмент регулювання взаємовідносин як між персоналом, так і з клієнтами.

Список використаних джерел:

1. Бітрікс24. URL: <https://www.bitrix24.ua/> (дата звернення: 28.09.2021)
2. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник. Львів : Магнолія 2006, 2019. 544 с.
3. Новаківський І. І., Грибик І. І., Смолінська Н. В. Інформаційні системи в менеджменті: адаптивний підхід: підручник. Київ: Кондор, 2019. 440 с.

4. Скібіцька Л. І., Щелкунов В. І., Сівашенко Т. В., Чичкан-Хліповка Ю. М. Офісний менеджмент. Практикум: навч. поібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 360 с.
5. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

УДК 65.012.32:330.341.1

Олександр Меркулов

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИКІВ ПЛАСТИКОВИХ ТРУБ

Проаналізовано підходи щодо змісту, структури та наповнення сучасних систем менеджменту організації. Запропоновано загальну схему системи менеджменту організації «вищого рівня» для забезпечення конкурентоспроможності та розвитку організації. Сформульовано заходи із підвищення конкурентоспроможності та стратегічної стійкості компанії

Ключові слова: *система менеджменту організації; якісні характеристики ефективної системи менеджменту організації; конкурентоспроможність організації; розвиток організації.*

Управління сучасною організацією (підприємством) вирізняється складністю виробничих, соціальних та економічних процесів, відповідальністю менеджменту за результати діяльності організації, використання та оборот значних матеріальних, фінансових, трудових ресурсів. Результати діяльності сучасних великих організацій впливають на їх становище на галузевому ринку; економіку країни; на мікрорівні через соціально-економічне становище працівників організації та їх сімей; зовнішнє оточення організації –

підприємства- постачальники та інших бізнес-партнерів. Усе це в підсумку визначає майбутнє організації – її стійкість, конкурентоспроможність, особливості розвитку та корисність для суспільства. Орієнтація сучасних організацій на довгострокову перспективу потребує забезпечення їх стратегічної стійкості й конкурентоспроможності, що проявляється в здатності організацій створювати інноваційні продукти, послуги та процеси як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі, що формує конкурентні переваги на ринку покупця в умовах нестійкого та динамічного бізнес-середовища.

Створення ефективної системи менеджменту розглядають стосовно можливості виходу на новий рівень розвитку, який передбачає можливість модернізації організаційної структури управління та збільшення її ефективності; зниження витрат; підвищення рівня безпеки послуг і продукції; випуск продукції належної (очікуваної) якості, збільшення кількості кінцевих споживачів і займання позиції найкращого постачальника; збільшення обсягів збуту продукції та послуг; оперативне реагування на ринкові коливання; підвищення продуктивності; захист своєї торговельної марки та репутації. Сучасна система менеджменту організацій включає набір таких підсистем, як фінансовий, інвестиційний, стратегічний, інформаційний, інноваційний менеджмент, маркетинг, управління проектами, ризик-менеджмент, екологічний менеджмент, менеджмент якості.

Актуальним питанням створення та застосування систем менеджменту, їх теоретичної і практичної ефективності було присвячено науковій праці К. Арджириса, С. П. Бараненко, В. Н. Буркова, Т. Бернса, В. А. Ірікова, А. Я. Кібанова, П. М. Сенге, Н.В.Корж, В. В. Шеметова та ін.

Метою написання статті є розробка загальної системи менеджменту організації, виявлення суттєвих якісних характеристик ефективної системи менеджменту організації й різних інновацій, які дозволяють упроваджувати довгострокові стратегії та забезпечують конкурентоспроможність організації в цілому.

Вивчаючи питання стійкості сучасних підприємств у працях багатьох

науковців, можна помітити, що її розглядають як результат їх здатності створювати, розвивати та довгий час зберігати конкурентні переваги на ринку за умов прискореного розвитку науково-технічного прогресу, проблем із ресурсами та впливом на екологію. Конкурентоспроможність підприємства трактують як передумову для досягнення стійкості підприємства на основі потенціалу, що включає:

- 1) здатність об'єктивно оцінювати очікування цільових груп споживачів;
- 2) спроможність здійснювати виробництво, результати якого відповідають вимогам покупців щодо якості та ціни товару;
- 3) здатність ефективно проводити маркетингову політику;
- 4) можливість зниження витрат на фактори виробництва (сировину та матеріали, енергію, капітал, робочу силу тощо);
- 5) здатність до створення та утримання технологічної переваги над галузевими конкурентами (стосується виробництва, збуту, управління і т.д.);
- 6) застосування інновацій у плануванні, організації та здійсненні ефективної стратегії у сфері виробництва, управління активами, маркетингу;
- 7) формування та розвиток організаційної культури підприємства на високому виконавчому та виробничому рівнях [1–3,6].

Для вирішення проблеми конкурентоспроможності Комісія із питань продуктивності праці в промисловості Массачусетського технологічного інституту рекомендувала заходи, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності, а саме:

- 1) приділяти менше уваги проектам, які приносять короткостроковий прибуток, і більше інвестувати коштів у науково-технічні дослідження і конструкторські розробки;
- 2) періодично переглядати корпоративну стратегію своєї компанії, включаючи в неї «реакцію» на зміни конкурентної ситуації на міжнародному рівні (передбачає збільшення інвестицій у персонал і обладнання із метою покращити виробничі можливості фірми);
- 3) створювати якісну продукцію на стадії конструкторських розробок, приділяти більше уваги модернізації процесу, а не зосереджуватися на впровадженні інновації в саму продукцію [1].

Можливість фірми бути конкурентоспроможною на ринку визначає її здатність адаптуватися та своєчасно ухвалювати рішення в системі менеджменту на основі отриманої інформації.

Р. А. Фатхутдінов, розкриваючи сутність побудови системи менеджменту соціально-економічних і виробничих об'єктів, визначає, що стандартна структура системи менеджменту включає: а) внутрішнє оточення (вхід, вихід, зовнішнє середовище та зворотний зв'язок); б) внутрішню структуру (підсистема наукового супроводження, цільова, забезпечувальна, керувальна та керівна підсистеми). Науковець відзначає, що система менеджменту – це «система досягнення конкурентоспроможності керованого об'єкта» [3].

Консалтингова компанія «Management Systems» під час опису свого унікального підходу наголошує, що він включає «справжню систему менеджменту: оцінку, планування, структуру, розвиток лідерства, продуктивність менеджменту та менеджмент культури. Кожен із цих інструментів (які також є продуктами) автономний, а також об'єднаний із інтегрованою системою менеджменту» [4].

Міжнародна організація стандартизації (ISO) розробила стандарти, що стосуються системи менеджменту, які охоплюють такі напрямки, як якість, безпека та надійність, загальний менеджмент, здоров'я і медицина, навколишнє середовище й енергія, промисловість, послуги, інформаційні технології. У свою чергу блокстандартів із назвою «Загальний менеджмент» містить 12 стандартів, які деталізують окремі сфери діяльності менеджменту підприємств. У своїх документах Міжнародна організація стандартизації визначає систему менеджменту як «набір взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів організації для формування політики, цілей і процесів для досягнення цих цілей» [5]. У стандарті ISO 19600:2014, наприклад, визначено, що організація – це «особа або група осіб, які спільно функціонують із зобов'язаннями, повноваженнями та зв'язками для досягнення цілей» і пояснено, що «концепція організації включає, не обмежуючи одиничного торговця, компанію, корпорацію, фірму, підприємство, орган влади, партнерство, добродійність чи інститут, або частину, або комбінацію з цього, зареєстроване воно чи ні, публічне або приватне» [5].

Для того щоб краще проаналізувати та виявити недоліки в системі менеджменту виробників пластикових труб, здійснимо SWOT-аналіз. SWOT-аналіз – один із основних інструментів стратегічного управління, що оцінює в комплексі внутрішні й зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії. Методика проведення SWOT-аналізу передбачає декілька етапів. На першому етапі визначимо переваги й недоліки виробників пластикових труб (табл. 1).

Таблиця 1 - Загальна характеристика переваг і недоліків виробників пластикових труб

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
а) сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, відомий лідер; б) сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їх лояльності; в) можливості захисту від конкурентів; г) достатні фінансові ресурси; д) вищі за середні технологічні та інноваційні навички; е) добре вивчений ринок, потреби покупців; вища за середню рентабельність і прибутковість та маркетингові навички	а) динамічна та агресивна конкуренція з боку ключових конкурентів; б) постійна конкуренція з конкурентами-нелегалами; в) негнучка цінова політика, витратний метод установаження цін; г) недостатня ознайомленість споживачів із якостями товару

На другому етапі розглянемо і проаналізуємо ринок у цілому. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза межами підприємства і зрозуміти потенційні можливості й загрози (табл. 2).

Таблиця 2- Загальні можливості та проблеми для виробників пластикових труб

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
а) розвиток економіки країни; б) євроінтеграція як основа збільшення масштабів бізнесу; в) соціально-політична стабільність; г) стабільне та обґрунтоване законодавство; д) обслуговування додаткових груп споживачів; е) входження у нові ринки (сегменти);	а) інфляція; б) військові дії та соціально-політична нестабільність у сусідніх країнах та інших регіонах світу; в) значна ймовірність появи нових конкурентів (у т. ч. іноземних); г) уповільнений темп зростання ринку;

є) розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; ж) можливість руху в бік привабливіших стратегічних груп; з) самозаспокоєність ключових конкурентів;и) швидке зростання ринку	д) проблеми під час укладання договорів із постачальниками й споживачами; е) негативні демографічні зміни
---	--

На третьому етапі порівняємо переваги і недоліки підприємства з можливостями і загрозами ринку. Для порівняння можливостей підприємства з умовами ринку і узагальнення результатів SWOT-аналізу застосуємо матрицю SWOT (табл. 3).

Таблиця 3 - Узагальнення результатів SWOT-аналізу для виробників пластикових труб

Категорія	Переваги	Недоліки
Можливості	1. Високий технічний рівень виробів і реалізація відомих брендів може сприяти розширенню ринків збуту. 2. Наявність численних модифікацій товарів обумовлює збільшення попиту. 3. Можливість швидшого виходу на міжнародні ринки у випадку євроінтеграції. 4. Розширення асортиментного ряду – залучення нових груп споживачів. 5. Удосконалення законодавчої системи сприяє зникненню конкурентів-нелегалів. 6. Із покращенням економічної ситуації в країні виникає можливість коригування для ефективної реалізації товару	1. Недостатній темп інновацій у системі менеджменту уповільнює реагування на потреби та запити споживачів. 2. Неможливість прискореного розширення асортименту товарів через безпосередню залежність від компаній-постачальників. 3. Недостатність заходів із популяризації компанії серед клієнтів
Загрози	1. Поява сильних конкурентів у зв'язку з євроінтеграцією і виходом на міжнародний ринок, які загрожують втраті лідируючої позиції. 2. У випадку демографічних змін можлива зміна цільових груп Споживачів	1. Втрата споживачів через політичну та економічну нестабільність економіки і різкі зміни грошових курсів. 2. Витіснення компанії сильнішими конкурентами через кризову ситуацію в країні під час виходу на міжнародну Арену

Підсумовуючи результати SWOT-аналізу, можна визначити, що через нестабільну ситуацію на даний час у нашій країні виробники пластикових труб не мають можливості із високим ступенем вірогідності спрогнозувати нові стратегії виходу на зовнішні ринки. Євроінтеграційні процеси в Україні спонукають компанії-лідерів в усіх сферах економіки до прискіпливішого вивчення світового досвіду ведення бізнесу. Завдяки саме інноваційним заходам у системі менеджменту і формуванні стратегічних планів, орієнтованих на внутрішній ринок, виробники пластикових труб на сьогодні займає лідируюче місце у своєму сегменті ринку, незважаючи на непросту ситуацію в економіці.

Компанія має потенціал і потребу в застосуванні розширеного спектра інновацій, які посилять її взаємозв'язок із клієнтами та продемонструє корисність для суспільства в цілому.

Сьогодні існує багато класифікацій інновацій, що враховують специфіку їх появи та застосування. Й. Шумпетер – перший економіст, який увів поняття «нововведення» та «інновація», за предметним змістом виділяв чотири види нововведень:

- 1) продуктові, спрямовані на виробництво й використання кінцевих типів виробів – засобів виробництва і предметів споживання;
- 2) технологічні, спрямовані на створення й застосування нових технологічних процесів для виробництва кінцевих видів виробів (продукції);
- 3) соціальні, суттю яких є створення й застосування нових економічних, організаційних та інших механізмів, що забезпечують функціонування основних структурних ланок;
- 4) комплексні – органічне поєднання кількох або всіх перелічених вище видів.

У процесі спілкування зі споживачами виявлено необізнаність останніх у сучасних технологіях товарів з поліпропіленів. Тому пропонуємо розширити програму лояльності для клієнтів за допомогою соціальних

інновацій: проведення безкоштовних ознайомчих лекцій упродовж 30 хв для різних категорій споживачів із заздалегідь визначеною тематикою у приміщеннях компанії; проведення безкоштовних 30-хвилинних лекцій, теми яких визначили самі споживачі; проведення даних лекцій у навчальних закладах.

Розробка системи менеджменту організації дуже індивідуальна, тому слід враховувати специфіку діяльності організації. Аналіз наукової та нормативної документації щодо суті, завдань та очікуваних результатів від створення системи менеджменту організації дозволив авторам запропонувати загальну схему функціонування системи менеджменту організації (підприємства) (рис. 1).

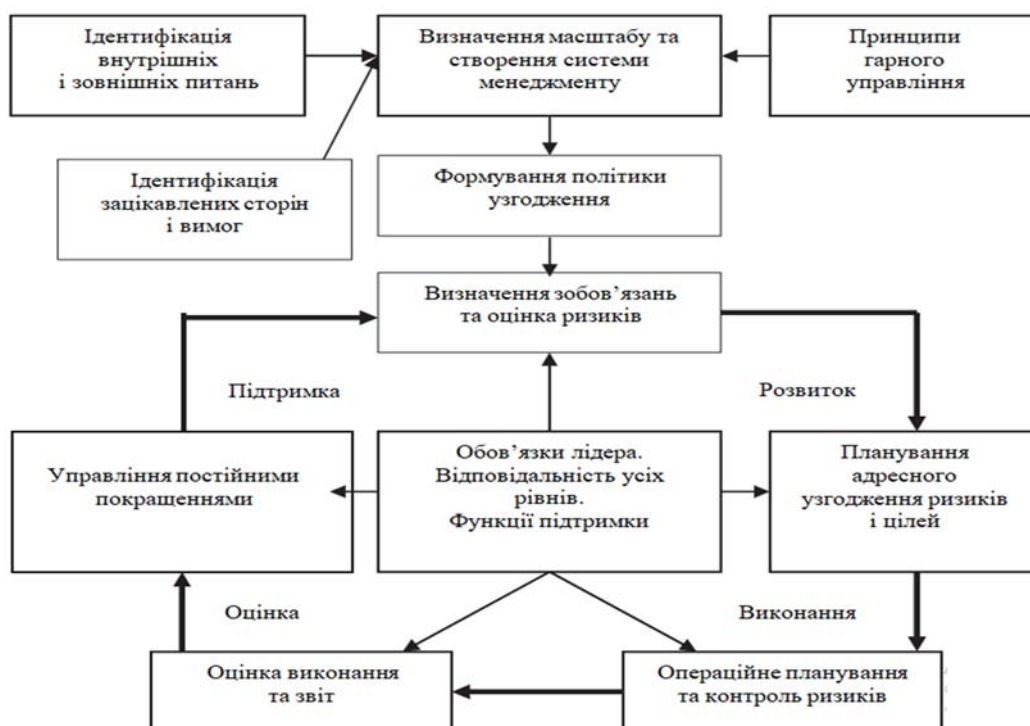


Рисунок 1 - Загальна схема функціонування системи менеджменту «вищого рівня» організації (підприємства)

Крім того, пропонується виділити суттєві якісні характеристики ефективної системи менеджменту організації:

- отримання найвищих результатів серед конкурентів;
- можливість кардинально змінити своє життя;
- робота, що генерує радісні (позитивні) відчуття;
- створення власної опори організації;
- праця – це любов, яка видима.

Отже, на наш погляд, *система менеджменту організації* – це система, яка відображає вищу стадію розвитку організації та розкриває її вищу суть, формує відповідальність, забезпечує прості рішення організації в активному та конкурентному бізнес-середовищі, створює форми за допомогою думок і завершений цикл управління.

Аналіз діяльності виробників пластикових труб і сучасних підходів до створення та впровадження системи менеджменту організації дозволив розробити загальну схему функціонування системи менеджменту «вищого рівня». Крім того, проведений аналіз дозволив чітко сформулювати заходи із підвищення конкурентоспроможності та стратегічної стійкості виробників пластикових труб:

- 1) врахування сезонних фактори попиту на товари;
- 2) упровадження нових ідей (соціальних інновацій) залучення клієнтів, які відрізняються від компаній-конкурентів;
- 3) упровадження в систему менеджменту більше мотиваційних програм для заохочення співробітників;
- 4) упровадження інноваційних освітніх заходів програми лояльності клієнтів, що підвищують цінність продукції.

Подальшого дослідження потребують розробка нормативних документів, що стосуються системи менеджменту організації в межах загальної схеми системи менеджменту («вищого рівня») організації, розробки різноманітних інновацій, які враховують регіональний аспект розміщення компанії, швидкого впровадження позитивного досвіду міжнародних компаній даного типу.

Список використаних джерел:

1. Андрушків Б., Корж Н., Кухній Л, Погойдак О. Особливості формування термінологічного апарату менеджменту. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. Київ : НУХТ, 2012. Вип. 45. С.155–163.
2. Чейз Р. Б. Производственный и операционный менеджмент.– М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 1184 с.
3. Фатхутдинов, Р. А. Организация производства: учебник.- М.: ИНФРА-М, 2001. – 672 с.
4. Organizational Structure [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.mgtsystems.com/organizational-structure>
5. Офіційний сайт International Organization for Standardization [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.iso.org.
6. Буковинська М., Корж Н. Філософія організації як стратегічний інструмент управління. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. Київ: НУХТ, 2012. Вип. 44. С.138–144.

УДК 347.778

Дар'я Меркулова

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОСВІТИ

В статті розглянуто проблему підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти України. Аргументовано, що досягнення університетської конкурентоспроможності потребує її моніторингу, мотивації, мобілізації сил і засобів, застосування відповідних механізмів. З'ясовано механізми, якими послуговуються прогресивні країни світу і Європи. Обґрунтовано невідкладні заходи із забезпечення конкурентоспроможності українських університетів.

Ключові слова: університети; конкурентоспроможність; моніторинг; мотивація; мобілізація; механізми; світовий, європейський і національний досвід; заходи.

Протягом останнього десятиліття різко збільшилась кількість досліджень з проблем формування економіки знань, упровадження в практиці менеджменту концепцій управління знаннями, забезпечення якості освіти і професійної підготовки майбутніх фахівців, розвитку їх професійних компетентностей для підвищення конкурентоспроможності на ринку праці. Однак, інтегровані розробки, які висвітлюють реалізацію освітніх стратегій через використання моделей управління знаннями для забезпечення гуманітарних цілей і завдань соціальної безпеки практично відсутні. У публікаціях мало відображаються характеристики людських ресурсів в структурі соціально-економічних відносин, основна увага зосереджується на моделюванні зовнішньо-заданих індикаторів соціальної безпеки; не досліджуються інтрасуб'єктні спонукальні фактори формування середовища знань [1].

Попри на значну кількість публікацій, присвячених питанням управління знаннями в контексті економіки знань, визначений автором напрямок залишається мало дослідженим. Актуальність і стратегічна значимість проблеми зумовлюють необхідність посилення уваги до конструювання способів її вирішення

Соціальна складова є важливим чинником національної безпеки, а питанням формування та забезпечення індикаторів соціальної безпеки приділяють значну увагу в національному законодавстві та міжнародних нормативно-правових актах.

Серед індикаторів соціально-економічної безпеки близько 28% становлять освітні чинники (обсяг видатків зведеного бюджету на освіту, частка молоді до 15-ти років, яка отримує освіту, термін навчання у школі тощо). У системі показників людського розвитку ООН (ІЛР) також частку в 1/3 займає освіта (письменність дорослого населення, частка письменних серед населення старше 15 років, індекс охоплення всіма видами освітньої діяльності, частка учнів /студентів у загальній чисельності населення тощо).

Такий підхід дозволяє усвідомити, що знання і розвиток нерозривно пов'язані, що суспільне співіснування людей спонукає їх співпрацювати і взаємодіяти з метою вирішення проблем повсякденного буття. В процесі такої взаємодії вони разом створюють свою реальність і порівну навчаються один від одного. Таким чином навчання перетворюється у соціальне підприємництво [2].

Для ефективного застосування знань в умовах кожної країни фахівці групи Світового банку розробили програму «Знання для розвитку» (Knowledge for Development — K4D) і рамки для економіки, що базується на знаннях [5], структура якої ґрунтується на таких показниках:

- Індекс економічного та інституційного режимів, які створюють стимули для ефективного використання існуючих і нових знань, розвитку підприємництва;

- Показники освіченості і кваліфікації населення, яке може створювати, використовувати знання та обмінюватися ним;

- Ефективна інноваційна система, фірми, науково-дослідницькі центри, університети, консультанти та інші організації, які здатні використовувати глобальну базу знань, асимілювати й адаптувати глобальне знання для місцевих потреб, а також створювати нове знання та засновані на ньому нові технології;

- Інформаційні та комунікаційні технології (ІКТ), які можуть сприяти ефективному обміну, поширенню й обробці інформації.

Інша програма Світового Банку «Навички та інновації» (SIP) включає в себе п'ять основних ліній продуктів які допомагають країнам-клієнтам у переході до економіки знань та використанні технологій управління знаннями:

- Інформаційні послуги про спектр продуктів економіки знань;

- Дослідження економіки знань для об'єднання кращого досвіду на основі інноваційних систем.

- Навчання на основі досвіду і кращих практик з економіки знань. Продукти знань / інструменти, підготовка матеріалів для підтримки навчальних заходів, веб-сайти, і методології оцінки знань, яка включає 148 структурних і якісних показників для 146 країн (The Knowledge Assessment Methodology - КАМ).

- Допомога в управлінні знаннями для підвищення потенціалу, орієнтованого на розвиток.

При цьому, управління знаннями - це процес компіляції, використання і повторного використання інформації, прямих знань, досвіду, професійних умінь для досягнення особливої вигоди у справах, певних цілей і завдань, які здатні зміцнити організацію та примножити її компетентність. Управління знаннями - процес, за допомогою якого вдасться отримати прибуток з обсягу знань або інтелектуального капіталу, що знаходиться в розпорядженні суб'єкта.

«Управління знаннями» - загальна назва для способів організації комунікацій (цільового спілкування) у тематичних співтовариствах, спрямування його на вилучення нових і відновлення існуючих знань, і технологій, що допомагають працівникам вчасно вирішувати завдання, приймати рішення і виконувати необхідні дії, одержуючи потрібні знання в потрібний час. Такі методики на 80% використовують гуманітарні технології, і тільки на 20% - рішення в області інформаційних технологій [6]. Застосування методик управління знаннями уможливорює використання колективного досвіду та знань і перетворення їх у корпоративний капітал.

Отже, на найвищих наднаціональних рівнях визнано, що висока освіченість є передумовою динамічного, мобільного й активного суспільства в сучасному світі. У Національній доктрині розвитку освіти [1] освіту визнано стратегічним ресурсом поліпшення добробуту людей, основою розвитку особистості, суспільства, нації та держави, запорукою майбутнього України.

Освітні результати – якість навчання – є складовими багаторівневої системи взаємодії неекономічних індикаторів стану та умов життєдіяльності різноманітних суб'єктів господарювання: особи, домогосподарства, соціальних груп, населення країни та її регіонів, що акумулюються у категорії «рівень життя» [2]. Поєднуючи в собі характеристику всіх сторін та компонентів життєдіяльності людини, рівень життя стає своєрідним вимірником загальної оцінки ефективності державної соціально-економічної політики, метою якої має бути збереження єдиного соціального простору, створення умов для

функціонування різних форм соціальних відносин, всебічного розвитку інтелектуального і творчого потенціалу населення, які є нематеріальними складовими конкурентоспроможності [7].

Формування, підтримання, розширення та визнання набутих результатів навчання, знань, професійних навичок та рівнів компетентності громадян мають важливе значення для розвитку окремої особистості, груп суб'єктів навчання, конкурентоспроможності підприємств і територій, підвищення рівня зайнятості та соціальної згуртованості як в окремих країнах, так і в рамках спільнот. Таке безперервне розширення та визнання набутих знань і кваліфікацій сприяє інтернаціональній мобільності працівників та студентів, а також задоволенню потреб попиту та пропозиції робочої сили на територіальних ринках праці (рис.1).

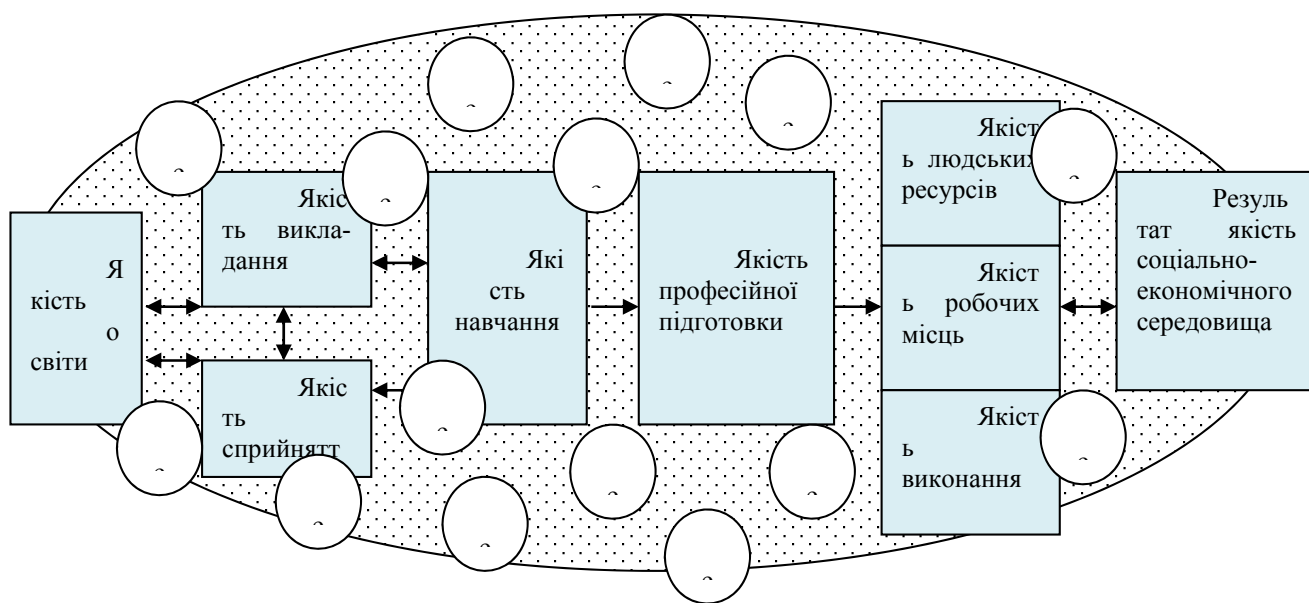


Рисунок 1 - Моніторинг якості в системі неперервної освіти
(Se – суб'єкти навчання) [8]

Тому на рівнях держав і співтовариств необхідно заохочувати і поліпшувати доступ до участі в освітньому процесі протягом усього життя для всіх, в тому числі для окремих груп людей.

Головним положенням концепції неперервної освіти є ідея про те, що навчання протягом усього життя, що розглядається як звичайне, масове явище і

невід'ємне право кожного громадянина, не може бути реалізоване тільки за рахунок збільшення додаткових програм навчання для дорослих, без зміни всієї освітньої системи. Створення розширених можливостей для реалізації концепції «суспільства, що навчається» вимагає перегляду організації та змісту навчання у всій системі освіти, первинної (initial education), основної (based), і додаткової, на всіх етапах і у всіх ланках освітньої системи в контексті ідеї освіти протягом усього життя. Для цілей нашого дослідження ми будемо вживати терміни «освіта протягом усього життя» і «неперервна освіта» (Lifelong Education - LLE) як тотожні. Безпосередня реалізація освітніх цілей реалізується через систему заходів безперервного навчання (LLL) та моніторингу якості його результатів.

У документах ЄС про освіту протягом усього життя - наведено поняття безперервного навчання (Lifelong Learning – LLL): «Вся навчальна діяльність, здійснювана протягом усього життя, з метою поліпшення знань, навичок та компетенцій в межах особистої, громадянської, соціальної та / або пов'язаної із зайнятістю перспективи» [4].

У Меморандумі про безперервну освіту Комісії Європейського Союзу від 30 жовтня 2000 р. вказані цілі безперервного навчання, визначені в контексті Європейської стратегії зайнятості, : особисте виконання (старанність), активна громадянська позиція, соціальна інтеграція та працевлаштування / адаптивність. В документі висвітлено шість основних ідей, які складають структурну основу для реалізації заходів Lifelong Learning. Вказані тут основні ідеї припускають, що комплексна і послідовна стратегія безперервного навчання в Європі повинні бути спрямовані на такі ефекти:

1. Гарантування загального і постійного доступу до навчання для отримання та оновлення навичок, необхідних для стабільної активності в суспільстві знань;

2. Підвищення рівня інвестицій в людські ресурси, які є найважливішим активом у Європі, та потребують першочергової уваги для їх розвитку;

3. Розроблення ефективних методів викладання і навчання для LLL;

4. Значне поліпшення способів участі у навчанні, забезпечення прозорості та оцінювання його результатів, зокрема неформального і неофіційного навчання;

5. Гарантування легкості отримання доступу до інформації та консультацій про можливості безперервного навчання в різних місцях по всій Європі;

6. Забезпечення можливості LLL якомога ближче до учнів, за їх місцем перебування у їх громадах, або її підтримання за допомогою ІКТ-інструментів, там де це доцільно.

Навчання «LLL» має метою сприяння громадянській активності і повноцінної участі в економічному житті, та просуванню професійних навичок для того, щоб адаптуватися до вимог нового суспільства, заснованого на знаннях. Безперервне навчання забезпечує людей основними інструментами, які вони потребують для саморозвитку і для того, щоб грати активну роль в сучасному суспільстві, в тому числі навичок, необхідних у сфері нових технологій.

Неперервна освіта («LLE-LLL») має вертикальну і горизонтальну структуру, здійснюється на індивідуальному та інституційному рівнях, а також в усіх сферах громадського та приватного життя. За вертикальною структурою освіта реалізується протягом упорядкованих етапів, на кожному з яких реалізуються специфічні навчальні та гуманітарні завдання: дошкільна освіта; початкова, середня, старша школа; початкова професійна, середня професійна, вища професійна освіта; післядипломна, до-практична та/або після-досвідна освіта; непрофесійна соціальна освіта (lifewide learning).

Горизонтальна структура, що охоплює в єдине ціле компоненти та інституції формального навчання - освітні установи та навчальні центри, завершується отриманням дипломів та кваліфікаційних свідоцтв, неформального - відбувається паралельно з навчанням, яке забезпечують офіційні системи освіти та неявного або неофіційного навчання – повсюдного (мережевого) навчання, що є частиною повсякденного життя і необов'язково може бути свідомою дією (ЗМІ, мережі, соціальні групи, кіно-, відео-, Е-ресурси тощо).

Для вирішення багатьох із означених проблем, на нашу думку, доцільним є запровадження системи кластерної освіти із характеристиками мультиагентного і мультимодального навчання [4]. Мультиагентне навчання в даному випадку означає використання у межах однієї дидактичної системи різноманітних ресурсів для навчання та здобуття профільної спеціалізації у певній галузі знань чи виробництва. Навчальними агентами можуть виступати усі джерела і суб'єкти, які володіють інформацією і знаннями, доцільними для досягнення навчальних цілей. Мультимодальність означає концептуальний підхід до організації навчання, за якого учасники навчальних груп в одному навчальному курсі використовують різні форми і методи навчання (денне, вечірнє, дистанційне навчання, І-навчання, web-навчання, самонавчання, взаємонавчання тощо).

В контексті концепції кластерної освіти доцільним є створення цілісного освітньо-професійного середовища, компонентами якого є суб'єкти навчання, роботодавці конкретного територіального простору, органи державної влади (ОДВ), органи місцевого самоврядування (ОМС), керівні органи освітнього процесу, громадськість, представлена заінтересованими особами (професійні асоціації, фонди, науково-дослідні центри) тощо. Муніципальна система забезпечення якості професійного навчання на нашу думку має становити такий освітній кластер: школи, ВНЗ, заклади додаткової (неформальної, позашкільної) освіти, заклади підвищення кваліфікації, координаційний муніципальний центр освітніх ресурсів, корпоративні / професійні навчальні програми. Такий підхід дозволить удосконалити можливості для забезпечення безперервності та наступності освіти всіх рівнів: середня - професійно-технічна - вища - післядипломна (додаткова) - відкрита в системі муніципальної освіти, що є основною умовою формування соціально-зрілої особистості людини [7,8].

Важливим чинником соціально-економічної безпеки у локальному територіальному середовищі є неперервна освіта, яка реалізується у різноманітних формах і видах навчальної діяльності, забезпечує професійно-

орієнтоване навчання і підготовку фахівців для зайнятості і самозайнятості, формування і підтримання людського і професійного потенціалу, створює підґрунтя для сталого розвитку територій, забезпечує формування точок росту для інноваційної діяльності.

Використання систем управління знаннями дозволяє об'єднати можливості і зусилля багатьох суб'єктів і бенефіціарів неперервної освіти, у напрямках за інтересами і потребами освітнього (економіко-педагогічного) середовища.

Функції портального сервера в цьому процесі може взяти на себе новий мультиінституційний суб'єкт - муніципальний координаційний центр освітніх ресурсів (КМЦ ОР), який діє на принципах державно-приватного партнерства.

Список використаних джерел:

1. Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 12 лютого 2007 року № 105/2007.
2. Закон України «Про основи національної безпеки України» від 19.06.2003. № 964-IV.
3. Рекомендація Європейського Парламенту і Ради 2008/С 111/01 «Про встановлення Європейської кваліфікаційної структури для можливості отримати освіту протягом усього життя» від 23 квітня 2008 року.
4. Рекомендація Європейського Парламенту та Ради від 18 грудня 2006 (№ 2006/962/ЕС) «Про ключові компетенції для навчання впродовж життя».
5. Програма Інституту Світового Банку «Знання для розвитку» (K4D). - [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://go.worldbank.org/94MMDLIVF0>
6. Мильнер Б.З. Управление знаниями. М.: ИНФРА-М, 2003г. - 465с.
7. Корж Н.В., Соколовська В.В. Ризик-менеджмент в реалізації системи управління якістю закладів вищої освіти. Держава та регіони. Серія: *Економіка та підприємництво*, 2019 р., № 4 (109)
8. Знання для розвитку. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.die-gdi.de/en/events/knowledge-for-development>.

ІМІДЖ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА ТА УМОВИ ФОРМУВАННЯ

У статті визначено теоретико-методологічні засади іміджу експортоорієнтованого підприємства; здійснено узагальнення методик експертної оцінки іміджу експортоорієнтованого підприємства; виконано дослідження процесу формування іміджу підприємства на внутрішніх і зовнішніх ринках; проведено аналіз конкурентоспроможності іміджу.

Ключові слова: імідж, бренд, репутація, внутрішній імідж, зовнішній імідж.

На сучасному етапі глобалізації велику роль для національної економіки відіграє вихід державних підприємств на міжнародний ринок, збільшення прибутку, витіснення конкурентів. Тому для успішної реалізації стратегії інтеграції у міжнародне середовище потрібно сформувати потужну внутрішню маркетингову систему. Це є особливо складним процесом для підприємств, котрі не взаємодіяли на зовнішніх ринках.

На сьогодні спостерігається підвищення уваги до становлення позитивного іміджу як підприємств, так і їх керівників. Це є не випадковим явищем, адже, при позитивних значеннях коефіцієнтів (показників) іміджу підприємств, досягнення ділового успіху стає обов'язковою і необхідною умовою.

Існує велика кількість визначень поняття «імідж», що розглядають його з різних поглядів. Імідж підприємства можуть характеризувати такі поняття, як: репутація, гудвіл, бренд тощо. Відомий соціолог Ервін Гоффманн називає імідж мистецтвом «управляти враженнями».

Вперше поняття «імідж» було запропоноване американським економістом-практиком, професором Мічиганського університету К. Болдингом у 1961 р., який обґрунтував його важливість для успішного підприємництва. Саме тоді було започатковано нову науку, яка досліджувала «імідж» - «іміджезнавство», «іконіка».

На думку А. К. Семенова, імідж - це цілеспрямовано спроектований в інтересах підприємства образ, який ґрунтується на особливостях діяльності, внутрішніх закономірностях, властивостях, перевагах, якостях і характеристиках. Такий образ входить у свідомість або підсвідомість цільової аудиторії, відповідає її очікуванням і вирізняє компанію з-поміж її аналогічних [2].

І. В. Альошина досліджує значення іміджу для діяльності організації та узагальнює, що корпоративний імідж являє собою образ організації в уявленні суспільних груп. Позитивний імідж підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку, приваблює клієнтів та партнерів, полегшуючи доступ організації до фінансових, інформаційних, людських, матеріальних ресурсів. До основних характеристик іміджу відносить: групу сприйняття; набір властивостей організації, які сприймаються та вимірюються; вага та значущість оцінок цих властивостей; рівень позитивності (негативності); оптимальність; направлення діяльності; витрати на створення та підтримку іміджу [2].

В. О. Сизоненко ототожнює імідж з позитивним образом будь-якої фірми, який формує стабільну конкурентну перевагу через створення загального образу, репутації, думки громадськості, споживачів і партнерів про престиж підприємства, його товари та послуги, післяпродажний сервіс [3]. На нашу думку, імідж буває і негативним образом підприємства, що в подальшому може стати предметом вдосконалення.

Л.Е. Орбан-Лембрик вважає, що імідж (від англ. «image» - «образ») - це враження, яке організація та її працівники справляють на людей і яке фіксується в їхній свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень (думках, судженнях про них) [5].

На нашу думку, до суб'єктів сприйняття іміджу підприємства відносяться: акціонери - власники акцій підприємства; рада директорів; працівники підприємства; споживачі; громадськість; ділові партнери підприємства.

Таким чином, імідж підприємства є його сукупністю для кожного із суб'єктів сприйняття (акціонерів, ради директорів, працівників підприємства, ділових партнерів, громадськості, споживачів) - зацікавлених сторін.

Наявність позитивного іміджу підприємства впливає на дії усіх

зацікавлених сторін стосовно компанії: працювати в ній чи не працювати, купувати її продукти чи не купувати, співпрацювати з нею чи ні тощо. Інститут репутації, провівши дослідження (project Global Pulse), встановив, що основними чинниками, які впливають на імідж підприємства серед громадськості є: якість продуктів і послуг, якість корпоративного управління і корпоративна соціальна відповідальність [5].

Таким чином, позитивний імідж підприємства є передумовою довготривалого, стабільного та успішного функціонування підприємства на ринку. Позитивний імідж підвищує специфічність та унікальність товарів, знижує чутливість до зміни ціни, забезпечуючи конкурентні переваги підприємства. В результаті чого, підприємство зміцнює власні позиції щодо товарів-замінників та отримує полегшений доступ фірми до людських та фінансових ресурсів [2].

Як було зазначено, існує тісний взаємозв'язок між поняттями «імідж», «бренд» і «репутація». Розглянемо їх детальніше. На думку О. Ю. Трача та О. І. Карого всі три поняття, незалежно від того, кого чи чого вони стосуються, мають вихідну точку - інформацію про об'єкт. Імідж є думкою про об'єкт, яка сформована на основі отриманої інформації. Брендом є торгова марка, яка містить інформацію про товар. Репутація - це підтверджена фактами інформація про об'єкт. Основна відмінність бренду від іміджу та репутації у, виключно, позитивному характері. О. Ю. Трач та О. І. Карий вважають, що для формування іміджу та репутації потрібні різні підґрунтя. Імідж компанії - це те враження, яке вона справляє на клієнтів, те, що згадують, коли думають про неї. Репутація визначається сукупністю думок про переваги та недоліки компанії, яка складається у внутрішніх колах компанії, партнерів із бізнесу. Таким чином, імідж - образ, який створений для публіки, репутація зароджується серед професіоналів [3].

Спільні та відмінні риси між вищенаведеними поняттями викладені в табл.1.

Складовими поняття «імідж» підприємства є фінансова спроможність цієї

організації, ефективність управління та організаційна культура. Умовами створення бренду підприємства є наявність позитивного іміджу, конкурентних переваг, атрибутів (логотип, торгова марка, тощо), які одразу викликають асоціації з нею та продумана рекламна кампанія.

Таблиця 1 Спільні та відмінні риси між поняттями «імідж», «бренд», «репутація» підприємства

Поняття		
«Імідж»	«Бренд»	«Репутація»
<ul style="list-style-type: none"> – якість, фінансова – спроможність, – конкурентоспроможність – товарів (послуг); – ефективність управління; – організаційна культура – та екологічна безпека 	<ul style="list-style-type: none"> – імідж організації; – атрибути організації; – продумана рекламна кампанія; – переваги над іншими подібними організаціями 	<ul style="list-style-type: none"> – економічні та соціальні дії відносно працівників, конкурентів, суспільства, – навколишнього середовища

Репутація підприємства формується під впливом економічних та соціальних дій відносно конкурентів, працівників, суспільства, навколишнього середовища.

В нормативно-правових документах України не використовується поняття «імідж». У Законі України «Про деякі практики застосування господарськими судами закону про інформацію» подається визначення «ділової репутації юридичної особи» як «престижу її фірмового (комерційного) найменування, торговельних марок та інших належних їй нематеріальних активів серед кола споживачів її товарів, та послуг, що ж стосується грошового еквіваленту ділової репутації, то він може бути виражений у формі гудвілу» [2].

Н. В. Яшкіна стверджує, що широко відоме маркетологам поняття «бренду» має юридичне визначення як «торгової марки». З точки зору маркетингу, бренд є добре розкрученою торговою маркою, яка відома великій

кількості споживачів і носить позитивне, емоційне забарвлення. Бренд є складовою створення позитивного іміджу та стійкої репутації на ринку [6]. Таким чином поняття «імідж», «репутація», «бренд» є зовсім різними поняттями.

На нашу думку, імідж експортоорієнтованого підприємства - це образ підприємства, який формується в усіх зацікавлених сторін (акціонерів, ради директорів, працівників, громадськості, ділових партнерів (постачальники, торгові представники і т.д.) та споживачів) завдяки цілеспрямованій роботі самого підприємства або ж стихійно і може позитивно, або негативно впливати на його функціонування.

Існують різні класифікації іміджу підприємства.

За взаємозв'язком між об'єктом іміджу та суб'єктом сприйняття [5]:

- дзеркальний - імідж підприємства в чужих очах, на думку її керівників і персоналу;
- поточний - реальний імідж організації в чужих очах;
- бажаний - імідж, який би організація хотіла мати в очах громадськості;
- багатозначний імідж - сукупність іміджів структурних підрозділів певної організації в очах громадськості.

За характером іміджевих характеристик [7]:

- позитивний - наявність в підприємства позитивних властивостей іміджу;
- негативний - негативні властивості іміджу.

Залежно від суб'єкту сприйняття [7]:

- внутрішній імідж - імідж в очах персоналу організації;
- зовнішній імідж - імідж організації в очах партнерів, споживачів, конкурентів тощо.

Ефективне формування іміджу експортоорієнтованого підприємства являє собою цілеспрямоване, кероване подання інформації для зарубіжних споживачів та партнерів із заздальгідь очікуваним результатом її впливу. До основних інструментів формування іміджу підприємства належать: реклама, паблік рїлейшнз, стимулювання збуту тощо.

Формування іміджу експортоорієнтованого підприємства на зовнішньому ринку є витратною справою адже проведення міжнародних маркетингових досліджень потребує значного фінансування.

Таким чином, етапами процесу формування іміджу експортоорієнтованого підприємства на зовнішньому ринку є аналіз зарубіжних ринків; визначення стратегічних місії і цілей підприємства на зовнішньому ринку; дослідження міжнародного маркетингового середовища підприємства та визначення цільових аудиторій на зовнішньому ринку; визначення зацікавлених сторін у формування іміджу підприємства на зовнішньому ринку; визначення найбільш істотних факторів, які формують імідж підприємства для кожної цільової групи на зовнішньому ринку; формування концепції іміджу підприємства для кожної цільової групи на зовнішньому ринку; розробка плану формулювання позитивного іміджу підприємства на зовнішньому ринку; реалізація плану формулювання позитивного іміджу підприємства на зовнішньому ринку; оцінка та контроль іміджу підприємства на зовнішньому ринку.

Список використаних джерел:

1. Бабенко А. Г. Державне регулювання та підвищення конкурентоспроможності аграрного сектора / А. Г. Бабенко // *Економіка АПК*. 2012. № 5. С. 85-88.
2. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник / Л.В. Балабанова. - ДонДУЕТ. - Донецьк, 2012. 250 с.
3. Бистряков І. К. Економічний простір: аспекти методологічного значення / І. К. Бистряков, Л. Г. Чернюк. К .: Вища школа, 2012. 56 с.
4. Вардеванян В.А. Методи оцінки іміджу фірми та їх застосування / В.А. Вардеванян // *Вісник Чернівецького торгово-економічного інституту КНТЕУ*. 2013. №2. С. 45-49.
5. Воскобійник Ю. П. Особливості діяльності та напрями удосконалення біржового аграрного ринку / Ю. П. Воскобійник // *Науковий вісник Національного аграрного ун-ту*. 2013. № 110. 4.2. С. 192-197.

6. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2014. 224 с.
7. Основні напрямки дослідження міжнародних ринків [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://library.if.ua>.
8. Офіційний сайт Української Асоціації Маркетингу [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://uam.in.ua/rus/standarts/>
9. Примак Т. О. Паблік рилейшнз у бізнесі: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2015. 176 с.
10. Тюріна Н. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посібник / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка. К. : Центр учбової літератури, 2013. 408 с.

УДК 658.3(045)

Віталій Моравський

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

В статті визначено основні теоретичні аспекти інформаційних технологій та необхідність їх використання в менеджменті. Досліджено основні переваги впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємствах.

Ключові слова: персонал, інформаційне забезпечення, управління, технології менеджменту, управління персоналом.

В умовах високого динамізму, глобалізації, науково-технічного прогресу нове покоління людей потребує нових підходів, тому необхідним стає впровадження сучасних технологій управління персоналом, які б забезпечували максимальну віддачу працівників та продуктивність їх роботи. Закордонні підприємства активно використовують інноваційні методи і способи управління персоналом, в той час як в Україні така практика поширюється доволі повільно. Однією з причин такого стану речей є недостатнє наукове обґрунтування

переваг нових персонал-технологій, відсутність чіткої методологічної бази та недостатня мотивація до змін.

Питаннями ефективного використання інформаційних технологій в управлінні персоналом на підприємстві займаються такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як І. Бойко, С. Микитишин, О. Орлик, А. Кібанов, І. Герчікова, А. Карпов, Г. Куліков, М. Винокуров, Р. Гутгарц, А. Пархомов, І. Слюсаренко тощо.

Метою статті є обґрунтування ролі сучасних інформаційних технологій управління персоналом в підвищенні ефективності менеджменту.

Система управління персоналом на сучасному підприємстві незалежно від форми власності є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку, тому виникає необхідність у розробці та підвищенні ефективності новітньої системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки.

Сучасна система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та використання власного досвіду, включає такі підсистеми: аналіз та планування персоналу; підбір та наймання персоналу; оцінювання персоналу; організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу; атестація і ротація кадрів; управління оплатою праці; мотивація персоналу; облік співробітників підприємства; організація трудових відносин на підприємстві; створення умов праці; соціальний розвиток; кадрова безпека.

Інформаційна технологія – це сукупність методів, виробничих і програмно-технічних засобів, об'єднаних в технологічний ланцюжок, що забезпечує збір, зберігання, обробку, поширення інформації для зниження трудомісткості процесів використання інформаційних ресурсів, підвищення надійності та оперативності.

Досвід впровадження та використання інформаційних технологій дає змогу говорити про великі потенційні можливості цієї сфери при розв'язанні

проблем суспільства. Розглядаючи реальний стан із впровадження інформаційних систем і технологій в Україні, слід зазначити, що процеси використання інформаційних технологій істотно відстають від зарубіжних, зокрема, це відноситься до малого підприємництва. Відкриваючи нові можливості, інформатизація потребує уважного і дбайливого ставлення.

Під час впровадження інформаційних систем на сучасних підприємствах необхідно побудувати певний алгоритм, за допомогою якого можна поетапно розписати процес впровадження.

Основними факторами, які впливають на впровадження інформаційних систем менеджменту, є потреби організації та користувачів, а також наявність відповідних засобів для їх формування.

Під персонал-технологією, відповідно до загально-наукових позицій, розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою якнайповнішого й ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед, робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників. У сучасному виробництві технологія управління персоналом – це наука і мистецтво управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства.

Розробка і впровадження персонал-технології роботи з кадрами в організації включають сім типових етапів:

- 1) діагностика кадрової ситуації;
- 2) внесення коректив до положень, що діють;
- 3) підготовка та узгодження проекту технології;
- 4) затвердження розробленої технології;
- 5) розповсюдження механізму впровадження заходів;
- 6) навчання персоналу нової технології;
- 7) встановлення відповідальних за впровадження технології.

Усі персонал-технології можна об'єднати в такі групи: персонал-технології позикової праці; навчальні персонал-технології; персонал-технології підбору та найму персоналу; персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу; персонал-технології контролю праці персоналу; інформаційні персонал-технології.

Дослідивши закордонний досвід впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом, можна зробити висновок, що для підвищення ефективності діяльності сучасного підприємства доцільно впроваджувати:

1. Рекрутинг персоналу – це підбір кваліфікованих кадрів спеціалізованими підприємствами-провайдерами за винагороду. Однією із форм рекрутингу є лізинг персоналу, який слід розглядати як управлінську технологію, що забезпечує бізнес-процеси підприємства необхідними за кількісними та якісними ознаками трудовими ресурсами, використовуючи послуги сторонньої організації. При цьому правові відносини виникають між рекрутинговою компанією та працівником, з яким укладається трудовий договір. Однією із форм лізингу, яку варто використовувати, є підбір тимчасового персоналу, що передбачає залучення персоналу на короткостроковий термін (від одного до трьох місяців). Впровадження у практичній діяльності підприємств технології лізингу персоналу має такі переваги:

- найм персоналу певної кваліфікації та в необхідній кількості;
- можливість багаторазової зміни працівників у разі неналежного виконання своїх обов'язків або у випадку інших причин;
- звільнення кадрової служби підприємства від рутинної адміністративно-паперової роботи, пов'язаної з офіційним оформленням працівників у штат, а також виключення витрат на розрахунок заробітної плати та виплати компенсацій у випадку звільнення;
- відсутність простоїв у зв'язку з хворобою або відпусткою працівника, оскільки згідно з контрактом його зобов'язані замінити;

-можливість перевести працівників, які протягом певного періоду зарекомендували себе як досвідчені фахівці, у штат підприємства.

2. Кадровий аудит – це комплексна оцінка діяльності працівників підприємства, яка дає змогу виявити відповідність професійного, освітнього та фахового рівня працівника займаній ним посаді та спрямований на здійснення аналізу організаційної структури та кадрового потенціалу. Проведення кадрового аудиту на підприємстві передбачає аналіз основних показників діяльності кадрової служби та вироблення рекомендацій щодо вдосконалення її функціонування, зокрема:

-ефективність організаційної структури, логічність її побудови та злагодженість;

-документообіг, формування єдиної системи обліку, реєстрації та архівного зберігання документів;

-розробка положень про кадрову службу, посадових інструкцій, системи оплати праці, системи заохочень та покарань;

-якісні та кількісні характеристики персоналу, їх відповідність цілям та завданням, що стоять перед підприємством;

-ефективність розміщення кадрів;

-формування управлінської ланки –підбір перспективних кандидатів на керівні посади;

-визначення рівня професійних та особистісних якостей працівників підприємства з метою розробки відповідних програм навчання та розвитку;

-атестація персоналу, що передбачає оцінку рівня відповідності працівників своїй посаді та функціональним обов'язкам, особистий їх внесок у результативність діяльності підприємства;

-формування політики скорочення та вивільнення персоналу, налагодження питань внутрішнього сумісництва;

-загальна оцінка роботи кадрової служби та оптимізація її діяльності, розробка системи мотивації працівників, розробка технології пошуку, найму та звільнення персоналу та програм адаптації.

3. Коучинг персоналу –це інструмент професійного та особистого розвитку працівників підприємства, спрямований на вдосконалення професіоналізму та кваліфікації, мобілізацію внутрішніх ресурсів та потенціалу, зокрема, творчих та інтелектуальних здібностей, самосвідомості, ділових якостей, інноваційності. Коучинг –це інструмент, що дозволяє знайти максимально ефективні шляхи досягнення цілей підприємства та втілити їх у життя.

Таким чином, використання сучасних технологій управління персоналом є об'єктивно необхідним для підвищення ефективності формування та розвитку трудового потенціалу підприємства, а також його конкурентоздатності. Сучасні технології управління також дозволяють виявити, використати і розвинути приховані можливості підприємства і потенціал працівників. Саме тому, їх впровадження має стати невід'ємною складовою економічної стратегії розвитку будь-якого українського підприємства. Для вітчизняних підприємств, на нашу думку, є необхідною адаптація вже наявних технологій до умов бізнес-середовища, а також до нормативно-правового регулювання трудових відносин в Україні, яке, на жаль, й ще досі містить багато складових, що використовувались в минулому. Ці завдання стають особливо актуальними сьогодні, адже, порівняно з закордонними підприємствами, вітчизняні використовують лише незначну частину усіх доступних технологій. Тому українським менеджерам з персоналу варто активніше використовувати нові методи, спираючись на досвід своїх колег з інших країн.

Список використаних джерел:

1. Бірюкова Т. Л. Інноваційні напрями розвитку інформаційного менеджменту. *Держава та регіони. Серія : Соціальні комунікації*. 2018. № 1. С. 137-140.
2. Боковець В. В. Принципи та методи побудови системи управління персоналом на підприємстві. *Економіка України в умовах глобальної нестабільності : за матер. XII Міжнар. наук. – практ. конф.* Київ. 2012. С. 34 – 36.

3. Денисенко М.П. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. *Економіка та держава*. 2017. № 7. С. 19-24.
4. Клепікова О. А. Сучасний стан і місце інформаційних технологій в управлінні підприємством. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2018. № 5. С. 74-77.
5. Ковтун Е.О. Актуальність впливу якості управлінських рішень на систему менеджменту підприємства. *Scientific Letters of Michal Baludansky*. 2019. С. 59 – 61.
6. Новак В. О. Інформаційне забезпечення менеджменту: навч. посіб. К. : Кондор, 2016. 462 с.
7. Ступницький О. Інформаційні технології та корпоративне управління у ХХІ ст. *Економіка України*. 2017. № 2. С. 38-46.

УДК 339.13:658:7

Світлана Мороз

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ РОЗПОДІЛУ

Систематизовано принципи формування збутової політики промислового підприємства. Розглянуто основні структурні елементи системи управлінням збутом продукції. Описано процес реалізації збутової політики товарів на сучасних об'єктах ринкового підприємництва. Представлено структуру цільової спрямованості формування каналів розподілу хлібобулочної продукції.

Ключові слова: збутова політика, політика розподілу, канали розподілу, реалізація, логістична система.

Однією із основних умов функціонування споживчого ринку виступає організація систем розподілу товарів, які забезпечують їх рух зі сфери

виробництва в сферу споживання за допомогою створення відповідних каналів. Суб'єктний склад цих каналів є відносно стабільним, представлений товаровиробниками і безліччю торгових посередників, але результативність їх функціонування є різною. Це пов'язано зі специфікою структури каналів, асортименту продукту, що просувається ними товару, кількістю учасників, розмірами витрат і доходів та багатьма іншими факторами, які необхідно враховувати при розробці напрямів їх подальшого розвитку.

Особливості побудови і функціонування каналів розподілу товарів в окремих товарних сегментах споживчого ринку досліджувалися вітчизняними і зарубіжними науковцями, а саме: Білоусовою С. М., Божуком С. Г., Гайдаєнко Т. А., Годіним А. М., Котлером Ф., Лавлоком К., Ламбенем Ж.-Ж., Мак-Дональдом М.

Метою статті є аналіз окремих положень формування і функціонування маркетингових каналів розподілу товарів хлібопекарської промисловості та розробка прикладних рекомендацій, що забезпечують їх розвиток.

Виконані дослідниками маркетингові розробки заслуговують на високу оцінку, як в теоретичному, так і практичному плані. Однак проблематика розвитку маркетингових каналів розподілу товарів рідко виступає предметом наукових досліджень, специфіка їх формування та проблеми функціонування в організаціях споживчої кооперації до теперішнього часу не вивчені. Складність структури і різноманіття існуючих каналів, побудованих, виходячи з досвіду і традицій торговельної діяльності організацій, уповільнюють процес руху товарів до споживача, виступають обмежуючим фактором при вдосконаленні торговельного обслуговування населення і визначають необхідність розробки нових інструментів розвитку маркетингових каналів розподілу товарів.

Цільовими сферами реструктуризації каналів розподілу товарів слід виділити конструювання нових каналів за принципом їх типізації та залучення нових учасників в існуючі канали за принципом розвитку співробітництва з організаціями споживчої кооперації. Проведення реструктуризації в першій сфері передбачається за допомогою застосування ключових напрямків політики

розподілу товарів за елементами маркетинг-міксу і типам товаровиробників, а також за допомогою конструювання типових варіантів нових каналів за схемами вертикального внутрішньо системного і горизонтального позасистемного товарного постачання.

Труднощі налагодження збуту на виробничих підприємствах визначаються, перш за все, об'єктивними передумовами, зумовленими невідповідністю інфраструктури товарного ринку сучасним логістичним вимогам, нерозвиненістю ринку послуг логістичних провайдерів і незалежних торгових представників (дилерів), і відсутністю достатнього платоспроможного попиту з боку населення. Окремо в цьому контексті слід виділити загрозу розвитку рецесійних процесів в економіці [2, с. 78-79].

Проблема управління каналами розподілу полягає в тому, що посередницькі структури, які займають проміжне положення між виробниками і споживачами, не завжди прагнуть до зміщення взаємозв'язків з продуцентами. Вони віддають перевагу більш тісним контактам із споживачами. Більшість посередницьких структур хочуть, щоб виробники доводили матеріальні потоки до них і не втручалися в логістичні процеси на подальших етапах переміщення цих потоків. Підставою для цього є те, що нерідко на практиці виробники товарної продукції ставляться до логістичних посередників гірше, ніж до кінцевих споживачів, запиту, мотивація і очікування яких вивчаються і задовольняються. Таким чином, потреби проміжних структур часто ігноруються. Тому при організації логістичних зв'язків з посередниками в сфері розподілу такі конфліктні питання слід аналізувати і враховувати. Це позитивно позначається на ефективності логістичного каналу.

Сукупність управлінських процесів розподільчої логістики становить зміст її логістичного менеджменту, який включає в себе діяльність виробника товару з управління внутрішніми логістичними процесами, пов'язаними з організацією та плануванням поставок готової продукції на підприємстві, і потоковими процесами за межами підприємства, що відповідає внутрішньоорганізаційному та міжорганізаційному логістичному менеджменту розподілу (рис. 1).

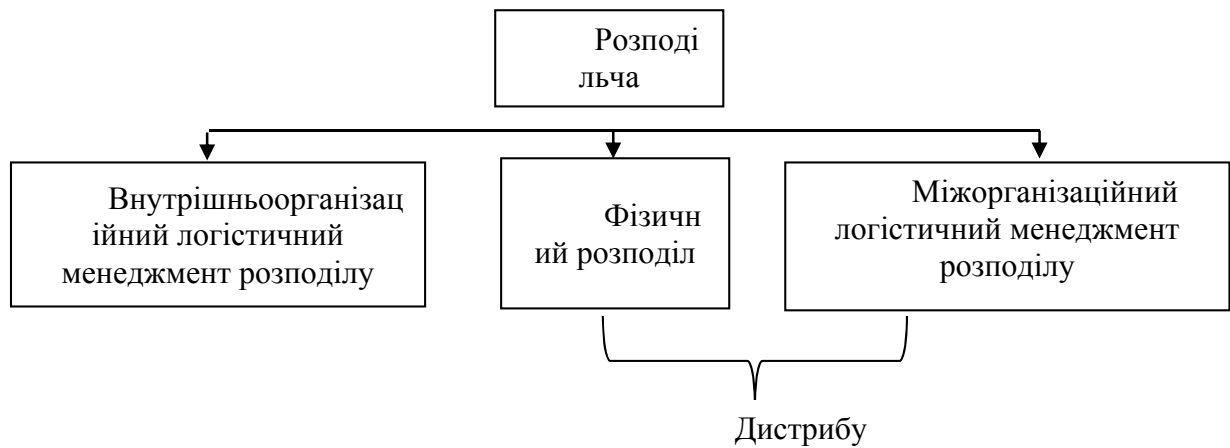


Рисунок 1 – Складові розподільчої логістики виробничого підприємства [3, с. 84]

Варто зазначити, що внутрішньоорганізаційне логістичне управління розподільними процесами здійснюються шляхом координації діяльності окремих служб і підрозділів підприємства при плануванні товаропотоків і реалізації створених програм. Тут використовуються такі механізми координації, як взаємна адаптація, пряме керівництво, стандартизація робочих процесів і навичок.

Удосконалення внутрішньоорганізаційного логістичного управління пов'язане із використанням сучасних інформаційних технологій та інноваційних методів управління колективами людей, з розвитком внутрішнього маркетингу і внутрішніх інновацій.

Безперечним є той факт, що вибір маркетингових каналів розподілу, їх ефективне використання впливають на обсяг реалізації продукції. При цьому досягнення економічної ефективності при формуванні та розвитку каналів розподілу продукції відповідно до існуючих програм торгового маркетингу є пріоритетним завданням у діяльності виробника на будь-якому ринку. До прикладу, сформуємо структуру цільової спрямованості розвитку каналів розподілу, взявши за основу ринок хлібобулочних виробів (рис. 2).

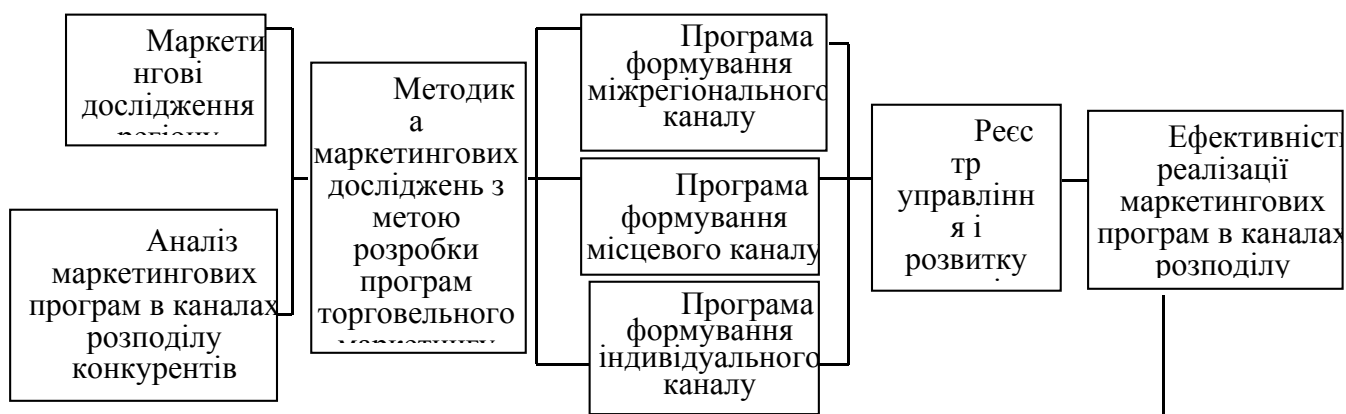


Рисунок 2 – Структура цільової спрямованості формування каналів розподілу хлібобулочної продукції на основі програм торговельного маркетингу [1, с.802]

Дослідження ринку хліба та хлібобулочних виробів у Вінницькій області (згідно з даними Держстату [5]) показують, що можна реально збільшити виробництво і продаж цієї продукції не менше, ніж на 80%. Що стосується виробництва, то, за оцінками керівників ряду великих підприємств, за останні роки воно пройшло кілька етапів модернізації.

В даний час виробничі потужності дозволяють практично подвоїти обсяги випічки хліба і хлібопродуктів. Однак стан каналів розподілу цієї продукції в регіоні, є серйозним гальмом, стримуючим нарощування обсягів виробництва. Головна проблема полягає в рівні розвитку роздрібною торговельної мережі. Це пов'язано з наступними факторами: недостатня кількість торгових точок, збільшення кредиторської заборгованості роздрібною торгівлі, одноразовий (як правило, тільки ранкова) доставка продукції в магазини, право торгівлі на повернення нереалізованої продукції та інше. Беручи до уваги тематику даної статті, вважаємо за необхідне дослідити особливості організації та функціонування розподільчої політики на прикладі ТОВ «Тростянецьхліб». Згідно зі Статутом, товариство займається виробництвом борошняних кондитерських виробів, хлібобулочних, макаронних і подібних виробів тривалого зберігання,

неспеціалізованою оптовою торгівлею. Зважаючи на не досить високі, проте стабільні показники реалізації продукції та відносно задовільний фінансово-економічний стан товариства в цілому, відсутність відділу маркетингу та неоптимізована логістична система гальмують потенційно можливий розвиток підприємства [6].

Вважаємо, налагоджена робота відділу логістики підприємства призведе до розширення географії реалізації даної продукції. Щоб вивчати ринок збуту, знаходити «ніші», розширювати межі реалізації необхідно створення відділу маркетингу, який буде займається пошуком нових оптових і дрібнороздрібних покупців, вивчати можливості розширення фірмової торгівлі. Спільно з відділом збуту його фахівці повинні брати участь в організації виставок, ярмарків, дегустацій продуктів. Через відсутність реклами підприємство несе значні збитки.

На нашу думку, основний збут продукції споживачеві повинен відбуватися через торгову мережу, що належить виробнику і входить в його вертикальну маркетингову систему, тобто через традиційний канал розподілу нульового рівня, без участі незалежних торгових посередників єдиного типу.

У цих умовах особливу увагу слід приділяти плануванню збуту. Першочергова дія – зниження ціни на продукти з високою ціновою еластичністю попиту та забезпечення мінімального беззбиткового обсягу. Потім необхідно визначити прямі канали та способи збуту продукції у встановлених обсягах.

Варто зазначити, що коли конкурентна боротьба на ринках ведеться на рівні вдосконалення якості та інтенсифікації комерційних зусиль, необхідно приділяти більше уваги організації каналів збуту.

На нашу думку, важливою функціональною складовою діяльності служби збуту є якісне здійснення політики розподілу. Зважаючи на це, на рис. 3 запропоновано один із шляхів її реалізації.

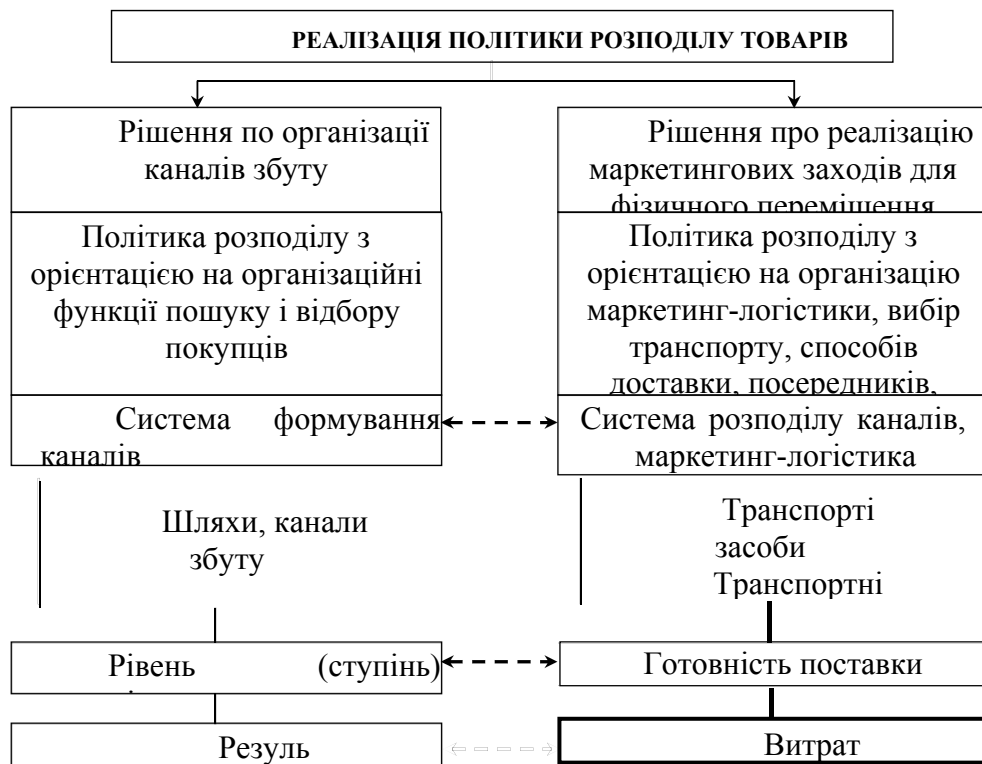


Рисунок 3 – Реалізація політики розподілу товарів і послуг на сучасних суб'єктах ринкового підприємництва

Слід зазначити, що дана політика являє собою сукупність дій, направлених на розробку і реалізацію маркетингової програми, з урахуванням схем і каналів доведення готової продукції до кінцевого споживача. Крім того, вона покликана забезпечити ефективну взаємодію між суб'єктами маркетингової програми, направленої на забезпечення чіткості і системності процесу продажу товару певної кількості і якості, в певний час і на конкретному ринку.

Отже, опрацювання основних елементів, які визначають, формують і задають характер збутової політики організації, а також її базові орієнтири, покликані підвищити рівень організованості і керованості потоків руху товару від виробника до кінцевого споживача. На наш погляд, точно налагоджена і оптимізована система логістики допоможе компанії досягти конкурентних переваг. При тому, що формування і впровадження ефективних методів і підходів зажадає серйозних управлінських зусиль, великих витрат часу і великих фінансових вкладень в професійну підготовку кадрів. Без побудови

збутової політики на принципах маркетингу підприємство не здатне в сучасних умовах господарювання ефективно розвиватись та бути конкурентоспроможним на ринку.

Список використаних джерел:

1. Nuzhna O., Tluchkevych N., Semenushena, N., Nahirska, K., Sadovska, I. Making managerial decisions in the agrarian management through the use of ABC-Analysis tool. *Independent Journal of Management & Production*, 2019. Vol 10. No 7, P. 798-816.
2. Антощенкова В.В. Сучасна маркетингова політика розподілу продукції підприємства: актуальність та перспективи. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. С. 77-84.
3. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності, ролі та значення. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 85-97.
4. Ілляшенко С.М. Моделювання вибору стратегій інноваційного розвитку промислового підприємства: маркетингові аспекти. *Економічні, соціальні та психологічні аспекти маркетингових технологій*. 2019. №3. С. 57-66.
5. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.09.2021).
6. ТОВ «Тростянецьхліб»: сервіс пошуку контрагентів YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41711556/ (дата звернення: 19.09.2021).
7. Поліщук І.І. Маркетинговий потенціал в системі управління підприємством: монографія. Вінниця : ВРВ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 356 с.

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено особливості формування ефективної системи управління розвитком і використання персоналу підприємства. Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності процесу управління розвитком і використанням персоналу. Розглянуто наукові підходи стосовно формування механізму управління розвитком і використанням персоналу. Проведено аналіз наукових досліджень і публікацій щодо управління розвитком і використанням персоналу підприємств.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, структура процесу розвитку, професійний розвиток, особистісний розвиток, система розвитку персоналу.

На даний час основною складовою управління персоналом підприємства є створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, вдосконалення вмінь та безперервного розвитку працівників. Зростання ролі знань у суспільстві, розвиток наукоємних, інтелектуальних технологій вимагає гнучкого та адаптивного використання людських ресурсів підприємства, підвищення творчої та організаційної активності працівників, формування гуманізованої організаційної культури. В сучасних умовах ринкової економіки серед різноманітності проблем, зв'язаних із забезпеченням нормального та ефективного розвитку підприємств та організацій, однією із головних є проблема управління персоналом. В найближчому майбутньому найкращого розвитку досягнуть ті підприємства, які роблять головну ставку на людські ресурси та управління ними.

В умовах ринкових відносин, впровадження у виробництво нових технологій особливого значення набувають адекватні методи управління розвитком персоналу, які ґрунтуються на прогресивних підходах до розширення його компетенцій. Зважаючи на це, у сучасному виробництві постають проблеми модернізації класичних систем менеджменту персоналу та впровадження нових моделей управління, орієнтованих на безперервний розвиток інтелектуального, культурного та творчого потенціалу працівників підприємств та організацій.

Серед наукових доробок українських і зарубіжних вчених, які стали підґрунтям формування ідеології управління персоналом підприємств і дослідження актуальних аспектів управління даним процесом, варто відзначити праці О. Ю. Амосова, О.І. Бабчинської, В. Я. Брича, О. А. Грішнєвої, А. В. Денисової, Г. В. Дмитрієва, І. В. Журавльова, О. С. Заклекти, А. Я. Кібанова, Н. Б. Кирич, А. М. Колота, Т. А. Костишиної, І. С. Кравченко, Т. І. Лепейко, Е. М. Лібанової, Н. Д. Лук'янченко, М. Д. Романюка, В. А. Савченка, М. В. Семикіної, Д. Г. Шушпанова. Однак внаслідок складності й багатоаспектності цієї проблеми в сучасних умовах існують питання, розроблені не цілком. Актуальність теми дослідження підтверджується також необхідністю розроблення практичних рекомендацій покращення роботи персоналу та їх постійний розвиток, що мало б позитивний вплив на організацію також.

Управління людськими ресурсами є одним із найважливіших напрямів у діяльності підприємств, і вважається основним критерієм їх економічного успіху. І якщо раніше головна увага приділялася розвитку та вдосконаленню технічного забезпечення, впровадженню прогресивних технологій і модифікації організаційних структур, то нині особлива увага приділяється використанню людського чинника. Тобто в сучасних умовах господарювання сутність і ефект бізнесу визначають люди.

В теорії і практиці управління особливе місце приділяється управлінським відносинам. Управлінські відносини можна визначити як

відносини між людьми в процесі управління, як особлива форма зв'язку між суб'єктом і об'єктом управління в процесі здійснення управлінської праці на основі пізнання й використання об'єктивних тенденцій і принципів функціонування та розвитку соціальних систем.

Наукові основи управління персоналом базуються на загальних теоретичних положеннях управління. Управління є найдавнішим мистецтвом і новітньою наукою, що ґрунтується на власних концепціях, принципах і методах, тобто має серйозний науково-методичний фундамент.

Управління персоналом може існувати на двох рівнях: теоретичному й прикладному. Ціль теорії управління персоналом полягає в одержанні нових знань шляхом опису й класифікації явищ, встановлення причинно-наслідкових, функціональних і інших взаємозв'язків і закономірностей між ними, прогнозування типових організаційних ситуацій [1].

Управління персоналом на прикладному рівні може займатися питаннями зміни й перетворення реальних виробничих ситуацій, розробки конкретних моделей, проектів та пропозицій для підвищення ефективності використання ресурсів.

Відповідно до цих рівнів управління персоналом може включати три групи сфер знань (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Галузь знань науки управління персоналом

Рівні управління персоналом	Галузі знань
Рівень процесів	Комунікаційні процеси; соціальні конфлікти; шляхи оптимізації управлінських відносин; мотивація і контроль; співробітники як члени групи.
Рівень організації	Підприємство як складна відкрита техніко-технологічна, екологічна, інформаційна і фінансова система; підприємство як соціальна система; правові умови роботи.
Рівень людини	Структура якостей і здатностей особистості; знання людиною результатів своєї роботи, особливо у взаємодії й у порівнянні з роботою інших людей; людина і організація; людина і менеджмент.

Комплексний характер управління персоналом проявляється в структурі знань управління персоналом як науки. Її ядро становлять власні, специфічні знання, що відображають, по-перше, вплив різних характеристик працівників на їх залучення на підприємство, відбір й організаційне поведження, і, по-друге, способи й прийоми практичного використання встановлених взаємозв'язків з метою забезпечення економічної та соціальної ефективності підприємства.

Напрямки розвитку управління персоналом пов'язані не тільки із зовнішніми факторами, а також з орієнтирами, які необхідно враховувати в процесі будь-яких змін, що відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства. Ці зміни можна представити у вигляді п'яти модулів (рис. 1.1).

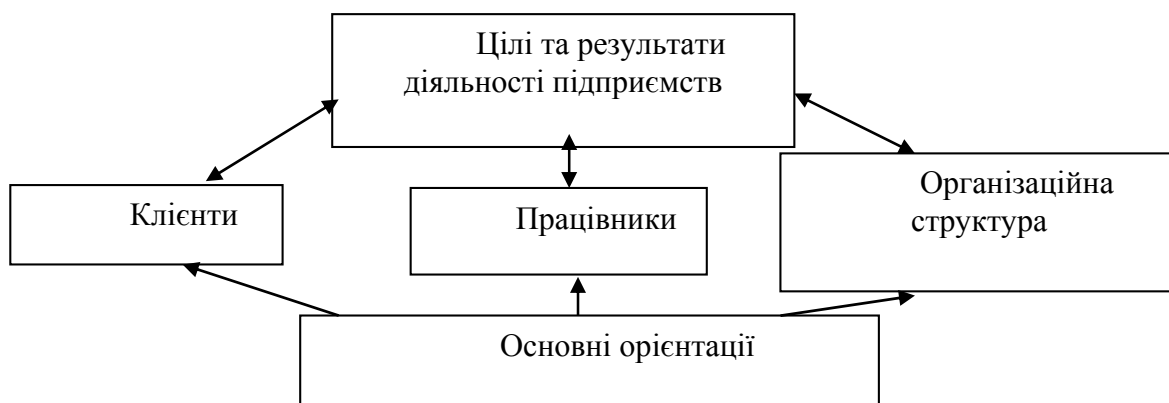


Рисунок 1.1 - Орієнтації управління персоналом

У сучасних умовах на зміну традиційним підприємствам, що мають яскраво виражену ієрархію, що орієнтовані на контроль і організаційну структуру управління з жорстко фіксованими завданнями підрозділів, ідуть підприємства нового типу, що спрямовані на управління процесами й персоналом.

Система управління персоналом є комплексом завдань і провідних напрямів діяльності, а також різних форм, видів, методів і відповідного механізму управління, які спрямовані на те, щоб забезпечити стаке зростання ефективності виробництва, продуктивність праці та якість роботи [1].

Сучасна система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та використанні власного досвіду, включає такі підсистеми: аналіз та планування персоналу; підбір та наймання персоналу; оцінювання персоналу; організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу; атестація і ротація кадрів; управління оплатою праці; мотивація персоналу; облік співробітників підприємства; організація трудових відносин на підприємстві; створення умов праці; соціальний розвиток; кадрова безпека [3].

Персонал є головною ланкою виробничого процесу на підприємстві. Якими б не були новітні технології, інноваційні ідеї, вони ніколи не будуть ефективними, приносити максимальну користь без високоефективної роботи, належної підготовки і кваліфікації людських ресурсів. Управління персоналом є достатньо складним процесом, адже люди наділені інтелектом, здатністю мислити. Вони постійно розвивають між собою взаємовідносини, які часто впливають на продуктивність праці, виробництво, внутрішній клімат підприємства. Сьогодні основними проблемами, з якими стикаються при управлінні персоналом – це підбір, формування кадрів з сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності праці працівників, збереження сприятливого клімату у колективі [3].

Основними напрямками удосконалення системи розвитку персоналу в умовах сучасної конкуренції є [2]:

- підвищення освітнього рівня персоналу, постійне оновлення знань з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу;
- стимулювання професійного зростання працівників;
- забезпечення підвищення кваліфікації працівників;
- заохочення персоналу до створення і розвитку інновацій, здатних забезпечити конкурентні переваги для підприємства;

- формування системи безперервної професійної освіти і підготовки кадрів, включаючи навчання безпосередньо на виробництві та з відривом від виробництва;

- застосування інноваційних форм та методів організації навчання;

- створення умов для кар'єрного росту працівників;

Отже, у наш час персонал стає ключовим ресурсом, який забезпечує ефективність функціонування кожного підприємства, тому його розвиток є невід'ємною складовою загальної стратегії організації.

Загальною та головною метою системи управління персоналом є забезпечення відповідних якісних та кількісних характеристик персоналу цілям підприємства. Тобто, управління персоналом, в першу чергу, повинне здійснюватися через управління його трудовим потенціалом, що оцінюється як за ефективністю реалізації, так і за ефективністю розвитку трудового потенціалу персоналу.

Таким чином, формування ефективної системи розвитку персоналу сучасної організації є одним із її стратегічних завдань. Це зумовлюється динамічністю та невизначеністю середовища функціонування організації, нестандартністю змін як у глобальному оточенні, так і в економічних та соціальних процесах на макрорівні, зміною світогляду та структури потреб персоналу.

Список використаних джерел:

1. Бабчинська О.І., Костенчук Д.В. Особливості стратегічного управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: збірник наукових праць II Всеукраїнської практичної інтернет-конференції 16 жовтня 2015 р. Вінниця, 2015. С. 457–460.

2. Бабчинська О.І. Механізм управління розвитком персоналу на інноваційно-активних підприємствах [Електронний ресурс]. *Інфраструктура ринку*. 2021. №51. Режим доступу: <http://www.market-infr.od.ua/uk/51-2021> (дата звернення 27.09.2021).

З.Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Тямушева В. М. Інноваційні технології в управлінні людським капіталом. *Інфраструктура ринку*. 2019. № Вип. 30. С. 125–131. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/21.pdf. (дата звернення 29.09.2021).

УДК 339.138:005(045)

Олена Нечипорук

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Обґрунтовано необхідність використання маркетингу в діяльності підприємства, досліджено зміст маркетингу в системі управління підприємством. Запропоновано напрями реалізації концепції маркетингового менеджменту шляхом практичного впровадження комплексної системи управління підприємством на основі маркетингу. Визначено основні проблеми управління маркетингом підприємства та шляхи їх вирішення.

Ключові слова: *маркетинг, маркетингове управління, комплексна система управління підприємством, маркетингові дослідження, ефективність маркетингового управління.*

Сучасне ринкове середовище характеризується динамічністю та значною невизначеністю, поступовим перенасиченням ринку продукцією, що спричинює формування жорстких умов виживання. Зміни попиту, зростання кількості суб'єктів ринку, поява численних ризиків зумовлюють стрімкий темп дій учасників ринкових відносин. Маркетинговий підхід до управління підприємством сьогодні є важливим та необхідним для швидкої адаптації до зовнішнього середовища. На сучасному етапі перед підприємством постає

завдання не лише впровадження служби маркетингу як невід'ємного елемента ефективної підприємницької діяльності та вирішення проблем управління маркетингової діяльності, а й повної орієнтації на ринок та використання принципів маркетингового менеджменту як філософії ведення бізнесу. Формування та використання сучасних механізмів маркетингу на засадах інтеграції з менеджментом дозволяє вирішувати низку практичних проблем ефективного господарювання. Функціонування підприємства за таких умов викликає об'єктивну необхідність удосконалення управління маркетинговою діяльністю. Саме цим пояснюється вибір тематики запропонованої статті та її актуальність.

Проблематиці формування та функціонування маркетингу в системі управління підприємством присвячено науковій праці багатьох учених. Зокрема, у зарубіжній літературі даний аспект вивчали Г. Багієв, П. Зав'ялов, Ф. Котлер, К. Макконелл, Е. Уткін та ін. Серед українських вчених-економістів над вказаним питанням працювали П. Березівський, А. Вовчак, В. Збарський, В. Котков, С. Захарін, П. Саблук, Д. Олійник, Г. Черевко, М. Шульський, В. Юрчишин та інші. У їхніх працях досліджено та проаналізовано зміст економічної категорії маркетингового управління, а також теоретичні засади формування маркетингового менеджменту на підприємстві.

Метою статті є визначення проблем та особливостей управління маркетингом на підприємстві в сучасних умовах.

Маркетинг на підприємстві стає одним із напрямів реалізації стратегічних дій, функцією управління, спрямованою на досягнення цілей та загальної мети через використання маркетингових інструментів. Реалізувати основне завдання маркетингу, а саме збільшення конкурентоспроможності підприємства, можливо, зокрема, із введенням його до загальної системи менеджменту підприємства та використанням усіх наявних маркетингових інструментів, можливостей та ресурсної бази підприємства шляхом прийняття ефективних маркетингових рішень.

Маркетингова діяльність підприємства повинна сприяти набуттю конкурентних переваг в умовах нестабільності та мінливості зовнішнього середовища. Тому, безперечно, ефективність та результативність фінансово-господарської діяльності підприємства залежить відкінцевих результатів здійснення маркетингової діяльності, яка стає одним із елементів системи менеджменту підприємства.

Управління маркетинговою діяльністю (маркетинговий менеджмент) є однією з головних умов забезпечення стабільного рівня попиту на товар. Узагальнене визначення маркетингового менеджменту як процесу, основними складовими якого є аналіз, планування, реалізація планів та контроль за здійсненням заходів, спрямованих на встановлення, зміцнення і підтримання взаємовигідних обмінів з цільовими ринками для досягнення цілей підприємства, дає можливість відзначити, що реалізуватися цей процес повинен у трьох напрямках:

- використання маркетингового апарату в щоденній діяльності;
- застосування маркетингового менеджменту для ринкової орієнтації підприємства;
- максимізація прибутку та підвищення конкурентоспроможності за рахунок впровадження маркетингових стратегій.

Варто зауважити, що управління маркетингом охоплює наступні етапи.

1. Планування або процес аналізу умов діяльності підприємства і планування ринкових рішень - це систематичний процес діагностики і передбачення шансів, небезпек і засобів фірми, що дає можливість встановлення маркетингових цілей і визначення способів досягнення цілей.

2. Організація - це процес вмонтовування маркетингової діяльності в організаційну структуру фірми. Ті суть полягає у побудові таких організаційних структур, які передбачають і визначають місце маркетингових служб у фірмі.

3. Реалізація базується на координації діяльності різних структур і рівнів підприємства для кращої реалізації його завдань і, насамперед, кращого задоволення потреб ринкових покупців.

4. Контроль охоплює встановлення рівня планів і завдань, які має досягнути фірма, швидкість просування в їх досягненні, а також визначення засобів їх реалізації. Організована система контролю повинна виконувати дві основних функції: діагностичну і прогностичну.

На теперішньому етапі розвитку економіки сформувалась низка підходів до управління маркетингом, але використання великої кількості різного виду інформації вимагає розробки нових підходів до маркетинг-менеджменту, які б базувались на узгодженні завдань управління маркетинговою діяльністю із мінливими запитами споживачів.

Аналіз підходів до маркетингового управління дав змогу визначити найефективніші з них:

- системний підхід, який включає створення моделі управління маркетинговою діяльністю на підприємстві, що є логічною конструкцією та має за мету описувати та оптимізувати управління маркетингом;

- процесний підхід, орієнтований на регулювання інформаційних потоків, збором, обробкою, зберіганням та використанням маркетингової інформації, здійснюється за допомогою інформаційних технологій;

- комплексний підхід, що базується на дослідження ринків збуту, визначенні потреб споживачів, розробці товарів та ціноутворенні, а також вибору способів просування і розподілу продукції;

- організаційний підхід, заснований на принципах соціально-етичного маркетингу і спрямований на своєчасну та гнучку адаптацію до умов маркетингового середовища, на задоволення потреб споживачів.

Ефективність управління маркетингом значною мірою залежить від трьох основних складових будь-якого процесу управління: планування, організації й системи контролю на підприємстві. Крім того, виділяють такі функції управління, як мотивація, регулювання й облік, а також дві специфічні функції – прогнозування й аналіз.

Основні складові процесу управління маркетингом необхідно розробляти у взаємозв'язку один з одним стосовно до специфіки ринкової діяльності

підприємства. В управлінні сучасним маркетингом найбільш доцільним є застосування системи стратегічного планування з ранжируванням стратегічних завдань, аналізом позиції підприємства в конкурентній боротьбі й вибором найбільш ефективних стратегій. При оперативному плануванні найближчі цілі підприємства трансформуються в поточні програми дій, бюджети й плани прибутків, які доводять до кожного підрозділу підприємства. Але стратегічні цілі погано сполучаються з виконанням поточних операцій, тому стратегічне планування повинне здійснюватися не по підрозділах підприємства, а по окремих проектах, майбутнім напрямкам діяльності і т.д. на основі окремої системи управління і контролю за виконанням. Зв'язок між системою маркетингу і підфункцією планування активна й двостороння. З одного боку, маркетингові цілі впливають на систему планування, з іншого боку – реалізація всіх маркетингових заходів взаємопов'язана в рамках плану програми. Плановість при реалізації програми маркетингу по суті являє собою глобальний план і визначає зміст всіх інших планів підприємства.

Проблеми управління маркетинговою діяльністю можна поділити на внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх проблем відносять проблеми невідповідності маркетингової діяльності підприємства потребам ринку, проблеми організації маркетингової діяльності на самих підприємствах, проблеми супротиву працівників підприємства змінам тощо.

До зовнішніх проблем можна віднести рухливість та турбулентність зовнішнього середовища, змінність його впливу, проблеми маркетингу високотехнологічних товарів тощо.

В свою чергу, основними напрямками подолання цих проблем є наступні:

- повна інтеграція маркетингу в організаційну структуру підприємства;
- формування у всіх працівників підприємства маркетингового стилю мислення, єдності цілей і задач, що стоять перед підприємством;
- встановлення цілей і завдань маркетингових підрозділів на основі загальної стратегії підприємства;
- комплектування штату маркетингових підрозділів фахівцями з маркетинговою освітою та забезпечення систематичного підвищення кваліфікації працівників;

–впровадження методів бенчмаркінгу у систему управління підприємством;

–удосконалення системи планування, бюджетування та контролю маркетингу;

–аналіз та оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства;

–удосконалення інформаційного забезпечення маркетингової діяльності;

–встановлення ефективної системи комунікаційних зв'язків між маркетинговими підрозділами та іншими структурними підрозділами підприємства;

–аналіз та оцінка результатів діяльності працівників маркетингових підрозділів;

–активне впровадження мотиваційних програм для персоналу маркетингових підрозділів з метою стимулювання ініціативи.

Таким чином, це діяльність усередині підприємства, спрямована на ринкове середовище, яке базується на застосуванні інформаційних технологій, встановлення постійної комунікації зі споживачем, що дають можливість підвищувати адаптивність маркетингових інструментів відповідно до потреб ринку, а також сприятиме досягненню цілей маркетингової діяльності підприємства. Управління маркетинговою діяльністю визначає якісний склад комплексу маркетингу, через який підприємство здійснює маркетинговий вплив на споживача, створює сприятливе внутрішнє середовища, має на меті доведення до керівництва і персоналу цінностей підприємства і його маркетингових цілей, найкращого задоволення потреб споживачів і збільшення клієнтської бази підприємства.

Список використаних джерел:

1.Балабанова Л.В., Управління маркетинговим потенціалом підприємства: навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2016. 288 с.

2.Белявцев М.І. Маркетинговий менеджмент.К. : Центр навчальної літератури, 2016. 407 с.

3.Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб.К. : Знання, 2018. 332 с.

4.Боковець В. В. Дослідження методів ціноутворення у системі маркетингу підприємства. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології :

зб. наук. пр.. за матер. II Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2015. С. 291 – 295.

5.Ковтун Е.О., Бондар І.О., Гуменюк А.А. Особливості розробки маркетингової стратегії для здійснення оптимізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Текст] / Е. О. Ковтун, І.О. Бондар, А.А. Гуменюк. Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2016. Вип. 6 Ч. 1 С. 169 – 171.

6.Райко Д.В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація: монографія. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2018. 632 с.

7.Соколовська В.В. Роль маркетингової товарної стратегії в діяльності підприємства. URL: <http://nubip.edu.ua>.

8.Соколовська В.В. Товарна стратегія як складова маркетингової стратегії підприємства. URL: <http://nubip.edu.ua>.

УДК 336.5.02(045)

Вадим Онищук

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

РОЗРОБЛЕННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

На сучасному етапі функціонування торговельних підприємств, що характеризується недостатністю власних фінансових ресурсів та неможливістю залучення зовнішніх джерел фінансування в достатніх обсягах, важливим завданням є подальше забезпечення безперервності та результативності їх діяльності. Це вимагає постійного коригування фінансової стратегії, зокрема в частині управління оборотними активами, як найбільш мобільної складової майна підприємства, що забезпечує виконання планових показників результатів діяльності, недопущення перебоїв у виробничих процесах та підтримання належного рівня ліквідності та платоспроможності.

Ключові слова: оборотні активи, управління оборотними активами, політика фінансування оборотних активів, джерела фінансування, показники ефективності використання оборотних активів, стратегічне управління, стратегічне управління оборотними активами

Активи являються економічним ресурсом, який генерує дохід. Здатність приносити дохід в процесі господарської діяльності є однією з найважливіших характеристик активів торговельного підприємства як об'єкта економічного управління. Цей дохід активи генерують перш за все як економічні ресурси, які мають продуктивність. Потенційна здатність активів генерувати дохід не реалізується автоматично, а забезпечується лише в умовах ефективного їх використання. Формування таких умов являє собою одне із найважливіших завдань управління активами.

Сучасна фінансова наука характеризується відсутністю єдиних теоретичних та практичних підходів до управління активами підприємств. Складність управління активами визначається їх структурою. Так, наприклад, не існує єдиного методу щодо трактування категорії оборотного капіталу, закономірностей його руху, управління в межах підприємства та співвідношення з іншими економічними категоріями (оборотні засоби, оборотні фонди, фонди обігу).

Аналіз літературних джерел засвідчує, що теоретичні та практичні аспекти управління оборотними активами підприємства розглядають у багатьох наукових працях учені-економісти. Так, значний внесок у дослідження цієї проблеми зробили такі науковці: І.О. Бланк, О.С. Бондаренко, В.В. Ковальов, А.М. Поддєрьогін, Л.А. Логіненко та ін. Враховуючи, що управління оборотними активами є динамічним процесом, вимагає постійного дослідження та вдосконалення відповідно до сучасних умов ведення та розвитку бізнесу.

Метою статті є визначення проблем управління оборотними активами підприємств та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління оборотними активами в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Необхідність та важливість управління оборотними активами підприємства в умовах фінансової нестабільності визначаються браком фінансових ресурсів необхідних для забезпечення потреби в оборотних активах, забезпечення безперервності та збалансованості господарських процесів, досягнення стабільної платоспроможності, рентабельності та інших результатів фінансової діяльності підприємства. Тому метою управління оборотними активами підприємства є забезпечення оптимального поєднання необхідних обсягів усіх складових оборотних активів із джерелами їх фінансування відповідно до цільового призначення, що сприятиме формуванню належного рівня платоспроможності та рентабельності.

Аналіз ефективності використання активів ПП «Новолакс-Л» за 2018-2020 рр. наведений в таблиці 1.

Таблиця 1 – Аналіз ефективності використання активів ПП «Новолакс-Л» за 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
Чистий дохід від реалізації продукції	91 352,9	1165 68,1	17 1080,7	2521 5,2	5451 2,6
Чистий прибуток	88 9,3	469, 3	17 59,5	(420)	1290 ,2
Середні активи	15 846,5	1386 3,9	17 417,7	(1982 ,6)	3553 ,8
Середні оборотні активи	15 800,6	1377 4,9	17 340,2	(2025 ,7)	3565 ,3
Середні основні засоби	91, 9	88,9	77, 4	(3)	(11,5)
Коефіцієнт оборотності активів, обороти	5,8	8,4	9,8	2,6	1,4
Період оборотності активів, дні	62, 2	42,5	36, 5	(19,7)	(6)

Рентабельність активів	0,0 56	0,00 3	0,1 01	(0,05 3)	0,09 8
Рентабельність оборотних активів	0,0 55	0,04 0	0,0 76	(0,01 5)	0,03 6
Фондовіддача	99 4	1311 ,2	22 10,3	317,2	899, 1
Фондомісткість	0,0 01	0,00 07	0,0 004	(0,00 03)	(0,00 03)

Проаналізувавши таблицю 1 бачимо, що збільшення чистого доходу від реалізації продукції не принесло приросту чистого прибутку, так у 2019 р. проти 2018 р. чистий прибуток зменшився на 420 тис. грн., а у 2020 р. проти 2019 р. збільшився на 1290,2 тис. грн. Коефіцієнт оборотності активів показує кількість оборотів обігових коштів за певний період. Даний показник збільшується, а це означає, що дане підприємство у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. на 1 грн. оборотних активів продано товарів на суму 8,4 тис. грн., а у 2020 р. проти 2019 р. – 9,8 тис. грн., тобто кількість оборотів зростає на 2,6 та 1,4 разів, відповідно. Скорочення періоду оборотності активів свідчить про те, що підприємство швидше поверне свої кошти. Збільшення прибутковості активів та оборотних активів свідчить про покращення кредитної політики та зменшення операційних витрат. Збільшення фондовіддачі протягом аналізованого періоду свідчить про те, що підприємство більш ефективніше почало використовувати основні фонди. Фондомісткість навпаки, зменшується, це свідчить про те, що частка вартості основних фондів, яка припадає на кожен гривню продукції, що випускається, зменшується.

Ефективність використання оборотних активів – це неодмінна умова існування підприємства в умовах конкурентної боротьби. Значною мірою вона залежить від досконалості методики аналізу ефективності їх використання, що в свою чергу дозволяє поліпшити якість управлінських рішень не тільки стосовно підвищення ефективності використання оборотних активів, а й ефективності діяльності підприємства в цілому.

Задля підвищення ефективності використання оборотних активів, підприємству потрібно обрати оптимальну стратегію фінансування оборотних активів.

Метою стратегії фінансування оборотних активів є вибір оптимального рівня і раціональної структури оборотних активів з урахуванням специфіки діяльності кожного підприємства [3].

Виходячи із поставленої мети, підприємству потрібно розв'язати такі завдання:

- провести аналіз використання оборотних активів за минулий період;
- визначити ризик неплатоспроможності покупців, розрахувати прогнозне значення резерву щодо сумнівних боргів;
- вибрати оптимальне співвідношення між грошовими коштами і вкладеннями в короткострокові цінні папери;
- визначити розмір і структуру джерел фінансування оборотних активів;
- розробити стратегію фінансування оборотних активів.

Стратегія фінансування оборотних активів значною мірою залежить від вибору джерел покриття змінної частини оборотних активів [8].

Залежно від вибору фінансовим менеджером джерел покриття змінної частини оборотних активів, виділяють чотири стратегії фінансування оборотних активів:

1. Ідеальна стратегія – поточні активи фінансуються за рахунок поточних зобов'язань, необоротні – власним капіталом та довгостроковими зобов'язаннями. З позиції ліквідності ця модель є найбільш ризиковою, оскільки у випадку одночасного пред'явлення кредитором всіх зобов'язань підприємство буде змушене розпродавати частину своїх основних засобів.

2. Агресивна стратегія полягає у фінансуванні на довгостроковій основі необоротних активів і постійної частини оборотних активів. Змінна частина оборотних активів повністю покривається за рахунок короткострокової заборгованості, постійна частина завдяки довгостроковим зобов'язанням, необоротні – власним капіталом. Ризик високий. Таку стратегію може дозволити собі лише підприємство, яке не має проблем з поновленням короткострокових кредитів або з отриманням комерційних кредитів від постачальників.

3. Консервативна стратегія полягає у фінансуванні майже всіх активів за рахунок довгострокових джерел. Оборотні активи – довгострокові зобов'язання, необоротні – власний капітал. Консервативна стратегія застосовується на початкових стадіях існування підприємства за умови достатньої величини капіталу власників підприємства і доступності довгострокових кредитів для інвестиційного фінансування.

4. Компромісна стратегія полягає у фінансуванні необоротних активів, постійної частини оборотних активів і приблизно половини змінної частини оборотних активів за рахунок довгострокових джерел. Інша частина оборотних активів фінансується на короткостроковій основі. Модель є найбільш реальною, проте в окремі періоди підприємство може мати зайві оборотні активи, що зменшує їх прибутковість [2].

Вибір певного виду політики зводиться до обсягу довгострокових пасивів і розрахунку на її основі обсягу чистого оборотного капіталу як різниці між довгостроковими пасивами та необоротними активами. Відповідно, кожному типу політики відповідає власне базове балансове рівняння.

Як показує рисунок 1, один і той же обсяг виробництва і реалізації продукції, в залежності від обраної стратегії, може визначити значний діапазон коливань запланованої суми оборотного капіталу.

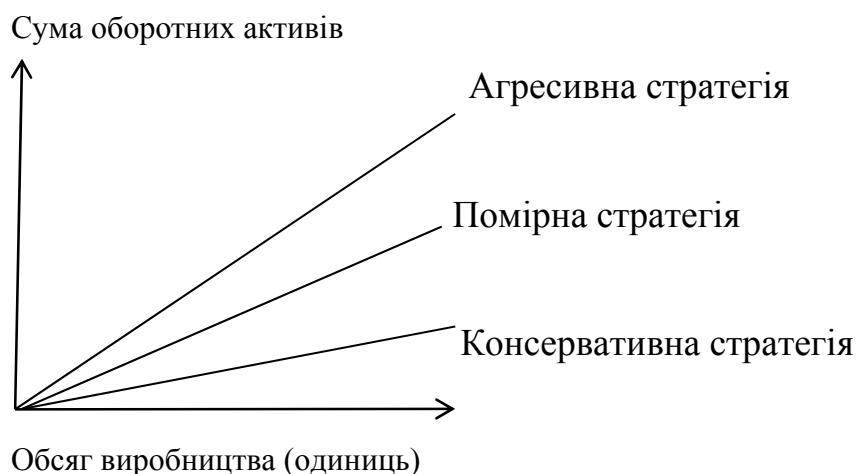


Рис. 1 – Рівні оборотних активів для трьох стратегій фінансування оборотного капіталу

Слід звернути увагу, що використання даних моделей підприємством може привести до появи лівобічного (нестача або надлишки коштів) або правобічного (нестача або надлишки кредитів) ризиків [5].

На базі проведеного аналізу узагальнимо використовувані політики фінансування оборотних активів і представимо їх у вигляді моделі (таблиця 2).

Таблиця 2 – Моделювання стратегій фінансування оборотних активів

Розділ балансу	Стратегія фінансування			
	Ідеальна	Агресивна	Компромісна	Консервативна
Необоротні активи	ДП	ДП	ДП	ДП
Стабільна частина оборотних активів	КП	КП		
Варіативна частина оборотних активів			КП	КП

ДП – довгострокові пасиви (власний капітал, довгострокові зобов'язання);

КП – короткострокові пасиви.

Отже, політики фінансування оборотних активів відрізняються обсягом фінансування за допомогою поточних зобов'язань, які використані у них. Агресивна політика потребує найбільшого обсягу поточних зобов'язань, консервативну влаштував би найменший їх обсяг, а помірна (оптимальна) займає проміжне становище.

У сучасних ринкових реаліях не може бути єдиної чи універсальної стратегії управління активами для всіх господарюючих суб'єктів. Оскільки будь-яке підприємство є унікальним, розроблення та реалізація стратегії теж повинні являти собою відмінний від усіх інших підприємств управлінський процес. Бізнес-стратегія у цілому та стратегія управління активами зокрема

залежать від різноманітних чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що можуть здійснювати на підприємство конструктивну чи деструктивну дію, тому будь-яка стратегія підприємства залежить від його ринкової позиції, особливостей та етапів розвитку, поведінки конкурентів, типу і стану галузі, сегменту ринку. Також управління активами неминуче диференціюється залежно від системи цілепокладання ресурсного потенціалу підприємства, придатних для менеджменту способів досягнення цілей.

Найбільш ефективною стратегією фінансування активів є «Ідеальна стратегія». З позиції ліквідності ця стратегія є ризикованою, оскільки в практичній діяльності обмежуватися лише мінімумом на поточних активах не можливо. В реальному житті ця модель практично не зустрічається через те, що вона найбільш ризикована, оскільки при несприятливих умовах (наприклад, коли треба розрахуватися зі всіма кредиторами одночасно) підприємство може опинитися перед необхідністю продажу частини основних засобів для покриття поточної кредиторської заборгованості.

З погляду оптимізації прибутковості і ризику оптимальною є компромісна стратегія фінансування оборотних активів. Ця стратегія оптимально поєднує рівень прибутковості і середній рівень ризику, забезпечує достатньо високий рівень фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

Проте виходячи з пріоритетності цілей фінансово-господарської діяльності підприємства на окремих стадіях його розвитку оптимальною може стати інша стратегія фінансування. Взагалі, вибираючи стратегію фінансування, необхідно знайти бажане співвідношення між рівнем рентабельності і використання власного капіталу та рівнем ризику зниження фінансової стійкості підприємства, яка оцінюється величиною його робочого капіталу.

Аналіз політики управління оборотними активами на підприємстві дає змогу виявити недоліки та ризики при її здійсненні, удосконалити модель визначення оптимальних джерел фінансування оборотних коштів залежно від стратегічного напрямку розвитку підприємства і, як наслідок, – підвищити ефективність використання оборотних активів підприємства. Політика

управління оборотними активами на підприємстві в умовах фінансової нестабільності становить один з головних та важливих компонентів формування вдалої управлінської системи в цілому.

Список використаних джерел:

1. Бланк І.О., Ситник Г.В. Управління фінансами підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2006. 780 с.
2. Власова Н.О. Управління оборотними активами в підприємствах роздрібно́ї торгівлі : монографія. Харків : ХДУХТ, 2018. 258 с.
3. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 360 с.
4. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент : теория и практика. Москва : Проспект, 2014. 1104 с.
5. Лівсон М.В. Фінансовий менеджмент. URL : <http://www.hi-edu.ru/e-books/xbook879/01/part-004.htm>.
6. Лігоненко Л.О., Гуляєва Н.М., Гринюк Н.А. Фінанси підприємств : підручник. Київ : КНТЕУ, 2019.
7. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия : учебник для ВУЗов. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 470 с.
8. Ляшенко Г.П. Управління капіталом підприємства : навч. посібник для студ. вищих навч. закл. Ірпінь : Академія ДПС України, 2019. 346 с.
9. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент : теория и практика : учебник. Москва : Перспектива, 2012. 656 с.
10. Швець Ю.О., Скворцова А.В. Управління оборотними активами підприємств. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент.* 2015. № 13. С. 127–130.

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ «СОЛОДКА МРІЯ»

Стаття присвячена актуальним питанням впровадження нових інноваційних методів та технологій управління на підприємстві. Використано теоретичні і методичні основи щодо управління підприємством. Визначено напрямки підвищення ефективності управління підприємством для досягнення цілей його розвитку.

Ключові слова: *інновація, інновація підприємства, інноваційний розвиток підприємства, стратегічне управління, стратегія удосконалення, стратегія розвитку підприємства.*

Як показує світовий догляд, немає єдиної оптимальної структури управління підприємством. Для вирішення цих проблем удосконалення і розвитку організаційної структури управління необхідно зрозуміти головну сутність, переваги та недоліки. Наукові обґрунтування вдосконалення організаційної структури управління є найважливішою умовою реалізації стратегічних цілей підприємства.

Саме тому на сьогоднішній день в діяльності будь-якого підприємства все більшої значущості набуває проблема вдосконалення організаційних структур управління, так як функціонування організаційних структур підприємства недостатньо пристосовані і адаптовані до вирішення нових завдань управління, до впровадження нової ідейної техніки і використання методів оптимального управління, до узгодження і об'єднання різномірної управлінської діяльності, а також до розробки та впровадження інновацій. При побудові будь-якого підприємства завдання керуючих полягає в тому, щоб обрати або розробити оптимальну структуру, яка найбільш дієво відповідала цілям, стратегії, завданням, специфіці і умов діяльності підприємства.

Але для удосконалення системи управління треба виділити недоліки. Характерні проблеми, які можуть суттєво ускладнити організацію управління підприємствами :

1. підвищення рівня невизначеності зовнішнього середовища;
2. необхідність соціалізації управлінської діяльності;
3. зростання обсягів та збагачення змісту інформаційного забезпечення управління підприємством;
4. ускладнення змісту та функції управління;
5. розмиті зони відповідальності виконавців;
6. наявність конфлікту інтересів на підприємстві;
7. необхідність підвищення ефективності та результативності діяльності як кінцевої мети управління [1].

Необхідність вдосконалення організаційної структури управління виникає у зв'язку з виникненням низки проблем у безпосередньому функціонуванні підприємства, перевантаженням вищого керівництва, збільшенням масштабів діяльності організації, впливом технології виробничих процесів, зовнішньоекономічною ситуацією.

Формування високоєфективної системи управління підприємством безпосередньо залежить від швидкості прийняття рішень як оперативних, так і довгострокових.

Основними напрямками, за якими відбувається вдосконалення системи управління підприємством є:

- зміна та перегляд організаційної структури управління підприємством;
- оптимізація управління організацією та бізнес-процесів завдяки вдосконаленню системи планування, обліку та контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- вдосконалення управління виробничими ресурсами та запасами;
- зростання ефективності управління інноваціями на підприємстві, покращуючи якість продукції [2].

Оптимальна організаційна структура створює сприятливі умови для процесу прийняття управлінських рішень, стабільність часової організації дозволяє успішно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Системи планування, обліку та контролю можна вдосконалити шляхом впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, широкої та всебічної реалізації комп'ютерних технологій, розвитку комп'ютерних мереж, використання сучасного програмного забезпечення.

Щодо вдосконалення управління виробничими ресурсами та запасами, то це стосується раціонального використання всіх видів матеріальних ресурсів, використання енергозберігаючих технологій, регулювання використання запасів відповідно до прогресивних норм [3].

Для забезпечення ефективності інноваційного процесу важлива структурна та процедурна взаємодія системи, яка забезпечує безперервність процесів у часі [2].

Також серед шляхів вдосконалення системи управління можна назвати специфічний підхід з повним етапом управління організаційної структури, конкретних прав та обов'язків працівників, ступеня відповідальності, відповідно їх посадових функцій керівників та спеціалістів на рівні [2].

У процесі формування організаційної структури управління, доцільно вирішити наступні завдання:



Кожне підприємство вирішує проблеми, розробляє нові стратегії поліпшення свого розвитку, знаходить нові засоби для їх реалізації, набирає і навчає кадри. До цих критеріїв можна віднести створення, усунення, злиття, поширення підрозділів і філій, реорганізація виробничої та перебудова організаційної структури управління [5].

Стратегія удосконалення системи управління зосереджується на (таблиця 1.1) :

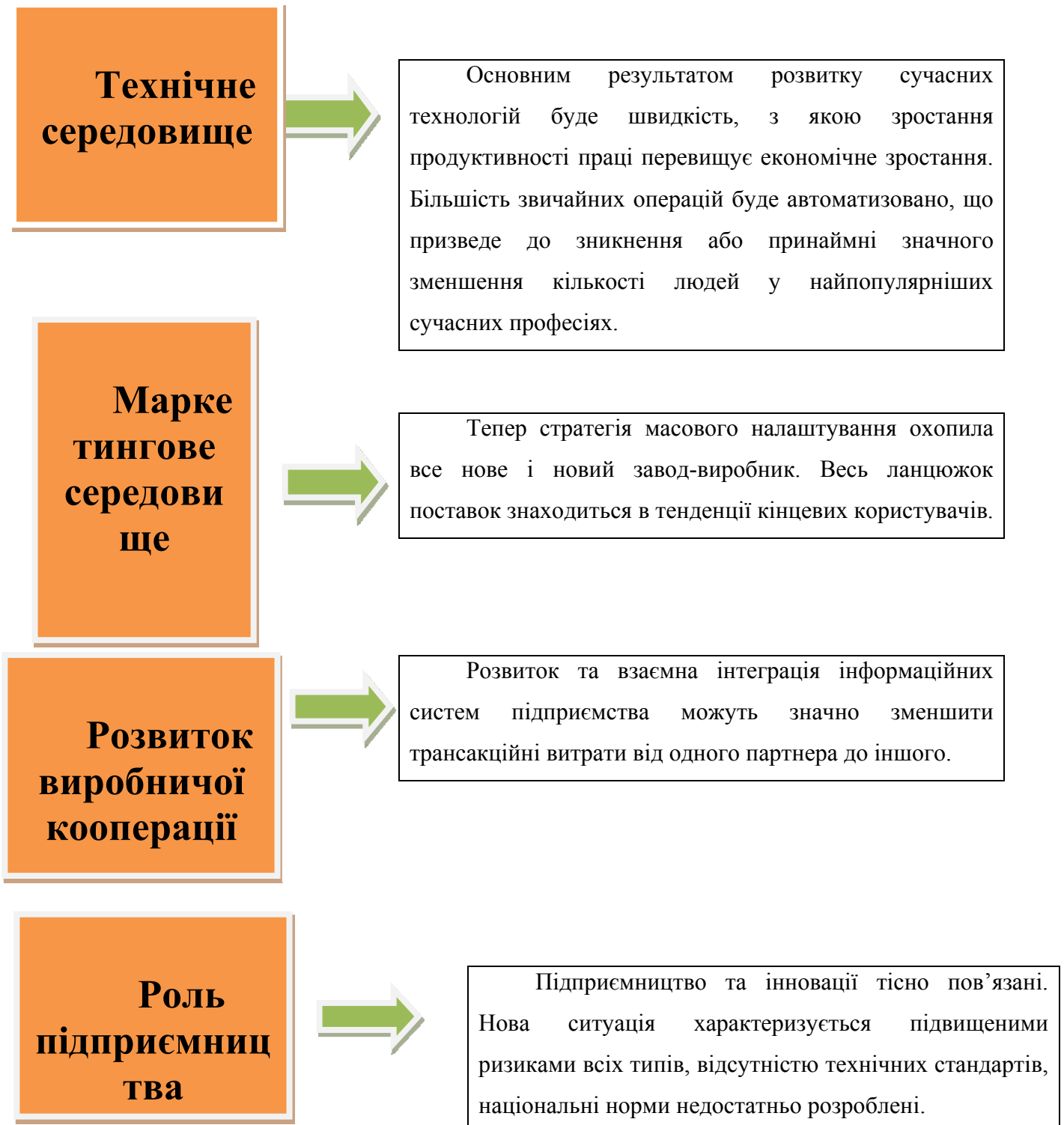
1) цілях розробки та вдосконалення інтегрованої системи управління підприємством та складовими організації для забезпечення ефективних рішень та взаємної координації інформаційних потоків та процесів прийняття рішень, а також організаційних, кадрових та технічних рішень.
2) впровадженні сучасних засобів і методів управління в рамках обраної комплексної концепції системи управління (комплексне управління автоматизованим виробничим процесом).
3) удосконаленні інформаційної системи управління підприємством для покращення якості інформаційного масиву та розширення можливостей його швидкого використання.
4) використанні автоматизації та комп'ютерних технологій для підвищення техніко-економічного рівня та якості продукції.
5) поліпшенні організаційних структур управління підприємством переважно за рахунок використання сучасних гнучких форм (адаптивної, програмно-цільової та інших структур).
6) використанні світових досліджень, а також співпраця між усіма країнами з іноземними партнерами для забезпечення необхідного рівня якісного розвитку системи управління на підприємстві [4, с. 176].

Таким чином, можна зробити висновок, що правильно розроблена організація структури управління відіграє особливу роль в підвищенні ефективності діяльності організації.

Для того щоб організаційна структура відповідала стратегії розвитку підприємства, потрібно чітко встановити основні види діяльності, масштаби виробництва, зберігаючи при цьому правильний розподіл обов'язків і жорсткий контроль за процесом управління, що дозволить досягти високих результатів у функціонуванні підприємства. Водночас для ефективної діяльності

підприємства необхідно враховувати зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на вибір організаційної структури і на основні етапи її побудови, дозволяючи більш ефективно та результативно працювати над її вдосконаленням.

Для підвищення ефективності підприємства, існує чотири напрямки модернізації:



Розвиток підприємства – це перехід початкового стану в більш оновлений, ефективний варіант. Без змін на підприємстві управління не вдасться досягти бажаного результату в розвитку. Незважаючи на цілі компанії, вибираючи керівні принципи компанії з точки зору діяльності, методів управління та напрямків розвитку, рано чи пізно кожна компанія зіштовхується з необхідністю змін.

Тому використання даних напрямів вдосконалення системи управління підприємством, сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів, якості управління прийняття рішень, покращенню стратегічного та оперативного планування діяльності, що забезпечать гнучкість та адаптацію підприємства до динамічних ринкових умов.

Також впровадження ефективних, інноваційних методів управління є одним з найважливіших факторів виживання підприємств в умовах жорсткої конкуренції. Тому слід приділяти більше уваги підприємствам до вивчення сутності та складових власного управлінського потенціалу.

Список використаних джерел:

1. Василюга С.М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/153.pdf.
2. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/23141/1/6.pdf> (дата звернення 28.05.21).
3. Економіка підприємства: електронне видання. URL: http://stutopedia.su/11_60692_tema--predmet-metod-I-zavdannya-kursu.html (дата звернення 25.05.2021).
4. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175-181. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2020/34.pdf.
5. Мартиненко М.О. Теоретичні підходи до інтерпретації поняття «розвиток підприємства». *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 1 С. 117-122.

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТЕХНОЛОГІЇ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті досліджено проблематику та особливості прийняття управлінських рішень в технології сучасного менеджменту. Основні завдання, що були поставлені – визначення змісту та сутності поняття «управлінські рішення», процес та особливості процесу формування управлінського рішення в технології менеджменту та визначення ключових особливостей, що характеризують дані рішення.

***Ключові слова:** управлінські рішення; технологія менеджменту; управлінські ролі; кадрові рішення; процес прийняття рішень.*

Управлінське рішення — це, насамперед, один з методів технології менеджменту, за допомогою якого керуюча система організації отримує можливість безпосередньо впливати на керовану частину організації, тобто, іншими словами — це спосіб управління який спрямований на підлеглих працівників. Оскільки організація не може працювати без найманої праці, даний процес є важливим елементом функціонування бізнесу [2].

Прийняття рішень в організації являє собою вибір з наявних варіантів або альтернатив напрямку дій, що скорочують розрив між сьогоднішнім та майбутнім бажаним станом організації. Сам процес прийняття рішень технології менеджменту є складним, адже включає безліч різних елементів, але в будь-якому випадку в даному процесі присутні мета, проблемні питання, альтернативи та рішення. Отже, визначивши, що процес моделювання управлінських рішень є важливим сегментом в загальному управлінні компанією, можемо зробити висновок, що даний процес потрібно постійно досліджувати та вдосконалювати.

В загальному досліджуваний процес є своєрідним фундаментом в основі планування діяльності організацій, тому план — це набір рішень по розміщенню ресурсів і напрямків їх подальшого використання. Прийняття рішень — це наука і мистецтво, адже роль прийнятого рішення величезна, найважливіше в даному процесі не зробити помилку, а у випадку вже допущених помилок, бути готовим проявити ініціативність для правильного та оперативного вирішення проблем.

Кожна людина знайома на практиці з прийняттям рішень: протягом дня ми приймаємо десятки рішень, серед них є прості рішення та складні. Своєчасно прийняте науково обґрунтоване рішення стимулює виробництво та роботу організації в цілому, а от рішення, яке прийнято з запізненням – навпаки, знижує результативність колективу чи окремих виконавців. Уявіть ситуацію: працівники однієї великої компанії звикли отримувати щорічну премію, кожен з них вже чітко знає як правильно її розпланувати, але організація вирішує цього року не дати премію працівникам, бо не встигає прийняти відповідне управлінське рішення. Результативність праці працівників значно знижується, адже зникає стимул. Організація все ж таки виплачує премію, але вже з значним запізненням, до того часу кілька потенційно важливих працівників вже звільнились та перейшли на інше місце роботи з кращим преміюванням. Отже, якби організація вчасно прийняла позитивне управлінське рішення, змогла б попередити процес звільнення працівників та збільшити продуктивність праці, що є важливим в кінці року для підвищення фінансово-економічних показників підприємства.

Управлінське рішення в технології менеджменту — це творчий процес мислення суб'єкта управління, в результаті якого визначається, які заходи треба здійснити в даній фактичній виробничій ситуації або в ситуації, що передбачається, для розв'язання певної проблеми та одержання бажаного результату. Підготовка та прийняття управлінського рішення є не тільки органічною частиною процесу управління, а й головним етапом циклу

управління, тобто, залежно від того чи іншого типу ситуації варто визначити правильно підібране рішення. Управлінські рішення поділяються на такі типи:

- концептуальні (стратегічні завдання, пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням);

- пов'язані з техніко-технологічний аспектом функціонування виробництва (створення і впровадження нової техніки, технології тощо);

- які виникають унаслідок дії людського фактора (кадрові питання, соціально-психологічний клімат у колективах тощо) [5].

У кожній організації приймається велика кількість найрізноманітніших рішень, за допомогою даних рішень встановлюють мету діяльності підприємства, поставлені цілі, закріплюють працівників за посадами та робочими місцями, визначають перелік посадових обов'язків та розробляють систему заходів щодо заохочення і адміністративного покарання працівників.

Отже, проаналізуємо процес та проблематику саме кадрових питань, адже процес працевлаштування та подальшої роботи є важливим етапом нашого життя. Під час прийняття на роботу працівника, важливо правильно розставити акцент на його можливості, які він отримує та чітко вказати обов'язки, які має виконувати підлеглий. Після прийняття на роботу потрібно оперативно ввести працівника в курс справ, щоб швидко налагодити відносини з колективом, тобто одразу перед менеджером організації одразу з'являється ряд запитань, які потрібно вирішити:

- входження в роботу та адаптація працівника;

- оцінку його діяльності;

- розвиток ділової кар'єри та професійне навчання [4].

Перші рішення обов'язково мають стосуватись входження в роботу та адаптації працівників, наприклад на початковому етапі, поки працівник навчається, роботодавець може надавати адаптаційну премію чи надбавку, до того моменту, поки працівник не може повноцінно виконувати свою роботу.

Зазвичай, роботодавці часто використовують такий метод входження в роботу, як випробувальний термін, такий спосіб в більшості випадків

призводить до збільшення нервовості працівника, виникає страх не встигнути проявити себе, але в тому числі з іншого боку дозволяє працівнику в найкоротший термін проявити себе в роботі, в команді та здобути нові знання. Також варто зазначити, що в процесі такої адаптації важливу роль відіграє керівник, адже саме він після закінчення випробувального терміну вирішує чи відповідає потенційний працівник вимогам, які необхідні для того чи іншого виду професії.

Оскільки адаптація може бути первинною та вторинною (приспосовання молодих кадрів без досвіду та пристосування працівників з досвідом на новому об'єкті чи в новій ролі) для прийняття рішення про вдосконалення підготовки та розвитку персоналу використовують такі методи:

- метод оцінки показників діяльності підприємства;
- метод розробки нових вимог до посади, в зв'язку з виникненням нових особливостей у виробничому процесі;
- метод обстеження і співбесід з персоналом організації.

Після завершення адаптаційного періоду доцільно впровадити працівнику атестацію персоналу, під атестацією розуміється документально оформлений результат оцінювання працівника. Атестація допомагає зрозуміти наскільки ефективним виявився адаптаційний період та наскільки працівник чітко розуміє свої обов'язки та може продовжувати працювати в даному підрозділі в подальшому [1].

Досить часто на підприємствах використовують різні види атестацій: регулярні, основні, розгорнуті, спрощені та орієнтовані на оцінку підсумків поточної роботи. Ефективність атестації підвищується, якщо паралельно застосовувати управлінські рішення. Це може бути заощадження у вигляді премії, підвищення заробітної плати тощо, переведення на вищу посаду, тобто, можливість кар'єрного зростання, звільнення. Зазвичай, після проведення атестацій видається наказ, в якому чітко прописані всі управлінські рішення, що будуть застосовані до працівників найближчим часом.

Звісно, важливим напрямом управління персоналом є прийняття управлінського рішення про кар'єрне зростання. В даному випадку потрібно відповідально підходити до підбору кандидатів на відповідну посаду, в окремих випадках влаштовується конкурс на посаду. Насамперед, кар'єра - це результат поведінки людини, її прагнення до пізнання чогось нового та можливості розвитку, тобто, людина чітко знає, чого хоче в майбутньому та розуміє переваги, які з'являються у випадку підвищення по кар'єрній сходинці.

Під час управління кар'єрою персоналу менеджерам важливо приймати правильні рішення, що стосуються планування, організації, мотивації та розвитку персоналу, відштовхуючись від потреб працівників та враховуючи інтереси підлеглого персоналу. Особливо важливо відповідально підійти до підбору персоналу, адже в майбутньому від цього також може залежати імідж компанії та її фінансове становище. Зазвичай, зміна кадрів на підприємстві може призвести до позитивної тенденції та до негативної, все напряму залежить від якості правильно підбраного управлінського рішення [4].

Отже, проаналізувавши все вищесказане, можемо зробити висновок, що основною проблемою в прийнятті управлінських рішень є неправильний підхід до їх прийняття. Важливу роль в даному питанні відіграє визначення послідовності етапів розробки та прийняття управлінських рішень, має бути розроблена чітка стратегія де прийняття управлінського рішення є логічним комплексом, де кожна дія є раціональним продовженням попередньої дії.

Для того, щоб не виникало проблем в прийнятті управлінських рішень, а також для якісного контролю за його виконанням, кожне управлінське рішення має бути задокументованим та, відповідно, затверджене контролюючим органом. Документація має бути оформлена з урахуванням чинних законодавчих та інших правових актів для того, щоб ні в якому випадку не порушувати права працівників.

Систематизований підхід до вивчення проблем управління дає змогу з'ясувати рівень їх складності, багатоаспектності та інформаційної забезпеченості. Системний аналіз є сукупністю методів та практичних прийомів дослідження великих і складних проблем управління, методичним засобом реалізації системного підходу до управління.

У процесі підготовки до прийняття управлінського рішення важливо чітко визначити етапи, серед яких виявлення та опис проблемної ситуації, встановлення мети вирішення проблемної ситуації тобто встановлення «діагнозу» проблеми, далі необхідно накопичити інформацію про проблему та відпрацювати альтернативні варіанти для подальших дій необхідних для вирішення проблемної ситуації. Визначивши основні проблеми при прийнятті управлінських рішень, можемо відзначити, що для ефективного управління персоналом необхідно постійно вдосконалювати знання, навички та підходи для прийняття рішень, які будуть задовольняти і роботодавця і підлеглих працівників. Серед основних управлінських рішень, які користуються популярністю, - це премії, додаткові вихідні, надання корпоративної знижки та в окремих випадках надання працівникам індивідуального графіку роботи. [3]

Отже, стратегічно важливо підходити до кожного рішення як до раціонального процесу, і основною метою прийняття даних рішень має бути бажання зробити оптимальний вибір з кількох запропонованих варіантів для досягнення бажаного результату.

Список використаних джерел:

1. Боковець В. В., Мачков А. М. Підвищення ефективності управління підприємствами в сучасних умовах господарювання. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: збірник наукових праць II Всеукраїнської практичної інтернет-конференції 16 жовтня 2015 р. Вінниця, 2015. С. 108–118.
2. Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П., Мурашко М. І., Оліфіренко Л. Д., Пепа Т. В. Теорія прийняття рішень : підручник / за заг. ред. М. П. Бутка. Електронні дані. Київ : Центр учбової літератури, 2018. URL: http://10.0.2.150/docs/CUL/Teoria_pryinatta_rishen_Butko_2018.
3. Кульчицька В., Бондарчук Л. В. Сутність та розробка системи управління за цілями. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція : збірник наукових праць, 14 лютого 2014 року. Вінниця, 2014. С. 210 – 213.

4. Мошек Г. Є., Ковальчук М. М., Поканевич Ю. В., Погодасв І. В., Сиваненко Г. П., Соломко А. С., Юрківська Т. Р. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. Г. Є. Мошека. 2-ге вид., допов., перероб. Київ : Ліра-К, 2018. 548 с.
5. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. 4-те вид., перероб. і допов. Київ : Кондор, 2018. 563 с.

УДК: 330.111.66

Євгенія Поплавська

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СТРАХОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Стаття присвячена розгляду теоретичних аспектів державного регулювання страхової діяльності в Україні, факторів, які викликають необхідність підсилення державного контролю за здійсненням страхування в державі. Представлено основні функції державного регулювання страховиків в Україні. Визначено, що державне регулювання страхової діяльності здійснюється методами, формами та інструментами, які створюють механізм державного регулювання страхового підприємництва. Виділено основні напрями удосконалення державного контролю страхової діяльності в Україні.

Ключові слова: *страхування, страхова діяльність, страховий ринок, державне регулювання, механізм державного регулювання страхової діяльності.*

Велике значення для розвитку ринкової економіки має розвиток страхового ринку, оскільки в умовах глобалізаційних процесів та різноманітних трансформацій у стрімко зростаючому, але нестабільному економічному середовищі одним з інструментів, що забезпечує фінансову безпеку суб'єктів економіки й матеріальний захист від різного роду ризиків (природних, техногенних, особистих) виступає страхування. Зважаючи на досить вагомому

роль страхового ринку у функціонуванні національної економіки важливо пильну увагу приділяти забезпеченню належного рівня державного регулювання страхової діяльності в країні. Адже без злагодженої системи контролю неможливим є подальший розвиток видів страхових послуг, ефективне функціонування суб'єктів страхового ринку та його інтеграція у світовий страховий простір.

Незважаючи на той факт, що вітчизняний страховий ринок уже має порівняно тривалу історію свого функціонування, можна все ще констатувати етап його становлення, коли надзвичайно вагомою є регуляторна участь держави у цих процесах. Тому важливим є вибір моделі державного регулювання, методів та інструментів впливу на страховий ринок з чітким розумінням напрямку регуляторних заходів та принципово важливих результатів.

Якщо розглядати теоретичні аспекти державного регулювання страхової діяльності в Україні, передусім варто звернути увагу на наукові підходи вивчення цього поняття. Наприклад, як стверджує Н. Докторова «державне регулювання страхової діяльності сьогодні – це система засобів і методів, які здійснюються на правовій основі з метою визначення рамок і правил функціонування страхового ринку та діяльності страхових компаній на ньому» [1]. О. Вовчак вважає, що «головною метою державного регулювання страхової діяльності є забезпечення формування страховиками достатнього обсягу коштів, за рахунок яких вони можуть виконати свої зобов'язання перед страхувальниками за будь-яких обставин, тобто забезпечення платоспроможності кожного конкретного страховика» [2]. Р. Соболев визначає декілька аспектів державного регулювання страхової діяльності, а саме: «встановлення норм та вимог до функціонування страхових компаній; використання фінансового механізму в регулюванні страхового господарювання; контроль за виконанням суб'єктами страхового ринку законодавства України; визначення обов'язкових видів страхування» [3]. О. Філонюк зазначає, що «найповнішим визначенням державного регулювання

страхового ринку є сукупність різноманітних методів, інструментів, за допомогою яких держава, в особі уповноваженого регулятивного органу (з 01 липня 2020р. – Національний Банк України), впливає на економічну діяльність суб'єктів страхових правовідносин» [4]. М. Кужелев та О. Шакура вказують на те, що «сутність державного регулювання проявляється через постійно відтворювані причинно-наслідкові зв'язки явищ господарської сфери та агентські відносини, що реалізуються через систему використовуваних державою методів, форм та інструментарію регулятивного впливу залежно від особливостей державного устрою та обраної моделі економічної політики» [5].

Таким чином, державне регулювання страхової діяльності є системою певних дій, які здійснюються державними органами й націлені на забезпечення сприятливих умов для діяльності страхових компаній, підтримки конкурентного середовища, захисту інтересів споживачів страхових послуг, ефективного розвитку національного страхового ринку. Потреба у державному регулюванні страхової діяльності в Україні викликана такими факторами:

- слабкою конкуренцією у страховій галузі через недостатню капіталізацію більшості вітчизняних страхових компаній та їх неспроможність брати під захист великі ризики;

- суспільним або змішаним характером ряду страхових послуг, що передбачає суспільну корисність цих послуг, значно вищу за індивідуальну;

- потребою у запровадженні обов'язкових видів страхування за тими видами ризиків, які є невігідними для приватних страховиків;

- необхідністю урегулювання негативних ефектів, пов'язаних із виникненням техногенних аварій, ядерних конфліктів тощо;

- забезпечення прозорості функціонування страхового ринку, законності діяльності страхових компаній та підтримка інформаційної відкритості ринку.

Невід'ємним компонентом виявлення суті та ролі державного регулювання страхової діяльності для економіки країни є відповідні його функції:

- цільова – визначення стратегічних цілей та напрямів розвитку страхового ринку,
- інформаційна – встановлення правил діяльності через нормативно-правові акти та забезпечення учасників господарювання необхідною інформацією,
- соціальна – виявляє та запобігає загрозам у процесі ведення страхової діяльності,
- мотиваційна – створення стимулів для страхування та амбіційного ведення страхового бізнесу,
- стимулююча – формування розуміння й підсилення економічних інтересів при розповсюдженні страхування,
- попереджувальна – проведення попередніх змін з метою упередження можливих негативних наслідків при веденні страхової діяльності [1].

Державне регулювання діяльності страхових компаній має ґрунтуватися на принципах, що забезпечать його ефективність та прозорість й сприятимуть розвитку та прибутковості страховиків, захищатимуть споживачів страхових послуг. І ми можемо означити основні принципи державного регулювання страхових послуг та ведення господарювання в рамках їх надання:

- Ефективність - досягнення цілей регулювання, реалізація яких спрямована на досягнення максимального кінцевого економічного ефекту при залученні мінімальних ресурсів страховиків, інших суб'єктів, що працюють на страховому ринку та держави; послідовність регуляторних дій, прогнозування кінцевого економічного ефекту та можливих негативних наслідків; забезпечення прибутковості та ліквідності об'єктів, на які здійснюється регулюючий вплив; розподіл функцій органів нагляду відповідно до завдань, які необхідно вирішувати.
- Справедливість - рівність страхових компаній перед органами регулювання, рівність законодавчо-визначених прав і обов'язків страхових компаній, пропорційність відповідальності допущеному правопорушенню; недопущення дискримінації, виключень, нерівності, свавілля органів нагляду щодо

страховиків та страхових компаній у відносинах із своїми клієнтами та партнерами; постанови, приписи, письмові розпорядження органу регулювання та нагляду, а також накази, розпорядження та відповіді на скарги споживачів страхових послуг, видані страховиком мають відновлювати справедливість чи справедливо визначати права та обов'язки осіб.

– Законність - обов'язковість дотримання органами регулювання та нагляду, страховими компаніями та їх посадовими особами законів та підзаконних нормативних актів, якість законів, відповідність та підпорядкованість нормативно-правових актів закону; врахування вимог міжнародних нормативно-правових актів при ініціації законодавчих змін в страховому середовищі та в разі зміни внутрішньої політики страховою компанією.

– Адекватність - врахування реального стану, можливостей, потенціалу економіки та страхового ринку, а також міжнародних угод, що підписані країною; відповідність методів державного регулювання діяльності страховиків існуючим проблемам та загальному стану економіки; ґрунтовний аналіз при виборі методів та інструментів регулювання всіх можливих альтернативних варіантів та наслідків їх застосування.

– Незалежність - незалежність регулювання від впливу політичних партій, недопущення неправомірного та несанкціонованого втручання в діяльність органів регулювання та нагляду; недопущення під час виконання господарських операцій пріоритету в наданні послуг пропозиціям політичних партій чи пов'язаних з ними осіб та вкладення коштів страхових резервів в афілійовані структури, що суперечило б диверсифікованості ризиків, безпечності та прибутковості діяльності, оперативна незалежність для здійснення регулятивної діяльності та наявність для цього достатніх ресурсів; свобода підприємницької діяльності у межах отриманих ліцензій та встановлених законодавством обмежень.

- Прозорість - інформування суспільства про регуляторні дії щодо страховиків та інших суб'єктів страхового ринку та про діяльність органів регулювання та нагляду, відкритість інформації про діяльність страхових компаній; обов'язковий розгляд державними органами ініціатив, зауважень та пропозицій, наданих страховиками, страхувальниками, саморегулювними організаціями страховиків та іншими зацікавленими особами; доступність, повнота інформації для страхувальників про страхові продукти та громадськості про діяльність страхових компаній і своєчасне її оприлюднення.
- Збалансованість - збереження балансу інтересів суб'єктів господарювання, громадян та держави при здійсненні регулювання; встановлення рівноваги між державним регулюванням, ринковим регулюванням та саморегулюванням.

Державне регулювання страхової діяльності здійснюється за допомогою методів, форм та інструментів, які становлять механізм державного регулювання страхової діяльності [2].

Варто зазначити, що в Україні державне регулювання страхової діяльності здійснюється за допомогою ряду нормативно-правових актів, основними з яких є Господарський кодекс України, Цивільний кодекс України, Закони України «Про страхування», «Про акціонерні товариства», «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг», «Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів» та інші.

Ринок страхових послуг в Україні сьогодні проходить через своєрідний етап трансформації у сфері нагляду та регулювання. Відповідно до нещодавніх змін Верховна Рада у другому читанні підтримала Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функцій державного регулювання ринків фінансових послуг» від 12 вересня 2019 р. № 79-ІХ. Ухвалений депутатами Закон є результатом спільної роботи регуляторів фінансового сектору і міжнародних експертів. Закон приводить регулювання та нагляд у небанківському фінансовому секторі у відповідність до міжнародних

стандартів. Ухвалення законодавства, важливого для забезпечення розвитку фінансових ринків, зокрема закону про «спліт», є також одним із пунктів меморандуму співпраці з МВФ у рамках програми stand-by. Таким чином, Україна надала згоду на впровадження міжнародних стандартів і норм на ринку страхових послуг задля його подальшого розвитку та й загалом істотних змін у реорганізації щодо регулювання та нагляду за ним з боку держави. Згідно із законом, нагляд і регулювання ринку страхових, лізингових і факторингових компаній, кредитних спілок, бюро кредитних історій, ломбардів та інших фінансових компаній з 1 липня 2020 р. перейшли до НБУ.

Побудова та впровадження нової моделі регулювання ринку страхування в Україні передбачає:

- посилення стандартів ліцензування, зокрема розкриття страховими компаніями структури власності, кінцевих бенефіціарних власників, підвищення вимог до ділової репутації акціонерів та осіб, які виконують ключові функції, процедури оцінювання професійної придатності осіб, які виконують ключові функції у страхових компаніях;
- встановлення відповідальності кінцевих бенефіціарних власників за діяльність страхової компанії та спеціалізованого перестраховика;
- встановлення вимог до корпоративного управління та системи внутрішнього контролю;
- встановлення вимог до системи управління ризиками;
- посилення вимог до прийнятності активів та оцінки їхньої якості, оцінки резервів, структури капіталу та рівня його достатності;
- формування системи раннього виявлення ризиків та вчасного реагування;
- розроблення процедури відновлення діяльності страхової компанії;
- розроблення процедури реорганізації або виходу страховика чи спеціалізованого перестраховика з ринку;
- встановлення вимог щодо обліку та звітності відповідно до МСФЗ;

– відкритість та комунікацію між регулятором та суб'єктами регулювання у процесі формування регуляторної політики та здійснення нагляду за ринком страхування.

Таким чином, страховий ринок виступає важливим показником розвитку та свідомості громадян будь-якої країни та певним індикатором її соціального та економічного розвитку. Незважаючи на значні зрушення в розвитку страхового ринку України, він все ще перебуває на етапі становлення й характеризується існуванням ряду проблемних питань, вирішення яких має здійснюватися через активну участь держави. Державне регулювання страхової діяльності в Україні має здійснюватися на засадах системності, плановості, компетентності, прозорості й з урахуванням сучасного стану економіки, існуючих ризиків та прийнятих цілей розвитку. Під час економічного спаду державне регулювання є надзвичайно необхідним інструментом для виходу з кризи та водночас захищає інтереси споживачів страхових послуг. Державне регулювання страхової діяльності має базуватися на принципах, що забезпечить його ефективність, адекватність та прозорість, сприятимуть розвитку і прибутковості страховиків та водночас захищатимуть споживачів страхових послуг. Основними напрямками удосконалення державного регулювання страхової діяльності в Україні мають бути удосконалення нормативно-правової бази, створення сприятливих умов для розвитку інвестиційної діяльності, розвиток саморегуляції ринку, проведення інформаційних кампаній серед населення задля стимулювання розвитку добровільного страхування. Важливим є створення належних економічних умов для розвитку страхового ринку через поліпшення соціально-економічної ситуації в державі. Завданням державного регулювання страхової діяльності має бути як захист прав споживачів страхових послуг, так і забезпечення належних умов для функціонування страхових компаній. Тільки за умови здійснення державного регулювання на засаді поєднання державних, громадських та комерційних інтересів можна досягнути високорозвиненого страхового ринку в Україні, а відповідно і якісного зростання соціально-

економічних показників як суб'єктів, так і об'єктів господарювання при наданні та отриманні страхових послуг, що характеризує в принципі сталий стан економіки держави.

Список використаних джерел:

1. Абдуллаєва А. Є. Особливості застосування методів ризик-менеджменту у страховій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/413/400>
2. Алескерова Ю. В., Онуфрієць Т. С. Фінансовий менеджмент страхових компаній. *Інфраструктура ринку*. 2019. № Вип. 28. С. 304–307. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28_2019_ukr/47.pdf
3. Беззубець Т. Я., Болбас О. М., Стогній Н. С. Стандартизація термінології у сфері страхового фонду документації. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2020. № 1. С. 4–9.
4. Березіна С. Б. Порівняльна оцінка національної і закордонних систем страхування. *Економіка & держава*. 2018. № 6. С. 37–43.
5. Vokovets, V. V., Zamkova N. L., Makhnachova N. M. Assessment of the effectiveness of enterprise management components in modern conditions. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 4 (12). Ч. 2. С. 27-32.

УДК 328.1. 659 (2)

Владислав Почапський

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ІНТЕГРАЦІЯ СИСТЕМИ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ В СТРУКТУРУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто ключові аспекти формування стратегій Інтернет-маркетингу на прикладі автомобільної компанії. Виділено основні інструменти IT-маркетингу. Проаналізовано ефективність функціонування каналів

реалізації рекламної кампанії. Запропоновано організаційно-функціональний підхід до інтеграції системи Інтернет—маркетингу.

Ключові слова: *Інтернет-маркетинг, digital-інструменти, ремаркетинг, Інтернет-стратегії, автодилери.*

У процесі трансформації маркетингових концепцій на перший план виходить інструментарій інтернет-маркетингу з клієнтоорієнтованим підходом, змінюючи саму його парадигму, створюючи умови для успішного розвитку і конкурентного позиціонування бізнесу.

Інтернет-маркетинг здатний стати маркетинговою концепцією ХХІ століття і основним засобом просування товарів і послуг. Це вимагає наукового обґрунтування методів формування системи інтернет-маркетингу, під яким розуміється не тільки її (системи) функціонально-структурна організація, але і постійне корегування всіх елементів в процесі функціонування цієї системи, а також підходів до її інтеграції в систему управління підприємством.

Багатовекторним напрямком дослідження маркетингу, і зокрема інтернет-маркетингу, присвячені наукові праці Друкера П., Кошика А., Мескона М.Х., Мефферта Х., Нільсена Я., Саліти С.В., Томпсона А., Траута Д., Халлігана Б., Шевченко Д.А. та ін.

Незважаючи на безліч теоретичних розробок, залишаються не вирішеними окремі теоретико-методичні питання в проблемі формування та інтеграції системи Інтернет-маркетингу в систему управління підприємством.

Інтеграція маркетингу в Інтернет-середовище сприяє збільшенню продажів будь-якого підприємства. Оскільки розвиток електронної комерції базується на залученні до Інтернету все більшої кількості користувачів, то цілком закономірно, що частка електронної складової в роздрібній торгівлі тісно пов'язані з показником рівня проникнення Інтернету [3].

Сьогодні традиційні способи просування товарів і послуг на ринок (в особливості автомобільний) активно доповнюються ІТ-технологіями, що утворюють інструменти Інтернет-маркетингу (рис. 1).

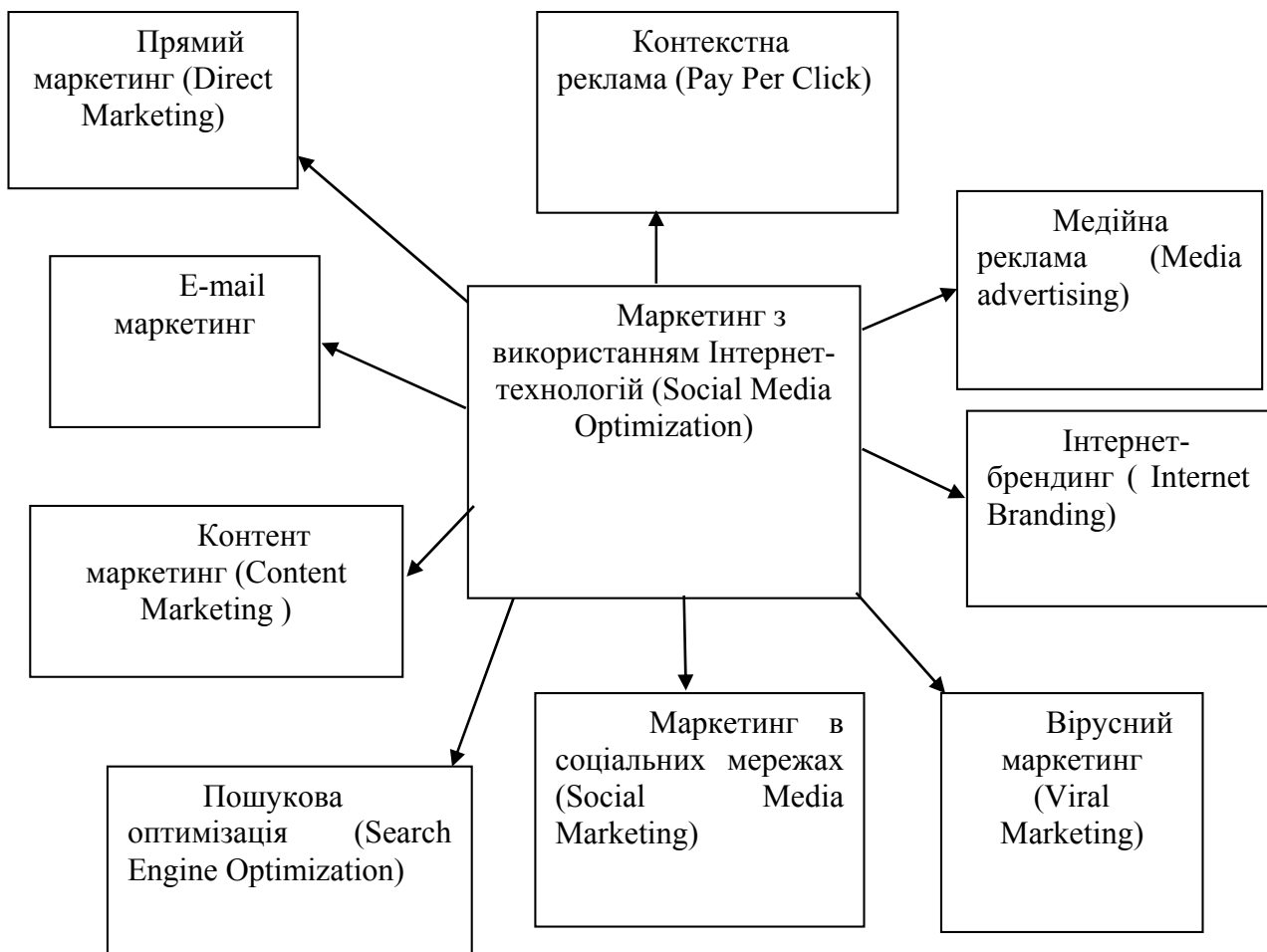


Рисунок 3 – ІТ-технології (інструменти) в системі маркетингу [5, с.75]

Як відомо, для просування на ринок товарів і послуг та отримання максимально можливої вигоди необхідна відповідна стратегія. Формування будь-якої стратегії відбувається в результаті аналізу ринку і планування варіантів, контролю збуту і мотивації потенційних споживачів. У швидкоплинних умовах ринку систему Інтернет-маркетингу утворює сукупність маркетингових Інтернет-стратегій, як багатоваріантний сценарій досягнення мети. Їх реалізація відбувається в середовищі Інтернет-менеджменту, де предметом управління виступає процес просування товарів і послуг на Інтернет-ринку [8, с.33].

У науковій літературі існують різні підходи до поняття Інтернет-маркетингу та його стратегій. На думку Островерхова В.А., в поєднанні «Інтернет-маркетинг» ключовим є поняття маркетинг, а зовсім не Інтернет.

Звичайно, Інтернет дає величезні технічні можливості, але самі по собі вони не працюють. Ефективними їх може зробити тільки змістовне наповнення, приваблива пропозиція і правильна подача [2, с. 201-203].

Актуальність проблематики формування системи маркетингових комунікацій для бізнес-структур, що реалізують ринкову активність на автомобільному ринку не викликає сумнівів. Це пояснюється тим, що в сучасних умовах наслідком зростаючих темпів зростання інформатизації суспільства є падіння ефективності використання комунікаційного інструментарію, тому все більш актуальним питанням для компанії, що працює на автомобільному ринку, є вибір методів і засобів реалізації проектів в рамках комунікативної політики підприємства.

Для того, щоб просування автосалону в Інтернеті було найбільш ефективним, варто застосовувати такі digital-інструменти: відеореклама в youtube; охопні кампанії в Facebook; SMM-просування; кампанії Facebook з метою залучення лідів; реклама в медійній мережі Google; пошукова реклама Google; внутрішня оптимізація сайту; SEO-просування; ремаркетинг. Підключаючи інструменти digital-маркетингу в правильному порядку, використовуючи всі можливі технічні засоби, що надаються Google і Facebook, а також використовуючи ефект синергії при застосуванні декількох інструментів одночасно, можна домогтися максимального результату для просування автодилера.



Рисунок 4 – Канали реалізації рекламної кампанії ТОВ «Медікор»

На прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «Медікор», яке займається торгівлею автомобілями та легковими автотранспортними засобами, проведемо аналіз ефективності рекламної стратегії, зокрема, каналів розповсюдження реклами в системі Інтернет-маркетингу (рис.2) [6]. Аналізуючи рисунок 2, можна стверджувати, що найбільш ефективним є застосування платної реклами у соціальних мережах та Google, так як потенційна аудиторія здебільшого зосереджена саме на цих Інтернет-ресурсах.

Варто зазначити, що потенційні споживачі рідко ухвалюють рішення про покупку автомобіля відразу. Багатьом потрібно деякий час, щоб подумати. Після обмірковування, такі користувачі можуть повертатися назад на сайт, використовуючи канал органічного пошуку. Проте в пошуку вони можуть відволіктися на сайти конкурентів, або ж реклама інших автодилерів може переманити потенційного покупця.

Для того, щоб повернути на сайт тих, хто його вже відвідував, але не залишив заявку, ТОВ «Медікор» у своїй рекламній діяльності віднедавна використовує ремаркетинг як в Google Ads, так і в Facebook Ads [6]. Таким чином, задіюючи обидва майданчики для ремаркетингу, збільшуються шанси того, що відвідувач все-таки побачить рекламу автосалону в потрібний момент, і повернеться на сайт для оформлення заявки. Результати застосування даної стратегії відображені на рис.3 та рис.4.

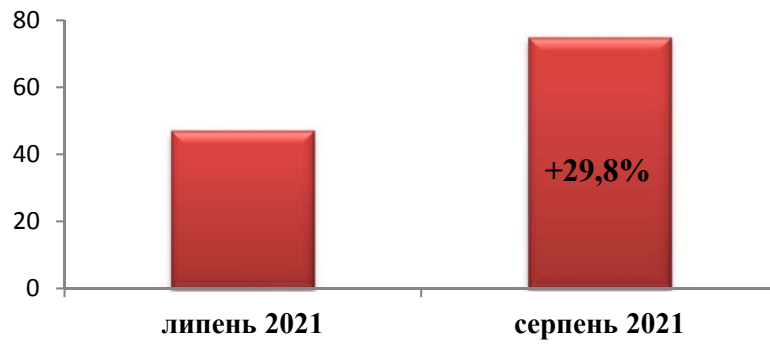


Рисунок 4 – Ріст поданих заявок на сайті «ТОВ Медікор» в результаті ремаркетингу

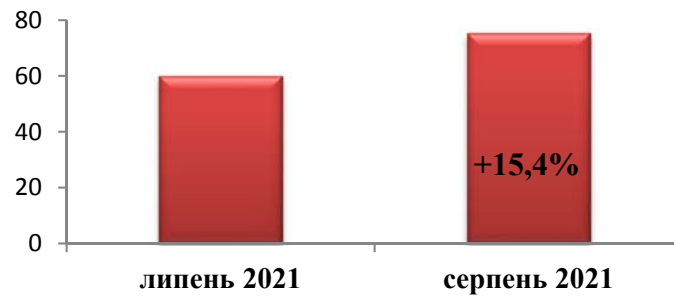


Рисунок 5 – Ріст трафіку сайту «ТОВ Медікор» в результаті ремаркетингу

Зважаючи на дану динаміку росту показників сайту «ТОВ Медікор» при застосуванні ремаркетингу, можна зробити висновок, що добре проіндексований сайт дозволить запускати додаткові інструменти Google Ads. Наприклад, динамічну пошукову рекламу, яка особливо ефективна, якщо цільові запити – низькочастотні.

На основі проведених досліджень, пропонуємо організаційно-функціональний підхід до інтеграції системи Інтернет-маркетингу в структуру управління підприємством (рис. 5).

Варто зазначити, що система Інтернет-маркетингу для досягнення мети шляхом вирішення поставлених завдань повинна виконувати функції планування, організації, мотивації, контролю та аналізу. Ці функції реалізуються в маркетинговому механізмі системи управління підприємством. Він заснований на послідовності дій (процесів) і їх циклічній повторюваності відповідно до мети системи Інтернет-маркетингу та обраної Інтернет-маркетингової стратегії [7, с.260-262].

Зважаючи на проведений аналіз ТОВ «Медікор», можна виокремити основні стратегії Інтернет-маркетингу, які активно використовуються в діяльності автосалону (табл.1).

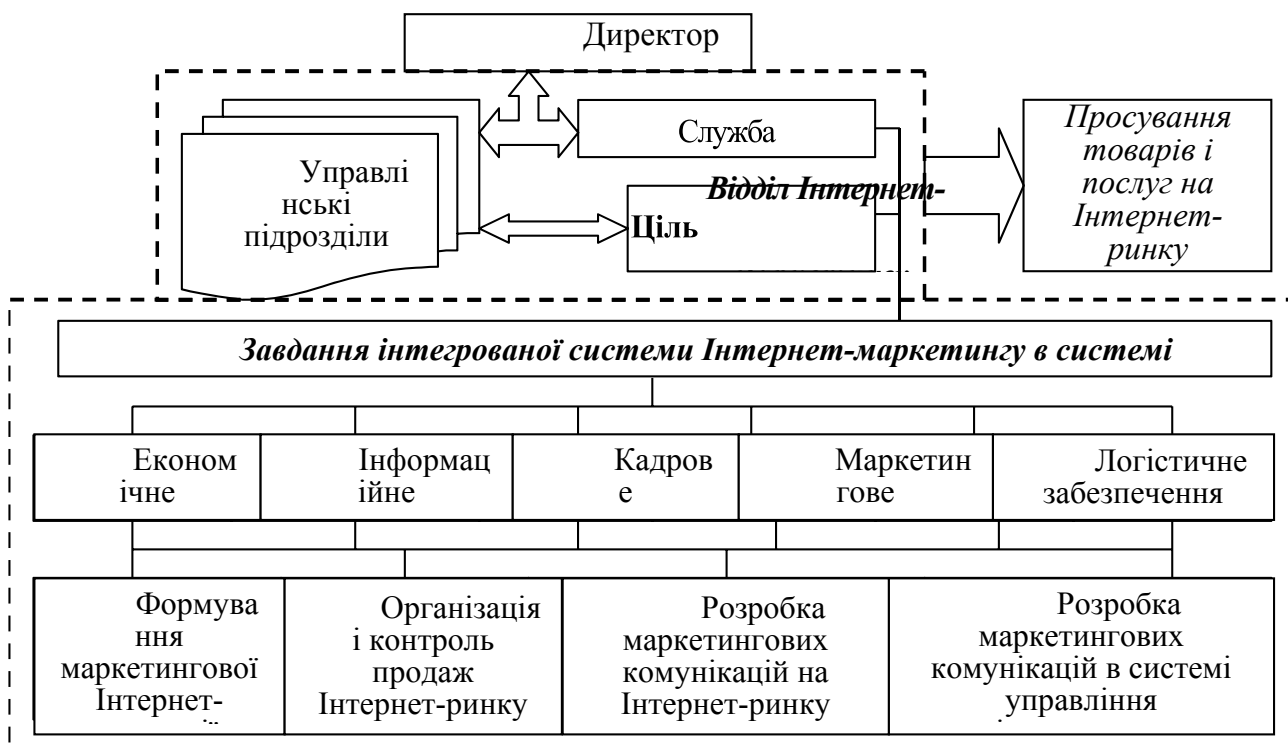


Рисунок 5 – Організаційно-функціональний підхід до інтеграції системи Інтернет-маркетингу в структуру управління підприємством

Таблиця 1 – Основні маркетингові Інтернет-стратегії просування ТОВ «Медікор»

Маркетингова Інтернет-стратегія	Ціль	Інструментарій
Стратегія тестування рекламного Інтернет-середовища	Вибір найбільш відвідуваних і рекламних платформ	Використання веб-аналітики для фіксації кількості відвідувань і пошукових запитів
Стратегія впливу на цільову аудиторію	Залучення цільової аудиторії на сайт організації, утримання споживачів і формування кола постійних клієнтів	Таргетована, медійна та контекстна реклама, онлайн-консультації, PPC-реклама
Стратегія активного просування	Активна взаємодія з цільовою аудиторією	Онлайн-програми лояльності, маркетинг в соціальних мережах, e-mail
Стратегія просування Трафіку	Підвищення лояльності цільової аудиторії і зростання конверсії сайту	Реклама в соціальних мережах, онлайн-програми лояльності, контент-маркетинг, SEO-оптимізація

Отже, для підвищення ефективності продажів товарів система Інтернет-маркетингу повинна бути інтегрована в систему управління підприємством і здійснюватися одночасно в двох напрямках: функціональному і організаційному. Залучаючи інструменти digital-маркетингу в правильному порядку, використовуючи всі можливі технічні засоби, що надаються Google і Facebook, а також використовуючи ефект синергії при підключенні декількох інструментів одночасно, просування сайтів автодилерів зможе принести максимальні результати. Найбільш ефективно засоби реклами впливають в комплексі, отже, автодилерам варто розробляти маркетингову політику спираючись на рекомендації виробника і на власні пріоритети в розвитку.

Список використаних джерел:

1. Матвеева А. Д., Євсейцева О. С. Маркетинг впливу. Як знайти найкращих агентів впливу? Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління : тези доповідей IV Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів, 4 лист. 2016 р., Київ. К. : КНУТД, 2016. С. 44.
2. Островерхов В. Застосування CRM-систем в маркетинговій діяльності та управлінні персоналом автомобільних підприємств. *Економічний аналіз*. 2018. № 3, т. 28. С. 199–206.
3. Поліщук І.І. Формування інформаційно-організаційного забезпечення механізму управління маркетинговим потенціалом підприємства. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. 2018. № 30 (19). С. 56–60.
4. Поліщук І.І. Маркетинговий потенціал в системі управління підприємством: монографія. Вінниця : ВРВ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 356 с.
5. Сергієнко Є. С. Сучасні технології рекламних кампаній. *Маркетинг*. 2017. № 2 (117). С. 69-78.
6. ТОВ «Медікор»: офіційний веб-сайт Товариства. URL: <https://nissan.vn.ua/> (дата звернення: 22.09.2021).
7. Турчин Л., Монастирський Г. Social Media Marketing як інструмент просування підприємств-надавачів транспортних послуг. *Економічний аналіз*. 2018. № 1, т. 28. С. 258-264.
8. Юхина А. А. Реклама в системі інтегрованих маркетингових комунікацій на прикладі автомобільного ринку. *Сучасні інновації*. 2017. № 4 (18). С. 32-34.

**РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ ЯК ІНСТРУМЕНТ
РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЧИНАДІЇВСЬКОЇ
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

У статті представлено характеристику Чинадіївської територіальної громади. Проведено SWOT-аналіз туристичного потенціалу Чинадіївської територіальної громади та визначено, що першочерговим завданням є розробка стратегії маркетингу території. Окреслено пріоритетні напрямки розвитку туристичного потенціалу Чинадіївської територіальної громади в рамках участі у програмах міжнародної технічної допомоги.

Ключові слова: туристичний потенціал, громада, SWOT-аналіз, міжнародна технічна допомога, грант.

Історія селища Чинадійово, яке розташоване у Закарпатській області, бере свій початок ще з 1214 р. На сьогоднішній день, до складу Чинадіївської територіальної громади входять 14 населених пунктів, площа громади 169,3 км², а чисельність населення – 14839 осіб (табл. 1).

Таблиця 1 – Картка Чинадіївської територіальної громади [1]

Назва населеного пункту	Чисельність населення, чол.
Селище міського типу Чинадійово	6822
Село Обава	990
Село Брестів	355

Село Бистриця	1086
Село Бабичі	962
Село Карпати	235
Село Синяк	200
Село Дубино	694
Село Косино	1026
Село Чабин	168
Село Брестів	355
Село Лецовиця	825
Село Плоскановиця	254
Село Вільховиця	749
Село Ділок	332

Однієї із сильних сторін для потенційного розвитку Чинадівської територіальної громади є туристична привабливість. Зокрема, старовинне селище Чинадійово, яке знаходиться в долині річки Латориця, всього за 15 км від Мукачевого та 48 км від обласного центру Ужгорода, щороку відвідують тисячі туристів. На території селища знаходяться унікальні архітектурні пам'ятки:

- замок Берегвар, або замок Шенборнів, що є унікальною спорудою кінця XIX ст., побудованою за астрономічним принципом у неоромантичному стилі;
- замок Сент-Міклош (замок любові) – зведений ще в XIV ст. та є першим в Україні замком, який держава віддала в оренду приватній особі;
- водограй Скакало.

Унікальність замку Сент-Міклош полягає ще й у тому, що він став першим замком в Україні, який дозволено орендувати приватній особі. Це дозволило врятувати історичну пам'ятку від руйнування та зробити її відомою на всю країну.

Замок Берегвар, або замок Шенборнів знаходиться на території села Карпати, яке розташоване на березі річки Латориця на висоті 350 метрів над рівнем моря. Раніше село називалося Берегвар і належало графам Шенборнам.

Замок Шенборна є головною історичною і архітектурною визначною пам'яткою Карпат. Нині в замку розміщується головний корпус санаторію «Карпати». Село-курорт славиться своїми мінеральними водами і санаторіями, розташованими в лісопарковій зоні.

Ще однією візитівкою громади є село Синяк, відоме як лікувальний курорт. Розвивати оздоровчий туризм у громаді дозволяє наявність цілющих джерел, хвойних лісів та чистого повітря. Сьогодні в санаторії «Синяк» лікують захворювання опорно-рухового апарату, кістковом'язової та нервової системи. Санаторій функціонує на базі Синяцького родовища сульфідних маломінералізованих сульфатно-кальцієвих вод. На території також є гірськолижна траса довжиною 300 м з перепадом висот 50 м. На північ від села розташована місцева пам'ятка природи — Синє озеро [1].

Більш детальний аналіз туристичного потенціалу Чинадіївської територіальної громади з позиції оцінки можливостей участі у міжнародних програмах фінансової підтримки економічного та соціального розвитку територій представлено у табл. 2.

Таблиця 2 – Матриця SWOT-аналізу туристичного потенціалу Чинадіївської територіальної громади

Сильні сторони (S):	Слабкі сторони (W):
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вдале географічне розташування та близькість до кордонів з країнами ЄС. 2. Сприятливий клімат. 3. Наявність архітектурних пам'яток з багатою історією. 4. Наявність джерел з цілющою водою. 5. Наявність відомих санаторно-курортних закладів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низький рівень інформаційного забезпечення туристичних атракцій та маршрутів, відсутність повної інформації про туристичні об'єкти на сайті громади. 2. Неналежний стан розвитку туристичної інфраструктури. 3. Відсутність стратегії маркетингу території, на якій розташована громада. 4. Відсутність плану заходів, спрямованих на усунення негативного впливу наслідків COVID-19 на туристичний потенціал громади.

Можливості (О):	Загрози (Т):
<p>1. Розвиток рекреаційного, екскурсійного, оздоровчого, зеленого, розважального, гастрономічного туризму.</p> <p>2. Розробка нових екскурсійних маршрутів.</p> <p>3. Будівництво нових комплексів для відпочинку туристів.</p> <p>4. Підвищення рівня соціально-економічного розвитку громади.</p>	<p>1. Слабка туристична інфраструктура та безвізовий режим сприяють активнішому розвитку закордонного туризму серед українців.</p> <p>2. Відсутність чіткого бачення місцевої влади щодо популяризації туристичних атракцій регіону є значним бар'єром для залучення інвестицій.</p>

Джерело: складено автором

Результати SWOT-аналізу свідчать, що для Чинадіївської територіальної громади першочерговим завданням є розробка стратегії маркетингу території з чітким обґрунтуванням фінансового забезпечення її впровадження.

На сьогоднішній день, для громад існує можливість залучити необхідні кошти для розвитку туристичного потенціалу від міжнародних донорських організацій у вигляді грантів. З цією метою можна розробити план заходів в рамках реалізації стратегії маркетингу території громади, визначивши пріоритетні напрямки розвитку туристичного потенціалу (табл. 3).

Таблиця 3 – Пріоритетні напрямки розвитку туристичного потенціалу Чинадіївської територіальної громади в рамках участі у програмах міжнародної технічної допомоги

<u>Напрямок</u>	<u>Програма/конкурс</u>	<u>Донорська організація</u>
<u>Збереження та порятунок від руйнації існуючих культурно-історичних об'єктів</u>	<u>Програма порятунку культурної спадщини під загрозою знищення</u>	<u>ЄС («House of Europe»)</u>
<u>Підвищення рівня обізнаності, освічення та вдосконалення регіональних стратегій щодо захисту</u>	<u>Програма VISEGRAD+</u>	<u>Вишеградський фонд</u>

<u>навколишнього середовища, зміни клімату та сталого розвитку;</u> <u>диверсифікація туризму шляхом збільшення асортименту та підвищення якості регіональних товарів та послуг</u>		
<u>Розвиток туристичного бізнесу</u>	<u>Еразмус для молодих підприємців:</u> <u>«Жінки у бізнесі»</u>	<u>ЄС</u>
<u>Сприяння підвищенню туристичної привабливості громади</u>	<u>Конкурс «Культура. Спільнота»</u>	<u>Міжнародний фонд «Відродження»</u>
	<u>Інфраструктурні гранти #4</u>	<u>ЄС («House of Europe»)</u>

Джерело: складено автором на основі [2, 3, 4]

Як підсумок, слід відмітити, що важливою передумовою для побудови ефективної співпраці Чинадіївської територіальної громади з міжнародними донорськими організаціями є розвиток інституцій громадянського суспільства (ОГС). Адже, активна участь громадськості у суспільному житті, небайдужість до вирішення проблем громади дозволяє виробити спільний з місцевою владою механізм розвитку туристичного потенціалу. Жителі громади мають розуміти наскільки важливо зберігати історичні пам'ятки та перетворити їх у місця туристичних атракцій.

Доцільно також налагодити співпрацю з іншими громадами, які мають успішний досвід розвитку власного туристичного потенціалу. Зокрема, Полянська територіальна громада, яка також розташована у Закарпатській області, завдяки правильному використанню власних туристичних переваг щороку приймає понад 50 тисяч туристів. Доходи від туристичної діяльності дозволяють відбудовувати клуби та амбулаторії на території громади, здійснювати модернізацію шкіл. Жителі Полянської територіальної громади є активними учасниками конкурсів, які організуються міжнародними

донорськими організаціями. Для участі у конкурсі «Наша громада» у рамках Програми USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE), громада виступила з ініціативою створити інформаційно-туристичну платформу «Поляна онлайн» [5].

Таким чином, Чинадіївська територіальна громада володіє значним, але недостатньо розвиненим туристичним потенціалом. Розробка правильного стратегічного підходу та участь у міжнародних програмах технічної допомоги дозволить перетворити туристичні візитівки громади у джерело доходів.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Чинадіївської селищної ради. URL: <https://chynadiivska-gromada.gov.ua/>.
2. Програми House of Europe. Офіційний веб-сайт. URL: <https://houseofeurope.org.ua/opportunity/115>.
3. Офіційний веб-сайт Вишеградського фонду. URL: <https://www.visegradfund.org/apply/grants/visegrad-plus-grants/>.
4. Офіційний веб-сайт Міжнародного фонду «Відродження». URL: <https://www.irf.ua/contest/konkurs-kultura-spilnota-2/>.
5. Веб-сайт конкурсу «Наша громада». URL: <https://otg.fakty.com.ua/communities/polyanska-hromada>.

Вікторія Проданець

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ У МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СПРОМОЖНОСТІ

У статті розглянуто сутність конкурентоспроможності підприємств, чинники, що сприяють та стримують її розвиток. Узагальнено зовнішні та внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства. Визначено основні шляхи та засоби підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств та способи вдосконалення у мережі інтернет.

Ключові слова: конкуренція, бізнес, Інтернет, технології, підприємство, системи, вдосконалення, продаж.

Посилення конкурентної боротьби зумовлене появою нових конкуруючих підприємств. Для того, щоб постійно бути в тренді підприємцям потрібно розвиватись та вдосконалювати свої інтернет-ресурси. Відповідно постає питання розробки конкурентної стратегії та вдосконалення і посилення інтернет-продажів. Адже, в сучасному світі більшість продажів і реклам відбувається через мережу інтернет.

Зв'язок з актуальними теоретичними завданнями зумовлений необхідністю дослідження Інтернет-торгівлі, та впливу на торгівлю. Це пояснюється низкою причин, зростання популярності соціальних мереж серед різних вікових категорій суспільства і, як наслідок, поява нових понять та реалій, що потребують ідентифікації та визначення впливу інтернету на життя людини.

Питанню управління конкурентоспроможністю підприємства приділяють увагу досить велика кількість дослідників та вчених. Серед основних дослідників, роботи яких можна виділити М.М. Галелюка, Т.Б. Харченко,

О.Є. Кузьміна, Л.В. Балабанову, Г.С. Бондаренко. У своїх роботах учені намагалися максимально конкретизувати визначення поняття управління конкурентоспроможністю, а також розробити методологію визначення його рівня на конкретних підприємствах. Однак вплив інтернет-ресурсів на підвищення конкурентоспроможності залишається не визначеним.

Метою статті є виявлення способів вдосконалення торгівлі підприємства та її конкурентної спроможності, введення нових інформаційних технологій для покращення бізнес-впливу на розвиток фірми та кількість продажів.

Так, згадки про першу приватну розвідслужбу, створену флорентійськими купцями-банкірами для економічних інтересів, датуються XIV ст. На сьогоднішній день конкурентна розвідка трактується як постійний процес збору, нагромадження, структурування, аналізу даних про внутрішнє та зовнішнє середовище організації та надання вищому менеджменту інформації для передбачення та своєчасної реакції на зміни у зовнішньому середовищі [1].

Згодом М. Портером була запропонована модель п'яти сил конкуренції, що включає суперництво між продавцями усередині галузі, можливість появи нових конкурентів усередині галузі, фірми, що пропонують товари-замінники, здатність постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих диктувати свої умови та таку ж альтернативу для споживачів продукції фірми. Крім того, володіння первинною і вторинною інформацією про основні об'єкти конкурентного аналізу: майбутні цілі, поточну стратегію, потенційні можливості формує раціональну поведінку учасників ринку [2].

Проте в умовах світових сучасних тенденцій формуються нові пріоритети та фактори впливу на розвиток бізнесу, пов'язані з новими моделями конкурентної боротьби в Інтернет-просторі через інтенсифікацію галузевої конкуренції, швидкості освоєння нових технологій, під впливом глобальних змін, зокрема, і у роздрібній торгівлі. Так, компанія здобуває конкурентні переваги, формуючи постійну активність у споживачів. Основними складовими інформаційно-аналітичної системи є: аналіз маркетингового середовища зарубіжних ринків, оцінювання можливості вітчизняних підприємств щодо

виходу на нові міжнародні ринки, розробка та реалізація комплексної програми маркетингових дій щодо просування товарів на міжнародних ринках, оцінювання ефективності міжнародної бізнес-діяльності підприємств на визначених ринках [3].

Для того, щоб визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності варто визначитись з поняттями. За класичним визначенням М. Портера, «конкурентоспроможність – це визначене сукупністю факторів положення товаровиробника на внутрішніх і зовнішніх ринках, віддзеркалене через сукупність показників» [4]. Т.Б. Харченко під конкурентоспроможністю розуміє зумовлене економічними, соціальними та політичними факторами становище країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [5]. Л.В. Балабанова зазначає, що конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетентності порівняно з іншими конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички та професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління, виробництва продукції тощо [6].

Підвищення та вдосконалення конкурентоспроможності підприємства необхідно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, здійснюваний планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку.

До організаційних заходів, що підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства, відносять [6]:

- забезпечення пріоритетності продукції;
- зміну якості виробу і його технічних параметрів з метою обліку вимог споживача та його конкретних запитів;
- виявлення переваг товару порівняно із заміниками;
- виявлення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти;
- вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів;

- виявлення й використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції;
- нові пріоритетні сфери використання продукції;
- диференціація продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачів, які віддаються певним видам взаємозамінних товарів.

Узагальнення шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства і збільшення його частки на ринку дає можливість визначити такі, які найбільш часто використовуються:

- виведення на ринок новий вид продукції;
- зниження ціни на продукцію або послуги;
- широке використання рекламних заходів;
- реалізація товару через більшу кількість торгових представників.

Але в сучасних умовах підприємствам слід звернути увагу на чинники, які зумовлюють забезпечення стійких конкурентних переваг. Одним із найефективніших факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства являється впровадження інновацій. В класичному визначенні Шумпетера Й. є п'ять видів інновацій:

- інновації, наслідком яких є виробництво нового продукту, який має якісно нові особливості по відношенню до існуючих;
- новий підхід до комерційного використання продукції, без суттєвої зміни технології її виробництва;
- вихід на нові ринки збуту галуззю, незалежно від того, чи існував цей ринок раніше чи ні;
- використання нових джерел сировини і напівфабрикатів;
- зміна організаційних та інституційних форм, наслідком чого може бути, наприклад, створення монопольного положення або ослаблення монопольної влади іншого підприємства [7].

Інтеграція бізнесу у глобальну Інтернет-мережу сприяла появі нових способів і джерел отримання інформації та їх аналітичній обробці у комплексі з традиційними параметрами аналізу конкурентного ринкового середовища, що

характеризують бізнес. Основними параметрами є популярні маршрути сайту, інформація про способи пошуку сайту, основні відвідувачі, постійна цільова аудиторія та її частка, ефективність рекламної кампанії (частота відвідування сторінок, тривалість перегляду), слабкі і сильні сторони по відношенню до конкурентів [8].

Як наслідок, конкурентний аналіз також допоможе чіткіше окреслити цінність власного продукту для цільової аудиторії, а також поліпшити спосіб його донесення в контексті вироблення власної ефективної моделі або вдосконалення існуючої.

Загалом, конкурентний аналіз активностей конкурентів у цифровому вимірі доцільно робити:

- при запуску нового продукту для правильного позиціонування, в т.ч. і з позиції стратегії ціноутворення;
- при розробці контент-стратегії та/чи комунікативної стратегії;
- при складанні планів і прогнозуванні продажів;
- для запобігання зниженню середнього чека купівлі (ефективна організація пропозицій Up-sell і Cross-sell товарів в електронній комерції);
- при первинному виведенні офлайн бізнесу в онлайн;
- при запуску нового бізнесу або напряму;
- для загального розуміння ситуації на ринку і швидкого реагування на нові тренди [9].

Таким чином, стрімке посилення конкуренції в Інтернет-просторі, динамічний розвиток ІТ-технологій, вимогливість споживачів щодо якості продукції та швидкості доставки сприяють виробленню нових способів моніторингу та вивчення глобального цифрового середовища компаній-конкурентів.

За результатами дослідження визначено, що існує низка ринкових та виробничих умов, за яких підприємству необхідно здійснити певний конкурентний аналіз (для прикладу, запуск товару-новинки чи розробка

контент-стратегії). Проте зазначені умови не виступають обмежувачими рамками, а натомість, в статті наголошується на необхідності постійного моніторингу певних аспектів діяльності конкурентів у мережі Інтернет.

Перспективними напрямками подальших досліджень є вдосконалення методології експертного та сервісного конкурентного аналізу в мережі Інтернет, в тому числі, відповідно до типу товару/послуги, розмірів підприємства інших чинників. Також потенційний науковий та практичний інтерес становитиме побудова на цій основі автоматизованої системи адаптації стратегічних рішень та тактичних завдань до середовища діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Бадрак В.В., Богданович В.Ю. Конкурентна розвідка та промислове шпигунство. *Сучасний захист інформації*. 2014. №1. С. 16-22.
2. Porter, M. E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 2004. 454 p.
3. Ковальчук С. В., Ковінько О. М., Лісовський І. В. Роль цифрового маркетингу в активізації міжнародної бізнес-діяльності підприємств. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. Том. 2, №. 1, С. 55-73.
4. Галелюк М.М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2 С. 20-21.
5. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. *АПЕ*. 2003. № 2. С. 70-73.
6. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга. Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. 147 с.
7. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. К.: Основи, 1995. С. 258.
8. Махначова Н.М., Семенюк І.Ю. Чинники та фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства. *Економіка і суспільство*. Вип. 8, с. 303-308. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/54.pdf

9. Как провести анализ конкурентов, который привлечет новых клиентов. Лаборатория знаний Genius Marketing: веб сайт. URL: <https://geniusmarketing.me/lab/kak-provesti-analiz-konkurentovkotoryj-privlechet-novyx-klientov/>.

УДК 685.153

Владислава Прудивус

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено теоретичні аспекти формування та розвитку системи попередження банкрутства підприємств, оцінено шляхи ідентифікації ризиків, сформульовано значення економічної діагностики для даного процесу.

Ключові слова: невизначеність, криза, платоспроможність, неплатоспроможність, банкрутство.

Формування системи попередження банкрутства підприємств фактично відображене в народній мудрості: "Розумна людина завжди знайде вихід із скрутної ситуації, а мудра в неї не потрапить". Сучасний підхід запобігання банкрутства підприємств на макро- та мікрорівнях у разі погіршення роботи підприємства полягає в діяльності на випередження, оскільки результати банкрутства можуть завдати відчутних збитків різним зацікавленим групам, зокрема: працівники втрачають роботу, їхні сім'ї – засоби на проживання, споживачі – можливість вибору товарів, держава – податки, суспільство – робочі місця, контрагенти – клієнтів. Способи запобігання банкрутства підприємств доцільно виписати у державних стратегіях розвитку, планах дій та, відповідно, законодавчо їх закріпити. До того ж, як зазначають науковці, ефективне законодавство про банкрутство не лише повинно стимулювати

підприємства до раціонального використання активів та захищати інтереси кредиторів, а й має містити механізми, спрямовані на фінансове оздоровлення боржника.

Проблематику формування та розвитку системи попередження банкрутства підприємств розкривають у своїх працях такі вітчизняні та іноземні науковці, як: О.О. Терещенко, О.Г. Тарасенко, О.В. Мозенков, О.Є. Кузьмін, А.Г. Загородній, Є.В. Крикавський, В.М. Геєць, О.О. Слюсаренко. У роботах цих авторів розкривається сутність та значення інституту банкрутства для розвитку ринкової економіки, підходи до класифікації причин банкрутства, методики оцінювання банкрутства підприємств, а також застосування заходів з попередження та запобігання банкрутства тощо. Разом з тим, доцільно відзначити недостатність теоретичних напрацювань у сфері розкриття сутності та особливостей управління підсистемою попередження банкрутства підприємств. Зокрема подальші дослідження вимагають питання ідентифікації ризиків банкрутств, оцінювання рівня ризиків банкрутства, управління системою попередження банкрутства підприємств, формування інформаційного забезпечення системи попередження банкрутства підприємств, які ґрунтуватимуться на вивченні існуючого національного та світового досвіду попередження банкрутства підприємств.

Аналізуючи літературні джерела [1–6] та практику попередження банкрутства у різних державах світу, доцільно виділити такі елементи запобігання банкрутства, які пов'язані з різними формами державної підтримки підприємств: бюджетні фінансові позики, державні субсидії, придбання державою корпоративних прав підприємств, державні товарні кредити, сплата зобов'язань кредиторам тощо. Непрямі форми державної підтримки підприємств та співпраці з партнерами з метою запобігання банкрутства бувають такими: податкові пільги, реструктуризація податкової заборгованості або надання податкових пільг, надання державних гарантій (поручительство), дозвіл на порушення антимонопольного законодавства, інформаційна підтримка, консалтингові послуги, посередницькі послуги, встановлення на

певні види продукції та послуги мінімальних (інтервенційних) цін, державні протекціоністські заходи, спрямовані на захист вітчизняного товаровиробника, розміщення державних замовлень на підприємствах, які перебувають у фінансовій кризі, встановлення бар'єрів виходу та входу у конкретні галузі або на певні ринки, рефінансування комерційних банків на вигідних засадах тощо.

Такі способи використовуються практично у всіх високорозвинених країнах світу та країнах, що розвиваються. Проте умови здійснення державної підтримки різняться. Наприклад, пряма фінансова допомога в одних країнах виконується на поворотних засадах, а в інших – на безповоротних умовах, у разі надання фінансової допомоги одні країни встановлюють певні обмеження, а інші таких обмежень не накладають тощо. Тому доцільно детальніше проаналізувати вітчизняний та іноземний досвід запобігання банкрутства підприємств.

Основним підходом у системі попередження банкрутства підприємств є застосування механізму санації, який передбачає фінансове оздоровлення підприємства та, відповідно, задоволення через певний час вимог кредиторів. У разі ліквідації підприємства багато кредиторів не зможуть задовольнити власні вимоги у повному обсязі або принаймні частково. Це розуміли люди ще декілька тисячоліть тому. Зокрема, в Руській Правді Ярослава Мудрого передбачалася можливість реструктуризації боргів підприємства або купця, однак бралися до уваги причини банкрутства: «Коли банкрутство купця станеться через нещасливу пригоду, а не через його недбальство, себто коли потоне корабель, або пропаде товар під час війни, або від огню, то кредитори не можуть жадати конкурсу негайно – не можуть «насилити» ані продати його: купцеві дається право сплачувати свої борги частками, бо шкода від Бога, а він сам не винен; коли ж він збавить своє майно пияцтвом, або залівши в карні справи, або взагалі знищить його своєю непорядністю, то він віддається на волю кредиторів – вони можуть йому дати «прольонгату» або негайно його продати разом з усім майном» [7]. Отже, ще в часи Київської Русі законодавство надавало боржникові можливість поліпшення свого майнового

стану після настання банкрутства [3]. Однак віковичний досвід української законотворчості забули сучасники і не скористалися ним під час розроблення першого законодавчого акту, який регулював процес банкрутства, – Закону "Про банкрутство", прийнятого у 1992 р. Саме закон "Про банкрутство" спрямований на ліквідацію боржників, що може призвести до низки негативних наслідків, зокрема до економічних та соціальних катаклізмів в Україні. Тому в українському законодавстві з прийняттям закону «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» у 1999 р. відбулися зміни, однак виникла проблема виконання цього закону в частині проведення санації підприємства. Багато з кредиторів зацікавлені в тому, щоб підприємство було ліквідовано (основні мотиви: підприємство є основним конкурентом, зміна форми власності підприємства, заволодіння матеріально-технічними активами підприємства тощо). У законі «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» передбачені такі судові процедури, що застосовуються до боржника: розпорядження майном боржника; мирова угода; санація (відновлення платоспроможності) боржника; ліквідація банкрута. Прийнятий закон розподіляє санацію на дві: досудова санація та післясудова санація. У цій статті проаналізуємо досудову санацію, як комплекс заходів попередження банкрутства підприємств. У законі передбачено, що планами санації в судовій процедурі можуть бути введені: реструктуризація підприємств; перепрофілювання виробництва; закриття нерентабельних виробництв; продаж частини майна боржника; продаж майна боржника, як цілісного майнового комплексу (для недержавних підприємств); ліквідація дебіторської заборгованості; реструктуризація кредиторської заборгованості, зокрема переведенням боргів (частини боргів) на санатора, інвестора та погашення ними боргу.

Виділяють такі типи санаційних заходів: організаційно-правові, виробничо-технічні, фінансово-економічні, соціальні [4].

Централізовану санаційну підтримку можна проводити двома способами: 1) пряме бюджетне фінансування; 2) непрямі форми державного впливу [2].

Прямим способом підтримки підприємств є купівля державою акцій підприємств, що перебувають на етапі фінансової кризи. Значну частину державного сектора в Німеччині, США, Швеції, Великобританії, Франції та інших країнах сформовано саме за рахунок колишніх приватних підприємств, які опинилися на грані банкрутства [2]. Прикладом такого підходу є антикризова концепція французького концерну «Alston» (2003 р.), якою було передбачено придбання акцій номінальною вартістю 300 млн. євро, що відповідало половині загального обсягу збільшення капіталу. Внаслідок цієї операції частка державного пакета акцій досягла 31, 5%. Зasadничі принципи реалізації такого підходу є тимчасовість володіння корпоративними правами та реалізація державою функцій власника з дотриманням законів ринкової економіки, тобто управління державним пакетом корпоративних прав повинно здійснюватися на тих самих умовах, що й гіпотетичним приватним інвесторам [2]. Доцільно зазначити, що підтримка держави повинна ставити собі за мету насамперед відновлення платоспроможності підприємства з метою збереження робочих місць, розвитку інноваційних продуктів та технологій, розвитку стратегічних підприємств тощо і, лише пізніше, дбати про отримання прибутку. Іншим поширеним непрямим методом державної підтримки підприємств у деяких високорозвинених країнах є дозвіл з боку держави на порушення антимонопольного законодавства. Наприклад, в США це можна реалізувати наданням дозволу на злиття конкуруючих компаній у разі, коли одна з фірм, що має істотне значення для економіки держави, знаходиться на межі банкрутства [3].

Значним та корисним для використання на вітчизняних підприємствах є досвід антикризового управління на підприємствах Німеччини, яка зіткнулась з фінансово-економічними проблемами на підприємствах та потребою їх санації при об'єднанні Західної та Східної частин країни. При прийнятті рішення про можливість відновлення платоспроможності підприємства розробляється План санації або План подальших дій, який супроводжується поступками з боку кредиторів у вигляді часткового відмовлення у вимогах, що здійснюється на

засадах переоформлення позики на нових умовах. План санації підприємства розробляється безпосередньо підприємством або зібранням кредиторів та приймається більшістю голосів. Його основні елементи мають бути взаємопов'язані з основними елементами Концепції санації підприємства. План санації формується на підставі ретельного аналізу ситуації на підприємстві, комплексного виявлення причин фінансових проблем підприємства. Акцент робиться на виявленні внутрішніх резервів санації підприємства на підставі аналізу виробничої програми підприємства, системи постачання підприємства матеріальними ресурсами; оцінки рівня витрат та організаційно-управлінських чинників.

Список використаної літератури:

12. Марцин, В. С. Надійність, платоспроможність та фінансова стійкість - основні складові оцінки фінансового стану підприємства / В. С. Марцин // *Економіка, фінанси, право*. 2008. №7. С.26-29.
13. Марченко, О. І. Фінансові аспекти ділової активності підприємств / О. І. Марченко // *Фінанси України*. 2007. №5. С.136-143.
14. Мошенський, С. З. Моделювання грошових потоків при використанні цільових облігацій у будівництві / С. З. Мошенський // *Фондовий ринок*. 2006. №30. С.18-23.
15. Фінанси підприємства : Підручник / Л. О. Лігоненко, Н. М. Гуляєва, Н. А. Гринюк та ін. К : КНТЕУ, 2007. 491с.
16. Фінансовий аналіз : Навч. посібник / С. Я. Салига, Н. В. Дацій, С. О. Корецька та ін. К : Центр навчальної літератури, 2006. 210с.
17. Фінансовий аналіз : Опорний конспект лекцій / Укл. Г.О. Кравченко. К : КНТЕУ, 2006. 103с.
18. Фінансовий менеджмент : Навч. посібник / С. Я. Салига, Н. В. Дацій, С. О. Корецький та ін. К : Центр навчальної літератури, 2006. 274с.
19. Цал-Цалко, Ю. С. Фінансовий аналіз : підручник / Ю. С. Цал-Цалко. К. : Центр учбової літератури, 2008. 566с.

20. Череп А. В. Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання : Підручник / А. В. Череп. К : Кондор, 2006. 380с.
21. Шеремет, О. О. Фінансовий аналіз : Навч. посібник / О. О. Шеремет. К : Кондор, 2005. 196с.
22. Шубіна, С. В. Економічний аналіз : Практикум / С. В. Шубіна, Ж. І. Торяник. К. : Знання, 2007. 230с.

УДК 658.030.1(045)

Владислав Сташок

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОСНОВНІ ЕТАПИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто ряд методичних питань, що постають на різних етапах розробки стратегії компанії. Акцент робиться на узагальненому підході до формування стратегії розвитку підприємства, що передбачає чотири основні блоки: коригування, концептуальний, стратегічний та тактичний блоки. В статті запропоновано основні етапи розробки та реалізації конкурентоспроможної стратегії.

Ключові слова: стратегія, розвиток, підприємство, конкурентоспроможність, ринок, стратегія розвитку.

Для успішного функціонування в сучасних умовах господарювання підприємствам необхідно швидко та адекватно реагувати на мінливість й невизначеність економічного середовища. Адаптація підприємств до зовнішнього середовища має здійснюватися в рамках сформованої стратегії розвитку. При цьому необхідно не лише своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й передбачати глобальні економічні перетворення, з метою прогнозування їх наслідків.

Дослідження проблем, пов'язаних з формуванням та вибором стратегії розвитку підприємства, присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: Боковець В.В, Іванченко Г.В., Василюга С. М., Гура О. Л., Бобівський В. А., Діденко Є. О., Моторна Ю. С. та ін.

Метою статті є узагальнення етапи розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання..

Як правило, стратегічні рішення обумовлені активними змінами на галузевому ринку. Важливо, щоб ці зміни відбувалися в керованому режимі. План розвитку передбачає, що організація не просто продовжить здійснювати операційну діяльність, а буде саме розвиватися, тобто здійснювати якісні зміни діяльності. Наприклад, підприємство з виробництва обладнання розвиває мережу сервісного обслуговування; дистрибуторська фірма активно розвиває логістичний напрям бізнесу.

На початку розробки стратегії підприємства, доцільно оцінити наявні зовнішні та внутрішні ресурси, що можуть слугувати стимулами для подальшого розвитку. Стратегічна діагностика передбачає аналіз зовнішнього середовища та його вплив на перспективи розвитку підприємства, а також аналіз внутрішнього стану підприємства, в тому числі, його управлінську діагностику.

Слід зазначити, що управлінська діагностика має дуже важливе самостійне значення як основний елемент наукової системи менеджменту підприємства, забезпечуючи обґрунтованість прийняття управлінських рішень, дієвість та ефективність такої системи. Але особливої значущості управлінська діагностика набуває на стратегічному рівні, оскільки саме ефективність системи управління визначає обґрунтованість стратегії підприємства та можливості щодо її реалізації. Тому розробка концептуальних засад стратегічної управлінської діагностики та створення відповідного методичного інструментарію є важливою науковою проблемою.

Формування стратегії передбачає від керівництва підприємства вміння передбачати майбутнє. Прийнявши за основу ці передбачення, управлінці

приймають стратегічні рішення, які стосуються напрямів розвитку, фокусування і розподілу внутрішніх ресурсів підприємства. Іншими словами, у процесі функціонування підприємства протягом усього життєвого циклу відбуваються зміни, що притаманні будь-яким стадіям його економічного розвитку – і зростанню, і стагнації, і рецесії. Зміни, які відбуваються в процесі функціонування підприємства, є якісними і можуть проявлятися в перетворенні внутрішнього потенціалу підприємства та в зміні розмірів, масштабів діяльності підприємства. В умовах ринку зміни є невід’ємною частиною сучасного управління і сприймаються як своєрідний інструмент підвищення ефективності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Водночас, значний рівень невизначеності, що спостерігається в сучасному діловому середовищі, перетворює процес організаційних змін на надзвичайно складне завдання, яке полягає у виборі своєрідного «рецепту виживання» будь-якої організації за даних умов. Слід зазначити, що не зовсім правильна і недостатньо гнучка, а також не вчасно скоригована стратегія не може гарантувати успішну господарську діяльність підприємству в сучасних конкурентних умовах. В цьому контексті не коректно представляти стратегію у вигляді суто планової концепції довгострокового розвитку підприємства.

Розробка стратегічного бачення і місії, встановлення ключових цілей і обґрунтування стратегії – головні задачі по виборі довгострокового напрямку розвитку підприємства. Тут планується, в якому напрямку рухається організація, її коротко- та довгострокові цілі, а також ті кроки і дії, які будуть застосовуватись для досягнення намічених результатів. Все це складає основу стратегічного плану (проактивна частина стратегії). Однак, стратегічні плани практично ніколи не враховують усі стратегічні події, що будуть мати місце в майбутньому. Непередбачувані події, несподівані можливості чи загрози, а також постійний потік нової інформації змушують управлінців вносити зміни у сформований план дій і приймати рішення в режимі реального часу (реактивна стратегія). Стратегічні плани, прийняті з запізненням і вчасно не скориговані, не мають ніякого сенсу.

Дуже рідко стратегія підприємств настільки добре продумана і складена на довгостроковий час, може реально перенесе перевірку часом. Навіть одні з найкращих бізнес-планів мають передбачати непередбачуваних ситуацій,

пристосування до мінливих умов ринку, запитів клієнта і його уподобань, стратегічному маневруванню конкурентів, виникаючих нових можливостей і загроз. Ось тому розробка стратегії – динамічний процес, і менеджер компанії повинен переоцінювати ситуацію щоденно, переглядаючи і обновляючи стратегію, коли необхідно.

Аналітичну основу прийняття адаптивних стратегічних рішень становлять результати діагностики, як мінливих факторів зовнішнього середовища, так і результати оцінки відповідності їм внутрішнього потенціалу підприємства. За даних обставин вчасно і якісно проведена стратегічна діагностика дозволяє уникнути чи ліквідувати так звані «стратегічні розриви», які є проявом нездатності організації справитись з процесом переходу компанії від стану нинішнього до майбутнього бажаного стану, навіть за наявності підготовленого стратегічного плану. Стратегічна діагностика є одним зі стрижневих елементів процедури формування адаптивного стратегічного плану розвитку підприємства. При цьому організації поступово переходять з річного циклу планування на безперервну «онлайнову» систему збору інформації, її аналізу і прийняття стратегічних рішень. Розробка такої системи – задача нелегка, і потребує застосування нових методів і концепцій управлінської діагностики. Вважаємо, що така система повинна бути достатньо структурованою, щоб надавати реальну допомогу в складних ситуаціях прийняття рішень, достатньо чутливою, щоб ідентифікувати виникаючу необхідність у швидкому виборі стратегічної альтернативи, і достатньо гнучкою, щоб мати можливість застосовуватись у найрізноманітніших господарських ситуаціях.

Залежно від цілей стратегічної діагностики систему показників можна розподілити на два типи:

- 1) для оцінювання стратегічного потенціалу підприємства;
- 2) для поточного зрізу діяльності підприємства в контексті стратегічного розвитку.

Перша система показників застосовуватиметься перед початком розроблення системи стратегічного планування або істотними модифікаціями існуючої системи, коли істотно змінюється підприємство й умови ведення конкурентної боротьби. Друга використовуватиметься у поточній діяльності

підприємства для постійного моніторингу становища внутрішнього середовища організації. Сюди входять і показники-сигнали, які вказуватимуть на можливі зміни. Наведені типи стратегічних показників дадуть змогу не лише зваженіше приймати стратегічні рішення, вибирати найуспішнішу стратегію, а й допоможуть у її реалізації.

Особливу увагу при формуванні стратегії ТОВ «Октава Пласт» слід приділяти етапу його розвитку, а врахування саме етапу життєвого циклу підприємства дозволяє суттєво підвищити результативність розробки і впровадження стратегії.

Формування стратегії на підприємстві відбувається як послідовний процес, який можна розглянути у вигляді системи чотирьох взаємопов'язаних блоків, де кожний блок відповідає певному етапу життєвого циклу підприємства: блок коригування, концептуальний блок, стратегічний блок, тактичний блок (рис. 1).

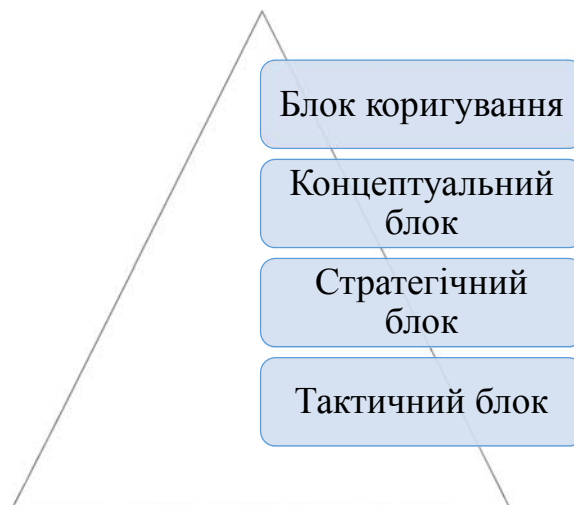


Рисунок 1 – Алгоритм формування стратегії розвитку підприємства

В блоці коригування відбувається контролювання бачення, перегляд цінностей і місії та формування альтернативної стратегії.

Концептуальний блок можна сказати, що це етап зародження життєвого циклу підприємства. На цьому етапі формується бачення, місія та цінності підприємства.

Під час стратегічного блоку відбувається формування політики підприємства, стратегічних цілей та стратегії.

Тактичний блок – відповідає етапу зрілості життєвого циклу підприємства, відбувається формування організацій, тактичних цілей і тактики.

Алгоритм розставить пріоритети і визначить послідовність всіх стратегічних заходів залежно від життєвого циклу, що суттєво впливає на ефективність формування та реалізації його стратегії. Стратегії не можна розглядати як просте вибудовування програм під задалегідь поставлені цілі. Еволюція цілей також є невід’ємною частиною формулювання стратегії розвитку підприємства (рис. 2).

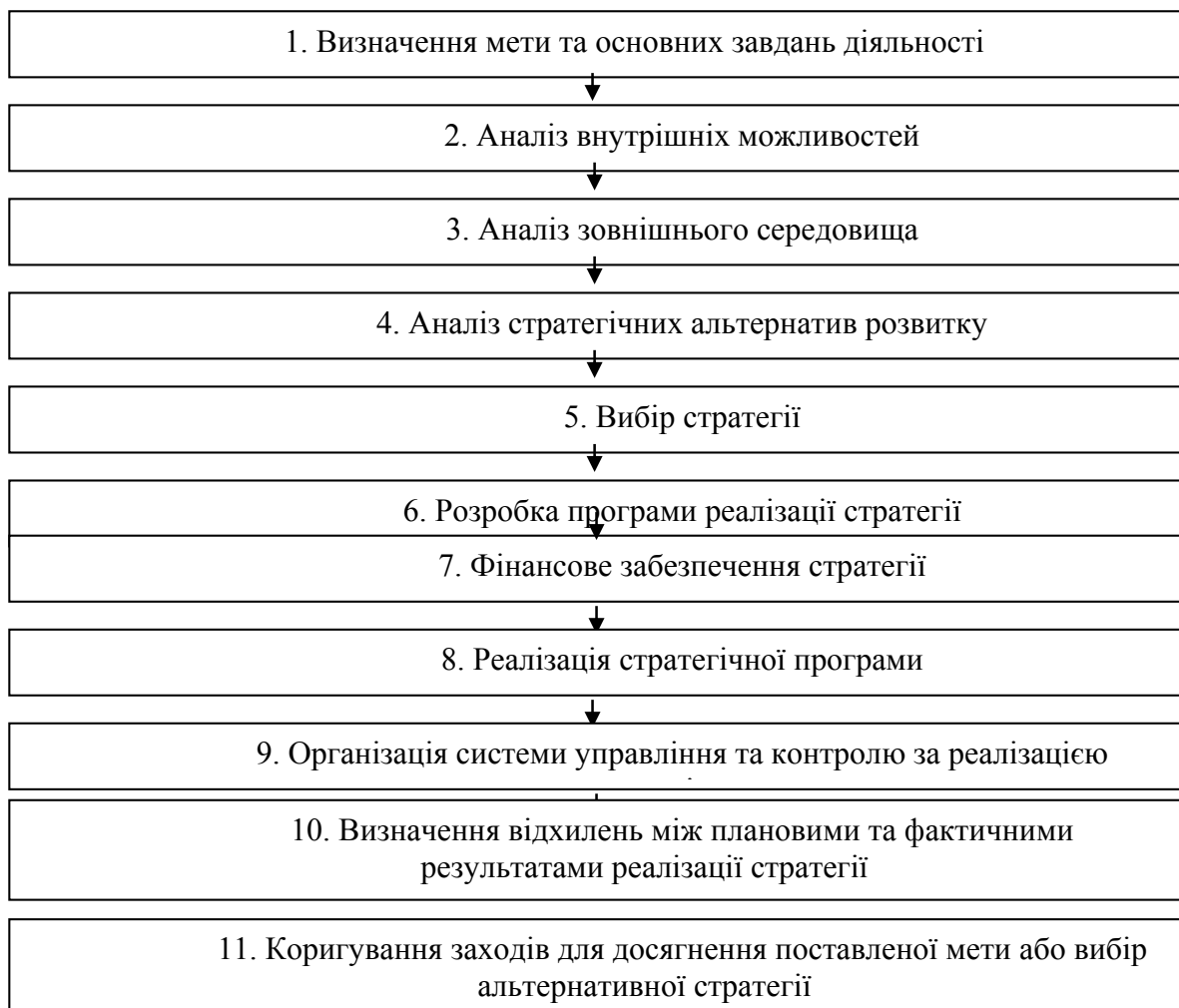


Рисунок 2 – Основні етапи розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства

Таким чином, ефективно побудована стратегії розвитку підприємства дозволить отримати наступні переваги: встановити взаємозв'язки, які сприятимуть посиленню конкурентних позицій підприємства на ринку;

скоординувати діяльність всіх учасників на потребах внутрішнього та зовнішнього ринків за рахунок їх загального узгодженої. Успішна реалізація стратегії розвитку підприємства надасть можливість запровадити сучасні методи виробництва, які забезпечать високий рівень якості продукції, сприятимуть розширенню ринків збуту, оптимізації витрат на виробництві, розповсюдженню та просуванню продукції, збільшенню кількості робочих місць.

Список використаних джерел:

1. Боковець В.В, Іванченко Г.В. Вибір стратегії управління корпорацією в контексті забезпечення її ефективності і масштабованості розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки: науковий журнал*, №2, Т. 1, с. 145-148.
2. Васи́лига С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2020/153.pdf.
3. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2020/34.pdf.
4. Діденко Є. О., Моторна Ю. С. Процес інноваційного розвитку підприємства та його особливості. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2019/54.pdf.
5. Мітяєва Т. Л., Скліфос Ю. Ю. Оптимізація стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2018/98.pdf.
6. Пригара О. Ю. Механізм розробки інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/53.pdf.
7. Цалко Т. Р. Овсюк В. О. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах економіки. *Інфраструктура ринку*. 2020. № Вип. 45. С. 165–169. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/45_2020_ukr/28.pdf.

CRM-СИСТЕМА ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті розглянуто сутність та необхідність розвитку підприємства, через впровадження CRM-системи. Проаналізовано сучасну ситуацію розвитку та тенденції українського ринку CRM-систем. Виявлені основні види CRM-систем та представлено їх класифікацію. Акцентовано увагу на можливостях CRM-систем автоматизувати основні процеси управління взаємодією з клієнтами і тим самим сприяти зниженню впливу фактору ризику на діяльність підприємства. Надано рекомендації щодо вибору CRM-систем. Сформована покрокова інструкція впровадження цих систем в менеджменті підприємства.
Ключові слова: CRM-система, розвиток підприємства, управління ризиками, веб-додаток, ліди, якість системи.

В розвитку кожного підприємства приходиться етап, коли стара кустарна модель взаємодії з клієнтами не дає змоги йому активно розвиватися та збільшувати власні прибутки. Посилення орієнтації на клієнтів вимагає від українських підприємств пошуку ефективних інструментів управління відносинами з клієнтами. Саме використання потенціалу CRM-систем дозволить автоматизувати основні процеси управління взаємодією з клієнтами на підприємстві. Ринок програмного забезпечення та веб-додатків CRM сповнений пропозицій, тому потрібно врахувати всі потреби підприємства та забезпечити ефективний розвиток, чим і обумовлюється актуальність дослідження.

Сутність та особливості CRM-систем як інструменту розвитку підприємства у своїх працях досліджували О. М. Лозовський, К. Ю. Гусак,

Г.В. Мозгова, А.О. Морозов, О.Д. Фомін, Н. В. Савран та інші, праці яких присвячені аналізу українського ринку CRM-технологій, визначенню факторів та причин їх впровадження. Проте необхідно зазначити, що існуючі підходи вивчення CRM-систем потребують детальнішого аналізу, для визначення конкретних потреб клієнтів.

Мета статті полягає у дослідженні можливостей використання сучасного програмного забезпечення та веб-додатків з метою розвитку підприємства, також заходів впровадження CRM систем, аналізі існуючих CRM систем, та чітко окреслених пріоритетів подальшого їхнього розвитку.

CRM розшифровується як Customer Relationship Management, або «управління відносинами з клієнтами» – це спосіб управління взаємовідносинами з клієнтами таким чином, щоб продавати йому частіше, більше і швидше [5].

Ключовою складовою CRM-системи є спеціальний веб-додаток для організації роботи з лідами, яка об'єднує інформацію про всі дії співробітників з клієнтами та допомагає вибудувати діалог з клієнтом. Головною метою системи менеджменту є формування конкурентного бізнесу, забезпечення прибутковості чи дохідності діяльності організації на основі раціонального налагодження виробничого процесу і процесу управління, розвитку матеріально-технічної і технологічної бази, ефективного використання кадрового потенціалу, власних та залучених коштів [2]. Додаток допомагає зберігати і систематизувати дані про клієнтів, заявках і угодах. Коли замовлення надходить до сайту, то відразу потрапляє в базу даних, де до нього прикріплюється менеджер, і після кожного дзвінка коли в системі з'являється цей клієнт, менеджер зобов'язаний заповнити інформацію про те, хто дзвонив і що хотів. Інформація зібрана в зручних картках: імена, контакти, покупки, договори, рахунки, платежі та інше в залежності від сфери діяльності підприємства. Також в хронологічному порядку зберігається вся історія роботи з замовником, листи і записи дзвінків.

Крім того, система автоматизує процеси і допомагає менеджеру на

кожному етапі продажу: нагадує співробітнику, що потрібно зателефонувати клієнту, формує документи за шаблоном, виставляє рахунки, створює аналітичні звіти, відправляє SMS-повідомлення, ставить завдання і контролює їх виконання. Це відразу прибирає плутанину і хаос, який відбувається, коли співробітники працюють тільки з тими клієнтами, яких пам'ятають, або які взагалі ніде не зафіксовані. Головною допомогою CRM керівник може перевірити, скільки клієнтів прийшло, і на якому етапі перебуває взаємодія з кожним з них.

Існує безліч сервісів для малих, середніх і великих підприємств та для різних сфер діяльності. Однак є ряд основних завдань, які повинна виконувати кожна CRM-система:

- повинна збирати контакти ваших лідів та клієнтів, їх демографічні дані та іншу інформацію, забезпечуючи до неї легкий доступ;
- дозволяти відстежувати комунікацію клієнтів з менеджерами в чатах, по телефону, електронній пошті та з інших каналів зв'язку;
- дозволяти отримувати звіти з детальними даними про ефективність взаємодії підприємства з клієнтами;
- автоматизувати рутинні процеси маркетингу і продажів – це основа будь-якої CRM-системи.

CRM-системи можуть покращити виконання процесів, орієнтованих на клієнтів, покращуючи здатність підприємства:

- 1) здійснювати двосторонню взаємодію з клієнтами;
- 2) збирати величезну кількість корисної інформації про клієнтів;
- 3) інтегрувати інформацію про клієнтів, отриману з різних джерел та функцій;
- 4) надати працівникам доступ на вимогу до інформації про клієнта, необхідну для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

Кожен із цих процесів із підтримкою системи CRM є життєво важливим для розвитку та збереження прибуткових відносин з клієнтами, а отже, є важливим чинником як організаційної ефективності, так і дієвості.

CRM-система може вирішувати різні завдання, з якими зустрічається підприємство. Тому розглянемо основні види CRM (рис. 1):

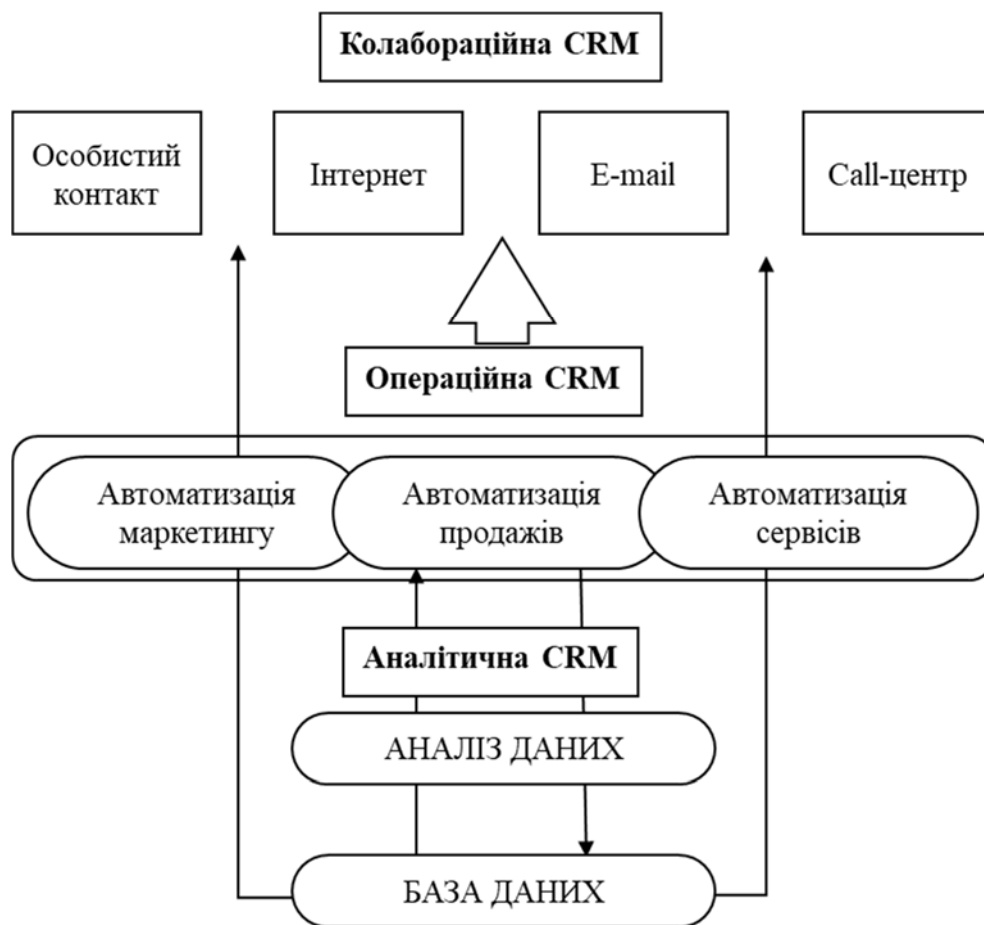


Рисунок 1 – Основні види CRM

Операційна CRM-система – призначена для автоматизації стратегій взаємодії з абонентами підприємства, а також, для підвищення рівня обслуговування шляхом збереження інформації про клієнтів і історію взаємин з ними, а також, подальшого аналізу результатів. Основними принципами такої системи є наявність єдиної бази даних.

Аналітична CRM-система – якщо операційна CRM-система вирішує завдання підвищення лояльності клієнта в процесі безпосереднього контакту з ним, то аналітична, навпаки, аналізує накопичену про нього інформацію і допомагає розробити стратегію подальшої взаємодії.

Колабораційна CRM-система – надає можливість здійснення багатоканального маркетингу за рахунок інтеграції з різноманітними каналами взаємодії з клієнтами - телефон, факс, інтернет, голосова взаємодія. [4].

Вам потрібна CRM, якщо головне місце в офісі – це відділ продажів, і саме його ви хочете покращити: підвищити ефективність, автоматизувати і систематизувати процеси, також якщо ваша робота з клієнтами заснована на дзвінках, листах і зустрічах, і ви кожен день думаєте, як знайти нових замовників і перетворити їх на постійних клієнтів.

Через те, що клієнтські процеси охоплюють кордони, процес визначення цілі має вирішальне значення для координації команди, щоб узгодити технологію CRM з різними відділами. Крім того, CRM-технології використовуються в інтерфейсі замовника, де реакцію кінцевих користувачів можна лише частково передбачити заздалегідь (рис. 2).

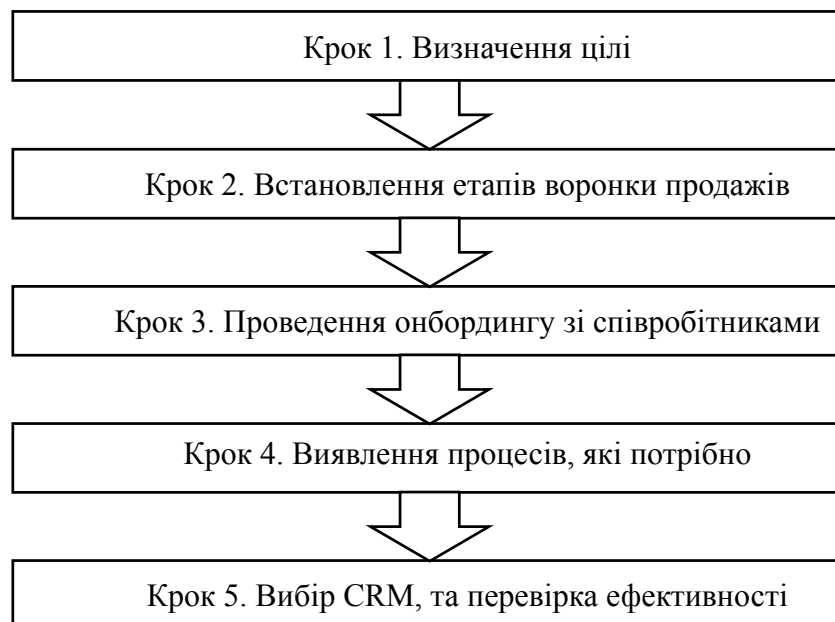


Рисунок 2 – Покрокове впровадження CRM-системи

Одним із головних ризиків на етапі визначення цілей, є складність для співробітників різних підрозділів, повністю сформулювати всі функціональні вимоги до системи. Тому як співробітники навіть не бачили системи в дії, для зниження ризику потрібно обрати готове рішення, що максимально відповідає завданням підприємства.

Головний ризик встановлення етапів – значне перевищення встановлених строків проекту, через те, що спеціалісти вивчають ряд документів, у тому числі регламенти і процеси роботи підприємства із клієнтами. Для зниження ризиків потрібно на старті етапу визначення цілі, обговорити очікувані

результати, та побудувати докладний план воронки продажів.

Недосвідчені консультанти часто є основною причиною невдач CRM-проектів, оскільки вони виконують вирішальне завдання аналізу потреб та вимог, яке використовується для керівництва проектуванням системи та виявлення системних атрибутів, які, ймовірно, спричиняють опір серед цільових кінцевих користувачів.

Навчання співробітників все більше проходить у формі онлайн-навчання, що гарантує, що співробітники розвинули навички, необхідні для використання систем CRM, і дають працівникам розуміння того, як ця система приносить їм користь у їхніх робочих ролях. Навчання користувачів також знижує опір користувачів, зменшуючи невизначеність, пов'язану з прийняттям нової системи CRM.

В результаті керівники проектів відіграють важливу роль у проектах CRM, рішуче реагуючи на несподівані події та стимулюючи зміни, одночасно виступаючи посередником для переконання вищого керівництва підтримати такі зміни. Підтримка вищого керівництва не тільки забезпечує надання належних ресурсів, але й відіграє ключову роль у вирішенні проблем, пов'язаних із впровадженням CRM-систем.

Нарешті, залучення користувачів допомагає визначити потреби кінцевих користувачів та пов'язує систему CRM з бізнес-цілями. Співробітники часто віддають перевагу більш глибокому особистому залученню до процесу проектування системи, що також може призвести до посилення схвалення кінцевих користувачів CRM, коли їхні запити налаштовані в системі. Різноманітність кінцевих користувачів додатково підкреслює необхідність знати їх завдання, які вони виконують, краще, ніж у випадку з іншими корпоративними системами. Індивідуальним підприємцям, малому та середньому бізнесу важливі такі параметри, як якість та зручність додатку, простота установки, гнучкість налаштувань і помірна ціна CRM. У цьому випадку варто придивитися до Bitrix24 [1].

Отже, треба зазначити, що українським підприємствам необхідно

досліджувати інноваційні розробки CRM-сегменту та оперативно впроваджувати їх [3]. Низькі показники прийняття серед користувачів систем залишаються поширеною проблемою для інвестицій у CRM-системи. Зовсім недавно технологічні ініціативи CRM почали переходити від моделі CRM на передумову до моделі CRM на вимогу, тобто до хмарного програмного забезпечення як послуги. Основні проблеми впровадження CRM-систем залишаються незмінними. Незалежно від того, розгорнуті вони локально або в хмарі, CRM-технології створюють помітні проблеми інтеграції між різними інформаційними системами та джерелами даних.

Завдяки CRM, адміністратор не зможе не відправити комерційну пропозицію клієнту, менеджер забути деталі розмови з клієнтом або втратити його номер. У той же час директору більше не потрібно тримати всі справи в голові і витратити півдня на зведення звітів. CRM економить час, скорочуючи непотрібні переговори по телефону і листування. Оптимізує бізнес-процес, та покращує якість спілкування з клієнтами: не потрібно уточнювати інформацію у різних підрозділів, коли клієнт звертається з питаннями. Відділ маркетингу може більш точно та швидко аналізувати поведінку клієнтів.

Список використаних джерел:

1. Бітрікс24. URL: <https://www.bitrix24.ua/> (дата звернення: 22.09.2021).
2. Лозовський О. М., Гусак К. Ю., Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. Електронний журнал «Ефективна економіка», 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
3. Мозгова Г.В., Морозов А.О., Фомін О.Д. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 2(58). С. 89–94.33.
4. Савран, Н. В. (2021). CRM-СИСТЕМА: ЕТАПИ РОЗВИТКУ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ВИДІВ. Економічний простір, (168), 72-77. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/168-12>.
5. Управління відносинами з клієнтами: CRM-система. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/CRM> (дата звернення: 23.09.2021).

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ ПРИТАМАННИХ ЕКСПОРТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В статті наведено тлумачення ризику, класифікацію ризиків в експортній діяльності, охарактеризовано особливості ідентифікації та класифікації ризиків та визначено умови впливу на них.

Ключові слова: ризик, експортна діяльність, ціна ризику, ризикова подія, збитки.

Ризик та невизначеність стали невід'ємними частинами функціонування підприємства в постійно змінних умовах економічного розвитку. Їх ігнорування може призвести до значних негативних наслідків. Через жорсткі умови на ринку, невизначеність стала тим фактором, який вимагає застосування новітніх методів управління. Зростання актуальності дослідження ризиків експортної діяльності зумовлене рядом факторів: глобалізація ринків, розширення географії діяльності, зміни політичної ситуації тощо.

Метою статті є визначення економічної сутності та класифікації ризиків притаманних експортній діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

У сучасній економічній літературі ризик має різне тлумачення. Так ризик визначають, як вірогідність, невизначеність, дію, подію, ситуацію або наслідки ризикових подій, потенційні збитки, імовірність і можливість настання несприятливих подій. Економічна сутність ризику полягає в ймовірності втрати підприємством певної частини ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат внаслідок настання ризикової події в процесі здійснення своєї діяльності [1]. Ризик за своєю природою має неоднозначний характер: по-перше, це – подія ймовірнісна, очікувана з певною долею вірогідності, а по-друге, наслідки цієї події можуть нести подвійний характер: тобто призводити як до виникнення додаткових витрат, так і до отримання додаткових доходів. Крім того, відсутні нормативно встановлені вимоги щодо застосування певних методів і підходів оцінки ризиків [2].

Особливістю експортної діяльності, яка відрізняє її серед інших видів діяльності, є те, що рівень ризиків, які пов'язані з нею є значно більшим і її здійснення потребує не тільки ретельного планування, але й постійного спостереження за змінами факторів впливу та прогнозування їх наслідків для підприємства. Структура та сутність експортної діяльності спричиняє виникнення багатьох видів ризику на макро-, мезо- та мікрорівні, що, інколи значною мірою впливають на фінансові результати підприємства [3].

Ідентифікація та класифікація ризиків є першим кроком до зниження невизначеності та початку процесу управління ними. Сьогодні існує значна кількість видів класифікацій щодо ризику (табл. 1).

Таблиця 1 - Класифікація ризиків в експортній діяльності

Автор	Види ризиків в експортній діяльності
Гнилицька Л.В.	Розкриває взаємозв'язок ризиків як фактів господарської діяльності з об'єктами бухгалтерського обліку: ризик-причини (умовні факти господарської діяльності) та ризик-наслідки (реальні факти господарської діяльності)
Лучко Р.М	Для цілей відображення впливу ризиків в обліку: ризик втрати майна, ринковий, технологічний ризик, внутрішній та зовнішній комерційний ризики, ризик виникнення відповідальності, ризик зменшення чи втрати прибутку, валютний та інвестиційний ризик, науково-технічний та кредитний ризик.
Вигівська І.М.	Для цілей управління: відносно суб'єкта господарювання; за сферами виникнення; видами діяльності.
Кузьмін О.Є., Подольчак Н.Ю.	Ризик країни: соціально-політичні; макроекономічні; мікроекономічні (валютний ризик, ризик законодавства, ризик форс-мажорних обставин) розглядають методи вимірювання та підходи до врахування ризику при плануванні ЗЕД
Свідерська А.	Поділяє ризики: за відношенням до договірному процесу; за напрямками зовнішньоторговельних операцій; за видами ЗЕД
Крамаренко В.И.	Поділяє ризики на дві частини: такий, що викликаний особливостями і подіями в конкретній країні (ризик країни); звичайний комерційний та інвестиційний ризики, що пов'язані з поведінкою контрагентів за операціями.
Маханець Л.	Для кожного з видів ЗЕД (зовнішньоторговельна, фінансова, виробнича та інвестиційна діяльності) можна виокремити ризики, притаманні даному виду діяльності.

декількома напрямками:

- класифікація ризиків за напрямками та сферами здійснення ЗЕД;
- можливостями передбачення;
- за стадіями зовнішньоекономічної угоди;
- за характером впливу наслідків ризику.

Кожну з перелічених вище класифікацій ризиків експортної діяльності можливо застосовувати на підприємстві, яка дасть змогу максимально точно окреслити реальний та спрогнозувати майбутній фінансово-майновий стан суб'єкта господарювання у залежності від ступеня вірогідності, часу виникнення, характеру впливу ризикових подій.

Прийнявши за основу той факт, що експортна діяльність неминуче пов'язана з ризиком та його виникнення має досить високий ступінь вірогідності, необхідно визначити мету управління ризиками, яка стане основою для прийняття управлінських рішень. Стосовно визначення мети управління ризику існують різні думки вчених. Так, наприклад, А. Свідерська вважає за мету управління ризиками експортної діяльності максимізацію ефективності діяльності [5]. Мінімізація відхилень очікуваного прибутку була основною метою управління ризиками для А. Маршалла. Кожен з показників має низку переваг і недоліків, але відносний показник характеризує кількість отриманих вигод на одиницю витрат, що дає йому перевагу для застосування у мінливих умовах господарювання.

На нашу думку, головною метою управління ризиками має стати максимізація ефективності, але за умови не перевищення фактичних витрат на здійснення експортної діяльності над максимально допустимими (Фактичні витрати експортної діяльності \leq Граничні витрати експортної діяльності). Спираючись на припущення, що система управління експортно-імпоротною діяльністю підприємства спрямована на забезпечення інформаційних потреб управління, ми вважаємо за доречне провести класифікацію ризиків на основі відповідності наступним параметрам: цілям та принципам системи управління експортно-імпоротною діяльністю. Такий підхід дасть можливість на початковому етапі ідентифікації ризиків упорядкувати їх відповідно до цілей управління експортною діяльністю.

Запропонована класифікація дає змогу поєднати в одній системі управління експортною діяльністю необхідну інформацію про ймовірності виникнення ризиків, їх впливу на об'єкти експорту, місця виникнення та характеру впливу ризикових подій на результати діяльності підприємства. На відміну від існуючих, запропонована класифікація дозволяє:

- виокремити саме ті групи ризиків, які можуть бути контрольовані на рівні менеджменту підприємства і визначити серед них ризики, які можуть бути точно оцінені та прогнозовані;

- передбачити ціну ризику і сформувати джерела покриття наслідків ризикових подій;

- прогнозувати вплив ризику на об'єкти експорту, що дає змогу визначати ступінь впливу ризику на фінансові результати діяльності підприємства та показники його звітності, а це дозволить формувати стратегію управління ризиками орієнтовану на підвищення результативності експортної діяльності.

Ідентифікація і класифікація ризиків експортної діяльності потребує відповідного інформаційного та організаційного забезпечення, як дієвого інструменту уникнення або мінімізації негативних наслідків ризику.

Ідентифікація і класифікація ризиків експортної діяльності потребує відповідного інформаційного та організаційного забезпечення, як дієвого інструменту уникнення або мінімізації негативних наслідків ризику.

Однак, незважаючи на широке обґрунтування теоретичних аспектів управління ризиками на підприємствах, ця проблема не набула широкого обговорення у науковій спільноті. Зокрема, потребує дослідження питання формування механізму управління ризиками, що дозволить не тільки покращити ефективність управління підприємством, але й підвищити ефективність експортної діяльності.

Ризики в експортній діяльності – це насамперед умови, які викликають чи сприяють нездійсненню угоди підприємства з іноземним партнером. Щоб підприємство було спроможне аналізувати рівень впливу різних факторів ризику і правильність прийнятих заходів, ризики мають бути виражені в

окремих показниках. Рівень ризику іноземної угоди приймається як загальна характеристика ризику, яка в кінцевому результаті проведеного дослідження буде виражений як кількісний показник рівня ризику [4].

Сучасний економічний розвиток світу характеризується чіткою тенденцією до інтеграції окремих країн в єдиний світовий ринок, що виявляється в збільшенні обсягів міжнародної торгівлі, поглибленні спеціалізації країн та посиленні їх економічної взаємозалежності [5].

Виявлення можливих наслідків при здійсненні зовнішньоекономічних операцій підприємством є загальним концептуальним підходом в управлінні та оцінці ризиків експортної діяльності. Реалізація даної системи оцінки ризиків у сфері міжнародної економіки дозволить вчасно виявити можливі негативні результати та максимально підвищити шанси отримати високий дохід. Тому для аналізу даних видів ризиків потрібно обов'язково дотримуватись загальних правил проведення оцінки, що здатні виокремити не тільки ризики експортної діяльності, а й внутрішні ризики, що спроможні вплинути на кінцеві результати діяльності підприємства [4].

Зважаючи на загальні причини виникнення ризиків – постійну нестабільність економічних процесів, недостатню кількість інформації про економічний стан країн, відсутність чітких цілей діяльності підприємства, що здійснює експортні операції – необхідно регулярно здійснювати їх оцінку[3].

Умови, які впливають на оцінку ризику експортної діяльності підприємств:

1) великі підприємства, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність на протязі багатьох років, отримали значний досвід у визначенні ризиків порядок управління ними;

2) суми зовнішньоекономічних угод є досить значними, тому оцінювання ризиків проводиться досить ретельно;

3) інфраструктура управління основними видами експортних ризиків в Україні та за кордоном – біржі, юридичні і консультаційні фірми, торговельно-промислові палати, банки;

4) жорсткий контроль держави за зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств;

5) неспроможність врегулювати правила щодо повернення ПДВ у процесі експорту товарів чи послуг, що призводить до заборгованості держави та консервації обігових коштів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності;

6) зростання антидемпінгових розслідувань, які стосуються підприємств, що здійснюють експортну діяльність [4].

Оцінка ризику експортної діяльності підприємства полягає у здійсненні регулярного аналізу ризику та ґрунтується на постійному вивченні економічної діяльності підприємства та середовища, в якому воно функціонує, для виявлення джерел ризику. Також здійснення аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів ризику, визначення показників оцінки рівня ризику, а також у встановлення механізмів і моделей взаємозв'язку показників і факторів ризику є невід'ємними складовими в процесі оцінювання ризиків в експортній діяльності. [5].

Отже, концепція оцінювання ризиків експортної діяльності для українських підприємств, які діють в нестабільному середовищі не може опиратись на класичні принципи статистичної імовірності, які припускають можливість необмеженого повторення тих самих подій у тих самих подібних умовах. У експортній діяльності здебільшого використовують показник ступеню ризику, а також поняття показників допустимого, критичного та катастрофічного ризику. Знання даних показників дозволяє робити висновки та приймати рішення щодо здійснення певної зовнішньоекономічної операції.

Список використаних джерел:

1. Березяк І. Статистичне вивчення ризиків в зовнішньоекономічній діяльності та способи їх мінімізації. *Актуальні проблеми функціонування господарської системи України* : зб. доп. XX Міжнар. наук. конф. Львів. 2013. С. 18–20.

2. Вітлинський В. В., Наконечний С. І., Шарапов О. Д. Ризикологія в зовнішньоекономічній діяльності: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2007. 432 с.

3. Гнилицька Л. В. Облікові технології управління ризиками при забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Фінанси, облік і аудит*. 2012. № 19. С. 253–265.
4. Говоров С. В. Управління фінансовими ризиками в інвестиційній діяльності підприємств в умовах польського фінансового ринку: монографія. Полтава, 2016. 191 с.
5. Богацька Н.М. Аналіз розвитку зовнішньоторговельної діяльності України та можливості її покращення. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 18. 2017 р. С. 24-27.
6. Ксендзук В.В. Методи управління валютними ризиками в зовнішній торгівлі. *ВІСНИК ЖДТУ*. 2016. № 1 (75). С. 142–151.
7. Куцик П. О. Управління фінансовими ризиками: навч. посіб. Львів: Растр7, 2016. 317 с.

УДК 65.011.4:614.21

Олександр Фомін

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ «ВИГОРАННЯ» У ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОСОБИСТОСТІ

У статті вивчено ступінь прояву феномена «емоційного вигорання» в професійній діяльності працівника в залежності від впливу різних соціально-психологічних факторів.

Ключові слова: професійний розвиток; професійне вигорання; емоційний капітал; емоційне вигорання; .

Професійна діяльність медичних працівників, незалежно від різновиду виконуваної роботи, відноситься до групи професій з підвищеною моральною відповідальністю за здоров'я і життя окремих людей, груп населення і

суспільства в цілому. Постійні стресові ситуації, в які потрапляє працівник в процесі складної взаємодії з клієнтом, постійне проникнення в суть проблем клієнта, особиста незахищеність та інші морально-психологічні чинники негативно впливають на здоров'я медичного працівника.

Загальні напрямки порушення професійного розвитку і його конкретні прояви, пов'язані з появою негативних симптомів і якостей особистості під впливом особливих умов діяльності і перевантажень, знайшли відображення в працях: Л.С. Виготського, Б.В. Зейгарника, А.Р. Лурії, С.Л. Рубінштейна, Г.Е. Сухарева, В.В. Лебединського, А.К. Маркової, В.П. Подвойського та ін.

Соціальна важливість і зростання підприємницької активності підвищують вимоги до забезпечення високої ефективності діяльності медичних підприємств та установ. У зв'язку з цим в Україні, особливо виникає потреба у формуванні дієвого механізму управління ефективністю діяльності сфери охорони здоров'я в умовах започаткованої реформи.

Система охорони здоров'я складається з комплексного набору об'єктів, видів діяльності і процесів, що включають широке коло учасників, кожен з яких привносить в систему особливий набір потреб, пріоритетів і критеріїв оцінки.

Традиційно і в суспільній свідомості, і в науковій літературі акцент робиться перш за все на позитивних аспектах роботи з людьми (лікарів, педагогів, соціальних працівників і т. ін.). Разом з тим цілком очевидно, що саме робота з людьми в силу пропонованих нею високих вимог, особливої відповідальності і емоційних навантажень потенційно містить в собі небезпеку тяжких переживань, пов'язаних з робочими ситуаціями, і ймовірність виникнення професійного стресу.

Термін - «емоційне вигорання» був введений американським психіатром Х. Дж. Фрейденбергером в 1974 р для характеристики психологічного стану здорових людей, що перебувають в інтенсивному і тісному спілкуванні з клієнтами, пацієнтами в емоційно навантаженій атмосфері при наданні професійної допомоги [2]. Спочатку цей термін означав стан знемоги, виснаження, поєднане з відчуттям власної непотрібності.

Поняття вигорання («burnout») зазвичай використовується для позначення пережитого людиною стану фізичного, емоційного і психічного виснаження, викликаного тривалою включеністю в ситуації, що містять високі емоційні вимоги, які в свою чергу найбільш часто є наслідком поєднання надмірно високих емоційних затрат з хронічними ситуаційними стресами [1]. Перша стаття К. Маслач на цю тему викликала величезний і несподіваний відгук, перш за все серед непрофесіоналів. Вона отримала безліч листів від людей самих різних «допоміжних» професій. З плином десяти років вивчення проблем синдрому «вигорання» було опубліковано понад тисячу статей, створені спеціальні методики діагностики синдрому «вигорання». І якщо спочатку йшлося про опис проблем медичних працівників, то подальші дослідження в цій області дозволили поширити виявлену феноменологію на більш широке коло професіоналів. У книзі К. Маслач, опублікованій через шість років, йдеться вже і про вчителів, вихователів, поліцейських і т. ін.

Кондо К. визначає синдром «емоційного вигорання» як дезадаптованості до робочого місця через надмірне робоче навантаження і неадекватні міжособистісні відносини. Цьому визначенню відповідає і дане їм тлумачення поняття «вигорання», якому піддаються перш за все ті, хто альтруїстично і інтенсивно працює з людьми. Така емоційно напружена робота супроводжується надмірною витратою психічної енергії, призводить до психосоматичної втоми (виснаження) і емоційного виснаження (вичерпування) в результаті з'являються занепокоєння (тривога), роздратування, гнів, знижена самооцінка на тлі прискореного серцебиття, задишка, шлунково-кишкові розлади, головні болі, знижений тиск, порушення сну; як правило, виникають і сімейні проблеми. Вплив стресогенних факторів, що викликають явище «емоційного вигорання» охоплює значне коло професій, розширюючи число схильних до цього захворювання [5].

У 1983 р Е.Махер в своєму огляді узагальнює перелік симптомів «емоційного вигорання»: втома, стомлення, виснаження; психосоматичні нездужання, безсоння, негативне ставлення до клієнтів, до самої роботи;

зловживання хімічними агентами: тютюном, кавою, алкоголем, наркотиками; відсутність апетиту або, навпаки, переїдання, негативна «Я-концепція»; агресивні почуття (дратівливість, напруженість, тривожність, занепокоєння, схвильованість до перезбудження, гнів); занепадницькі настрої і пов'язані з ним емоції (цинізм, песимізм, почуття безнадії, апатія, депресія, відчуття безглуздості); переживання почуття провини [6].

У 1982 р С.Маслач виділила в якості важливих характеристик особистості, схильної до синдрому, такі: індивідуальна межа можливостей емоційного «Я», протистояння виснаженню, протидія «вигоранню» на основі самозбереження; внутрішній психологічний досвід, який містить почуття, установки, мотиви, очікування; негативний індивідуальний досвід; дистрес, дискомфорт, дисфункції або їх наслідки. Основними ознаками синдрому емоційного вигорання є:

- відчуття емоційного виснаження;
- наявність негативних почуттів по відношенню до клієнтів;
- негативна самооцінка.

Ці ознаки синдрому відзначають більшість клініцистів, які вивчали і спостерігали його прояви [2].

Після того як вченими була визначена сутність, основні ознаки синдрому емоційного вигорання, і цей феномен став загальноновизнаним, закономірно постало питання про виявлення та класифікацію чинників, що гальмують розвиток цієї хвороби або сприяють їй.

При вивченні особистісного фактора деякі дослідники (П.Торнтон) брали до уваги такі показники: вік, стать, сімейний стан, стаж, освітній рівень, стаж даної роботи, соціальне походження. Однак виявилось, що вони не пов'язані з рівнем «емоційного вигорання» [4]. Інші дослідники (А.Пайнс) приділяли особливу увагу зв'язку мотивації і «вигорання»; вивчали, зокрема, такі мотиви трудової діяльності, як задоволеність зарплатою, почуття власної значущості на робочому місці, професійне просування, самостійність і рівень контролю з боку керівництва та ін. [7]. Прямого зв'язку синдрому «вигорання» з рівнем зарплати

не було виявлено. Разом з тим, незадоволеність професійним зростанням і установкою на підтримку (доброзичливість) виявилися більш пов'язаними з розвитком синдрому «вигорання». Виявилася і велика схильність «вигорання» і медичних працівників, що відчувають недостатню самостійність («надконтрольованість»). Медична послуги віднесені до професій, які вимагають великого емоційного навантаження, відповідальності і мають досить невизначені критерії успіху. Представникам цих професій загрожує небезпека синдрому «вигорання».

Існує також думка, що люди з певними рисами особистості (неспокійні, чутливі, емпатичним, схильні до інтроверсії, що мають гуманістичну життєву установку, схильні ототожнюватися з іншими) більше схильні до цього синдрому [23]

Х. Фрейденбергер характеризує схильних до синдрому «вигорання», як співчуваючих, гуманних, м'яких, захоплених, ідеалістів, орієнтованих на допомогу іншим, і одночасно нестійких, інтравертних, одержимих нав'язливою ідеєю (фанатичних), полум'яних і легко солідаризуємих людей [2]. Е.Махер ж відносить до цієї категорії людей з низьким рівнем емпатії і схильних до авторитаризму [2].

В даний час виділяють близько 100 симптомів, так чи інакше пов'язаних з «вигоранням». Серед них є такі, які пов'язані з мотивацією на роботі (втрата ентузіазму, інтересу до тих, кого обслуговують). Б. Пелман і Е.Хартман, узагальнивши багато визначень «вигорання», виділили три головні компоненти: емоційне і / або фізичне виснаження, деперсоналізацію, знижену робочу продуктивність [4].

Емоційне виснаження проявляється у відчуттях емоційного перенапруження і в почутті спустошеності, вичерпаності своїх емоційних ресурсів. Людина відчуває, що не може віддаватися роботі, як раніше. Шпеер, один із сподвижників Гітлера, так описує його стан перед самим падінням фашистської Німеччини: «... Гітлера вже ніщо не хвилювало, і мені знову здалося, що під його тілесною оболонкою панує повна порожнеча. Він ніби вигорів всередині дотла» [2].

Деперсоналізація пов'язана з виникненням байдужого негативного і навіть цинічного ставлення до людей, які надають послуги. Контакти з ними стають знеособленими і формальними; виникають негативні установки можуть спочатку мати прихований характер і виявлятися у внутрішньо стримуючому роздратуванні, яке з часом проривається назовні і призводить до конфліктів.

Деперсоналізація - це зміна самосвідомості, для якого характерне відчуття втрати свого Я і болісне переживання відсутності емоційної залученості у відносини, до роботи, до близьких. Деперсоналізація можлива при психічних захворюваннях і прикордонних станах, а в легкій формі спостерігається і у здорових людей при емоційних перевантаженнях [2].

Знижена робоча продуктивність (редукування особистісних досягнень) проявляється в зниженні оцінки своєї компетентності (в негативному сприйнятті себе як професіонала), невдоволенні собою, зменшенні цінності своєї діяльності, негативне ставлення до себе як до особистості, з'являється байдужість до роботи. [1].

Дослідник К.Кондо особливе значення придає вирішенню стресових ситуацій. Він вважає найбільш уразливими тих, хто реагує на стреси агресивно, нестримано, піддаючись суперництву. Стресогенний фактор викликає у таких людей, як правило, почуття пригніченості, зневіри через нездійснення того, чого хотілося досягти. Кондо відносить до типу «згораючих» також і «трудоголіків» [4].

Екстремальні ситуації часто супроводжуються стресом, коли у працівника виникає гострий внутрішній конфлікт між жорсткими вимогами, які накладає на нього відповідальність, і об'єктивною неможливістю виконати їх. Стрес як стан психічної напруженості, викликаний труднощами, небезпеками, в цілому мобілізує персонал на їх подолання. Однак якщо стрес перевищує критичний рівень, то він перетворюється в дистрес, що знижує результати праці, що підриває здоров'я людини. Розрізняють стреси професійні, особистісні, стреси відповідальності і т.ін. [7].

Синдром «вигорання» бере свій початок в хронічній щоденній напрузі, емоційній перевтомі. Втома супроводжується дратівливістю, зниженням інтересу роботи, мотиваційної та емоційної нестійкістю, невизначеністю й іншими явищами.

По суті, стомлення - це природний стан, який виникає в певний момент виконання діяльності; несе функцію захисту. Але при тривалій втомі, без періодів відновлення розвивається хронічна втома і перевтома, при якій погіршення психофізіологічного стану не компенсується відпочинком [3].

Постійний вплив руйнівних факторів призводять до стійких змін особистості. Але негативні переживання закріплюють відповідні форми реагування, і епізодичні прояви негативних емоцій трансформуються в стійкі риси: інтровертність, замкнутість, агресивність, високу особистісну тривожність, депресивність, агресивність, звуження кола значущих мотивів

Одним з показників синдрому емоційного вигорання в професійній діяльності є стан психічної напруженості, викликаний конфліктами, труднощами у вирішенні складних соціальних проблем, що призводять до відчуттів дискомфорту, тривоги, фрустрації, песимістичних настроїв [2].

Симптом «емоційного дефіциту». До професіоналу приходять відчуття, що емоційно він вже не може допомагати суб'єктам своєї діяльності. Чи не в змозі увійти в їхнє становище, бути спільником і співпереживати, відгукуватися на ситуації, які повинні чіпати, спонукати, посилювати інтелектуальну, волюву і моральну віддачу. Поступово симптом посилюється, все рідше проявляються позитивні емоції і все частіше негативні. Різкість, грубість, дратівливість, образи, капризи - доповнюють симптом «емоційного дефіциту».

Симптом «емоційної відстороненості». Особистість майже повністю виключає емоції зі сфери професійної діяльності. Причому це не ознака регідності, а придбаний роками в процесі обслуговування людей, емоційний захист. Людина поступово навчається працювати як робот, як бездушний автомат. В інших сферах він живе повнокровними емоціями. Реагування без почуттів і емоцій найбільш яскравий симптом вигорання. Він свідчить про професійну деформацію особистості та завдає шкоди суб'єкту спілкування.

Симптом «особистісної відстороненості, або деперсоналізації». Виявляється в широкому діапазоні настрою і вчинків професіонала в процесі спілкування. Перш за все відзначається повна або часткова втрата інтересу до людини - суб'єкту професійного дії.

Симптом «психосоматичних та психовегетативних порушень». Перехід реакцій з рівня емоцій на рівень психосоматики свідчить про те, що емоційний захист - «вигорання» - самотійно вже не справляються з навантаженнями, і енергія емоцій перерозподіляється між іншими підсистемами індивіда. Таким способом організм рятує себе від руйнівної потужності емоційної енергії [7].

Аналіз теоретичних підходів до вивчення феномена «емоційного вигорання», дозволяє зробити наступні висновки:

1. Вигорання повинно розглядатися як особливий стан людини, що є наслідком професійних стресів;

2. «Синдром вигорання» - складний психофізіологічний феномен, який визначається як емоційне, розумове і фізичне виснаження через тривале емоційне навантаження, виражається в депресивному стані, почутті втоми і спустошеності, нестачі енергії та ентузіазму, втрати здібностей бачити позитивні результати своєї праці, негативній установці щодо роботи і життя взагалі.

Існують різні думки щодо причин виникнення вигорання і самих симптомів емоційного «вигорання». Дослідники сходяться на думці про те, що головне джерело вигорання - це взаємодія з людьми. Ті, хто працюють в медичних, освітянських, психологічних, соціальних службах, перш за все, виконують роботу, що вимагає особливих емоційних затрат.

Описані дослідниками основні прояви професійного «вигорання» зводяться до наступного: у фізичному відношенні людина постійно відчуває втому, відсутність сил, знижений енергетичний тонус, у нього падає працездатність і з'являються різні симптоми фізичних нездужань, головні болі, безсоння, втрата апетиту або схильність до переїдання, зловживання заспокійливими або збудливими засобами і т. ін.

По суті, походження «вигорання», мабуть, неможливо однозначно пов'язати з тими чи іншими особистісними або ситуаційними чинниками, скоріше воно є результатом складної взаємодії особистісних особливостей людини, ситуації його міжособистісних відносин і його професійної та робочої ситуації, в якій він знаходиться.

На думку дослідників, порушення можуть зачіпати різні грані трудового процесу - професійну діяльність, особистість професіонала, професійне спілкування. Ці порушення зазвичай полягають в тому, що у людини розвивається «емоційне «вигорання»- симптомокомплекс, який включає в себе набір негативних показників, під впливом яких руйнується особистість фахівця, він не може використовувати наявні у нього особистісних можливостей і засобів зв'язку зі станом психічної стомленості або втрачає свої трудові вміння і навички. В результаті відбуваються порушення і деформації професійної діяльності, знижується результативність праці в цілому. У зв'язку з цим, профілактиці та забезпеченню психогігієни працівника необхідно приділяти особливу увагу і сприяти формуванню системи психологічної допомоги самим соціальним працівникам.

На підставі теоретичного дослідження розроблено концептуальну модель розвитку професійного вигорання через кризи професійного розвитку та становлення (рисунок 1.1).



Рисунок 1 – Концептуальна модель професійного вигорання

Узагальнюючи результати аналізу феномена вигорання, можна сформулювати положення, які виступають теоретичним підґрунтям емпіричного дослідження:

1. Дотепер не існує єдиного розуміння феномена вигорання. Можемо констатувати як термінологічне розмаїття його визначення, так і різноманітні підходи до визначення його механізмів, чинників, структури, стійкості.

Професійне вигорання має досліджуватися в контексті професійного становлення й реалізації особистості.

Професійне вигорання є проявом професійного регресу особистості, зачіпає всі підструктури особистості та порушує їхнє оптимальне функціонування.

Уточнення психологічного змісту феномена «вигорання» шляхом зіставлення з поняттями «професійний стрес», «професійна деструкція», «професійна деформація» дало змогу сформулювати його визначення. Професійне вигорання розглядається нами як загальний професійний дезадаптаційний феномен і є цілісним, динамічним психічним утворенням в єдності мотиваційних, емоційних і оцінних компонентів, що формується в професійній діяльності та негативно впливає на її результативність;

Професійне вигорання є проявом професійного регресу особистості та підсистемою особистості.

Список використаних джерел:

1. Андрушків Б., Корж Н., Кухній Л, Погойдак О. Особливості формування термінологічного апарату менеджменту. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. Київ : НУХТ, 2012. Вип. 45. С.155–163.
2. Семенов В.Ю. Экономика здравоохранения: Учебное пособие. М.: Медицинское информационное агенство, 2016. – 472 с.
3. Какорина Е.П. Подходы к оценке эффективности деятельности системы здравоохранения. *Менеджер здравоохранения*. 2020. № 6. С. 6-13.

4. Вялков А.И. Оценка эффективности деятельности учреждений здравоохранения. *Главврач*. 2015. № 3.– С. 25-33
5. Буковинська М., Корж Н. Філософія організації як стратегічний інструмент управління. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. Київ: НУХТ, 2012. Вип. 44. С.138–144.
6. Лехан В.М. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: український вимір . К.: *Четверта хвиля*, 2019. – 353 с.
7. Лешукова Е. Синдром сгорания. Защитные механизмы. Меры профилактики. URL.: Интернет: <http://home.perm.ru~dmitry/archive/p010.htm>.

УДК 330.3:378.1

Надія Фоміна

Здобувач освітнього ступеня «Магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Модернізація процесу управління економічною безпекою та особливості застосування ризик-орієнтованого управління має стати першочерговим завданням топ-менеджменту задля забезпечення ефективної протидії загрозам і ризикам внутрішнього та зовнішнього середовищ його функціонування. Розвиток інформаційної економіки та глобалізація бізнесу підтверджують ефективність ризикоорієнтованих підходів у забезпеченні економічної безпеки закладів вищої освіти.

Ключові слова: *аналіз систем і управління ризиками, вища освіта, управлінський ризик, прийнятний рівень ризику, ризик-орієнтований підхід, складні технічні системи.*

Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки закладів вищої освіти покликане знизити рівень негативних наслідків проявів загроз, що

присутні в усіх без винятку бізнес-процесах суб'єкта господарювання будь-якого виду економічної діяльності. Також ризик-орієнтоване управління спрямоване на максимізацію можливих позитивних ефектів у випадку, коли керівництво підприємства та його менеджмент приймають управлінське рішення ризикнути у тій чи іншій господарській ситуації.

Таким чином, застосування практик ризик-орієнтованого управління за умови наявності належного теоретико-методологічного підґрунтя їх застосування, адаптованого до вітчизняних реалій провадження господарської діяльності, може мати подвійну користь для підприємства та його стейкхолдерів – як у площині протидії ризикам економічній безпеці, так і щодо забезпечення максимального рівня задоволення економічних інтересів власників і інших зацікавлених сторін.

Проблеми управління ризиками як в системі економічної безпеки, так і поза її межами, досліджували: Суханова Н. В., Сахарцева І. І., Шляга О.В., Ілляшенко С. М., Пойда-Носик Н. Н., Круш П. В., Кулик Г. Ю., Беднарська О.Р. Таким чином, виникла необхідність вирішення комплексу проблем, які пов'язані з відсутністю чи низьким рівнем ефективності практичних підходів до менеджменту економічної безпеки підприємств з орієнтацією на можливі ризики їх діяльності, що є причиною слабого промислового каркасу та стало

на заваді досягнення високого рівня національної безпеки й економічної незалежності України. Пріоритетом для сучасних фундаторів і дослідників безпекознавства з огляду на це має стати розробка теоретико-методологічного базису для формування інформаційного підґрунтя щодо використання ризик-орієнтованого управління під час організації та реалізації бізнес-процесів, які відбуваються на підприємстві, і у першу чергу – у системі його економічної безпеки та в управлінні нею.

В межах системи економічної безпеки, що покликана захистити підприємство від зовнішніх і внутрішніх ризиків, та інших дестабілізуючих факторів, надійно зберегти та результативно використовувати її фінансовий і матеріальний базис, забезпечити умови для ефективної діяльності та

досягнення цілей, виникає необхідність координування її роботи у напрямі запровадження ризик-орієнтованого управління. Така декомпозиція дозволить зберегти, примножити та адаптуватись до нових реалій ринку.

Тому під системою економічної безпеки у концепції ризик-орієнтованого управління пропонуємо розуміти сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться у постійному русі, адаптуючись до зміни умов середовища, взаємодія яких орієнтована, в першу чергу, на механізми протидії загрозам і ризикам, і результат наявності та функціонування яких виступає певним еталоном безпеки, до якого господарюючий суб'єкт прагне, коригуючи існуючі параметри свого стану під виклики часу.

Формування системи економічної безпеки при обранні ризик-орієнтованого управління повинно ґрунтуватись на базових засадах безпеки підприємства. СЕБ повинна бути комплексною, самостійною, універсальною (з елементами, унікальними для певної галузі господарства), ефективною та дієвою. Виникає об'єктивна необхідність аналізу сучасних підходів до формування та структури СЕБ, а також оцінювання існуючих систем економічної безпеки різних інституціональних установ.

Управління економічною безпекою, формування системи економічної безпеки ніяк не регулюється у нормативно-правовому полі. Національним законодавством визнається факт існування ризиків, і навіть зроблено спроби упорядкування процесу ризик-менеджменту та розробки стандартів у цій царині на основі зарубіжного досвіду та практик. Таким чином, регулювання функціонування систем економічної безпеки вітчизняних підприємств відбувається на засадах нормативно-правового забезпечення управління ризиками.

Зараз управління ризиками, як галузь стандартизації та засіб підвищення ефективності роботи закладів вищої освіти, є найбільш актуальним напрямом діяльності для господарюючого суб'єкта. Рівень зрілості процесів управління ризиками суттєво впливає на ефективність та безперервність роботи

підприємства. З одного боку, невизначеність у процесі прийняття рішення породжує ризик, з іншого – шлях до нових ділових можливостей, та в результаті може призвести як до зниження, так і до збільшення прибутку. За таких умов управління ризиками стає балансуванням між зазначеними полюсами.

Незважаючи на те, що дослідження науковцями проблематики ризику тривають вже більше двох століть, практичний ризик-менеджмент в Україні, зокрема процеси і ризиковість в межах закладів вищої освіти, все ще знаходиться на стадії свого становлення та, як правило, обмежується окремими вузькоспеціалізованими галузями (фінанси, страхування, митна справа тощо).

Для України використання технологій ризик-менеджменту та розвиток культури управління ризиками є важливим завданням управління економікою країни та вагомим аспектом забезпечення її динамічного розвитку. В Україні ризик-менеджмент проходить період свого становлення: поступово з'являються професійні об'єднання, що ставлять собі за мету вирішення окремих задач у сфері управління ризиками; великі промислові компанії ініціюють створення корпоративних систем управління ризиками; на український ринок заходять світові консалтингові компанії, що займаються ризик-менеджментом та пропонують найкращу зарубіжну практику з цієї проблематики.

Невизначеність оточення та, як наслідок цього, непередбачуваність управлінських процесів, які повинні відбуватися з виникненням ризиків всіх видів діяльності в структурі закладів вищої освіти, супроводжують функціонування кожного підприємства від їх створення протягом всього життєвого циклу. В цих умовах ризик стає елементом системи управління підприємством, що викликає необхідність перегляду основних кваліфікаційних вимог до осіб що приймають управлінські рішення.

Особисті якості управлінського персоналу підприємства є ключовим фактором успіху в умовах людино центричної економіки, становлення та розвитку якої відбувається останнім часом. З іншої сторони, кожне підприємство прагне досягнення позитивного динамічного розвитку протягом всього життєвого циклу не зважаючи на зміни зовнішнього середовища та ризику які виникають внаслідок цього.

Адекватна адаптація системи управління підприємством до трансформацій зовнішнього середовища можлива лише за умов ризик-орієнтованого мислення яке спрямоване на управління безпекою його розвитку. Через корпоративну культуру, культуру комунікаціонування, яка склалася на підприємстві протягом його господарювання, необхідним є формування ризикорієнтованого мислення на всіх рівнях управління підприємством як складової культури управління безпекою його розвитку.

Основними документами з управління ризиками є стандарти, які визначають основні рамки, принципи, структуру, компоненти та етапи процесу управління ризиками. Про ризики пишуть, фіксують їх на папері або в електронному вигляді, і це не зовсім одне й те саме, коли про ризики тільки говорять. У кожного ризику з'являється співробітник, відповідальний за те, щоб ризик або не відбувся, або був мінімізований. Тобто формалізація процесу управління ризиками запускає механізм «усвідомлення» співробітниками підприємства своїх дій та їхніх наслідків. Ефективними звітно-обліковими формами формалізації є паспорти ризиків, які складаються на певну дату, і карти ризиків, складені на підставі інформації, отриманої з паспортів. Паспорт ризику складається на кожен ризик, а карта ризиків включає у себе всі виявлені ризики, супутні досягненню мети. А оскільки управління ризиками – це безперервний процес, то в результаті усвідомлення ризиків операційних процесів призводить до вдосконалення діяльності самої організації.

Складна економіко-політична ситуація у державі, високий рівень ризиковості економіко-господарських процесів, нестабільність законодавчої бази та інші фактори є суттєвими перепонами на шляху до сталого економічного розвитку. В таких умовах особливої важливості набуває проблематика формування єдиного розуміння цілей управління ризиками, термінології, що використовується, процесу управління ризиками, його організаційної структури. Як пропонує світова практика, вірним рішенням цієї проблеми є стандартизація у сфері управління ризиками.

Сучасні бізнес-структури провадять діяльність в умовах розвитку

інформаційної економіки, тенденції і особливості якої поряд із великою кількістю позитивних аспектів інформатизації економічного сектору, провокують виникнення інноваційних ризиків, які впливають на рівень економічної безпеки виробничих підприємств. У такому контексті дослідження систем економічної безпеки задля їх якісної трансформації відповідно до нових викликів ринків товарів і послуг набуває актуальності.

Традиційні науково - методичні підходи до формування систем економічної безпеки підприємств, такі як ієрархічний, функціональний, організаційний, практично-орієнтований, фундаментальний (комплексний) мають свої недоліки, з огляду на які було запропоновано ризик-орієнтований підхід, суть якого полягає у тому, що система економічної безпеки покликана ідентифікувати, дозволити проаналізувати та оцінити ризики кожного господарського процесу будь-якого суб'єкта господарювання та забезпечити можливість прийняття щодо них управлінських рішень. Зараз більшість систем економічної безпеки побудовані на засадах функціонального підходу, а управління ризиками є відокремленим від їх функціонування процесом ризик-менеджменту, тобто процесу, що передбачає скоординовані дії щодо управління організацією з урахуванням ризику, а також систематичне застосування політик, процедур і практик менеджменту до діяльності по обміну інформацією, консультуванню, установленню ситуації (контексту) і ідентифікації, аналізу, оцінюванню, впливу на ризик, моніторингу і перегляду ризику [5].

Таким чином, алгоритм управління ризиками на підприємствах України має передбачати таку сукупність процедур роботи з ризиками, щоб результатом ризик-менеджменту став високий рівень економічної безпеки суб'єкта господарювання. З огляду на це, запропоновано розпочинати управління ризиками зі збору інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище функціонування підприємства, на які впливає поле невизначеності, що породжує різні види ризиків і загроз для стану економічної безпеки підприємства; далі доцільно ідентифікувати ризики у п'ять етапів: провести

ідентифікацію активів, джерел ризиків, ризикових подій, заходів контролю та наслідків; потім необхідно провести аналіз ризиків, у тому числі аналіз наслідків ризику, оцінювання ймовірності події, визначення рівня ризику; за цим слідує якісне і кількісне оцінювання ризиків, за результатами якого може відбутися перегляд цілей роботи з ризиком, прийняття ризику (управлінські дії не застосовуються), перегляд варіантів обробки ризику, проведення додаткового аналізу або підтримка існуючих заходів контролю.

У кінцевому підсумку очікується вибір методу управління ризиками, що якнайкраще відповідає меті забезпечення економічної безпеки підприємства у випадку кожного конкретного ризику, а саме – ухилення від ризику, мінімізація ризику, передача ризику, прийняття ризику, диверсифікація ризику.

Список використаних джерел:

1. Герасименко О.М. Управління ризиками у процесі забезпечення фінансово-економічної безпеки держави: сильні сторони та області для розвитку крізь призму глобальних індексів. Проблеми системного підходу в економіці. *Збірник наукових праць*. Вип. 3. Част. 1. 85-94 с.
2. Кравченко В.А. Стан управління підприємницькими ризиками: українська специфіка. *Problems of a systemic approach to the economy enterprises*. 2007. № 3. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPsAE/article/view/3934>. (дата звернення: 29.09.2019).
3. Чайка Т. Ю., Мартинова В. В., Невмирич Д. В. Система коефіцієнтів рентабельності активів: сучасні тенденції розрахунку й аналізу. Проблеми системного підходу в економіці. *Збірник наукових праць*. Київ : НАУ. 2019. № 2. С. 113-120.
4. Герасименко О.М. Деякі аспекти ризик-орієнтованого управління у забезпеченні трудоворесурсної безпеки держави. *Ефективна економіка*. 2019. № URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/68.pdf. (дата звернення: 29.09.2019).

Владислав Цибульський

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

СУЧАСНА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджується теоретичні аспекти особливостей управління внутрішнім середовищем підприємства. Охарактеризовано структурні елементи взаємодії внутрішніх факторів щодо організації діяльності компанії, подано класифікацію факторів внутрішнього середовища в контексті управління процесами на рівні компанії.

Ключові слова: управління, процес, підприємство, середовище, зміни, система.

Актуальність теми дослідження підтверджується у виявленні внутрішніх факторів, що впливають щодо стратегічного управління процесами. Компанія існує і працює в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. Внутрішнє середовище компанії забезпечує її розвиток та діяльність. Це може бути джерелом або розширення бізнесу, або проблем, які порушують його існування.

Метою статті є удосконалення внутрішнього середовища та розгляд особливостей факторів внутрішнього середовища для підприємства. Для того, щоб визначити та реалізувати стратегію поведінки організації, керівництво повинно мати поглиблене уявлення як про внутрішнє середовище організації, її потенціал та тенденції розвитку

Теоретичні засади стосовно вивчення внутрішнього середовища були сформовані такими науковцями як: Василенко В.О., Ткаченко Т.І., Завадський Є.С., Пилипенко А.А., Пилипенко С.М., Оленко І.П., Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Руденок Г.Ю., Осовська Г.В., Осовський О.А.

Внутрішнє середовище підприємства є частиною загального середовища в межах своєї сфери застосування. Це безперервно і безпосередньо впливає на роботу організації. Внутрішнє середовище є джерелом життєдіяльності організації, включаючи потенціал організації для виживання та виживання протягом певного періоду часу.

Прийняття рішень - це обрання того, як і що проектувати, упорядковувати, умотивувати і ревізувати. В загальному це формує головну суть діяльності керівника. Бачення компанії описує її майбутнє становище, місія визначає бізнес компанії, а причина її існування та цілі передбачає кінцеву мету компанії та шляхи досягнення цих цілей.

Цілі підприємства - це його бажаний стан, конкретні межі, яких воно має досягнути в усіх сферах діяльності в кінці стратегічного періоду і на проміжних етапах. Цілі конкретизують місію, виступають орієнтиром і мотивом поведінки всіх членів колективу. І, навпаки, місія є інтеграційним декларативним виразником цілей.

Мета підприємства не зміниться. Зміна середовища, неточна оцінка формування цілей, порушення вимог до формування, викриття неправильної постановки особистих цілей на практиці, конфліктів цілей під час формування або внаслідок змін навколишнього середовища-все це вимагає постійного перегляду цілей, вирішення їх конфліктів. Водночас слід підкреслити, що не всі цілі потрібно переглядати та уточнювати одночасно. Часткові зміни та уточнення називаються коригуванням цілей.

Структура організації визначає спосіб спрямування діяльності в організації для досягнення кінцевої мети. Ці заходи включають делегування завдання, координацію, склад ради директорів, рівень професіоналізації та нагляд. Це може бути матрична структура, функціональна структура, структура підрозділу, бюрократична структура тощо [1].

Корпоративна культура або інакше її називають організаційною культурою відноситься до цінностей, переконань та поведінки організації, яка визначає спосіб спілкування співробітників та керівництва із зовнішніми справами.

Людські ресурси є найціннішим надбанням організації, оскільки успіх чи невдача організації в значній мірі залежить від людських ресурсів організації. Фізичні ресурси - це матеріальні активи організації, які відіграють важливу роль у визначенні конкурентоспроможності компанії. Крім того, технологічні можливості передбачають технічне ноу-хау організації.

Забезпечити ефективну роботу підприємства в основному залежить від чіткої роботи його внутрішнього середовища і фактори, які безпосередньо її формували. Внутрішнє середовище підприємства формується саме собою менеджери на основі своїх поглядів на те, що це за фактори забезпечити ефективну роботу та розвиток підприємства. Це пояснюється наявністю великої кількості методів побудувати внутрішнє середовище підприємства. Забезпечити належне внутрішнє управління середовище менеджери повинні ретельно досліджувати фактори впливу, вміти їх чітко співвідносити, приймати збалансовані та ефективні управлінські рішення для компанії [2].

Технологічні зміни істотно впливають на діяльність фірми в багатьох аспектах. Розвиток індустріалізації в будь-якій країні залежить в основному від технологічного середовища. Технології мають значний вплив на розвиток продукції, ефективність виробництва та потенційну конкуренцію. Бізнес-організації, які стикаються з проблемами зміни технології, завжди мають більші труднощі, ніж ті організації, які мають стабільні технології.

Наслідки технологічних змін відбуваються насамперед через нові продукти, процеси та матеріали. Ціла галузь може бути перетворена або оживлена завдяки використанню нової технології. Формулювання стратегії пов'язане з технологічними змінами. Розумна реакція на постійно зростаючі технологічні досягнення має бути скоріше підприємницькою, а не реактивною.

Стратегічним менеджерам необхідно відстежувати розвиток технологій у своїй галузі при формуванні стратегії. Швидке та ретельне вивчення технологічних змін; допомагає менеджерам досягти більшої частки ринку через раннє впровадження нової технології.

Фірма повинна знати про технологічні зміни, щоб уникнути застарілості та сприяти інноваціям. Це означає, що менеджери зі стратегії організації повинні бути вправними у технологічному прогнозуванні.

Вищому керівництву важко мати справу безпосередньо з усіма працівниками бізнес-фірми. Тому для ефективного управління людськими ресурсами працівники поділяються на різні групи. Менеджер може приділяти мало уваги технічним деталям роботи, яку виконує група, і заохочувати групове співробітництво в інтересах компанії. Через важливість людських ресурсів для успіху компанії в наші дні існує спеціальний курс для менеджерів, як правильно вибирати та ефективно управляти людськими ресурсами компанії. [3].

Адаптивність організації та здатність якісно впроваджувати нововведення залежить від рівня інноваційності культури організації. Чим вищий рівень інноваційності культури в організації, тим вища конкурентоспроможність цієї організації, оскільки всі зміни внутрішнього та зовнішнього середовища працівники здатні швидше сприймати та відповідно на них реагувати. На споживачів організації вплив здійснюється через її працівників, які є одночасно і елементами, і носіями організаційної культури.

Клієнт через ставлення працівника до своїх обов'язків, стилю спілкування, іміджу бачить, які цілі та способи поведінки притаманні цій організації, і робить для себе вибір. Тому організаційну культуру можна розглядати як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє зосередити усі підрозділи та окремих працівників організації на досягненні спільних цілей, мобілізувати ентузіазм співробітників, забезпечити лояльність та сприяти спілкуванню в колективі.

Основним методом вивчення конкретних системних об'єктів є моделювання. Метою моделювання є використання математичних методів для вдосконалення системи повного обслуговування установи, які надаватимуть послуги високого рівня та забезпечуватимуть належний культурний рівень служби, виражають ідеологічну цілісність (імідж) і спеціалізація, так що вона має конкурентну перевагу серед подібних груп.

Вивчення архітектури послуг передбачає повне розділення структурні елементи (процеси) послуг в організації з повним обслуговуванням, а також відповідні вхідні та вихідні дані, що дозволяє формувати механізми управління системою обслуговування. Моделювання має наступні позитивні аспекти в удосконаленні організації обслуговування. Він орієнтований на сучасні умови закладу, крім того, аналогів сам по собі немає. Принцип, існуюча сфера має на меті розширити асортимент продукції для задоволення потреб різних груп людей [4].

Варіантне моделювання та оптимізація групи споживачів просторової структури системи організаційного обслуговування за різних режимів обслуговування. У процесі впровадження передбачається отримати результати оцінки якості всіх елементів системи обслуговування та його комплексна оцінка якості. Дозволити забезпечити найвищий рівень обслуговування подібних закладів та розробити оригінал. Різниця в обслуговуванні, що є важливим чинником в умовах жорсткої конкуренції, головним чином подібних установ зводиться до регульованої стратегії ціноутворення.

Пропонуємо такі методи для покращення внутрішньої організації підприємства:

- комплексному порядку удосконалення системи управління підприємством і всіма складовими частинами його для того, щоб забезпечити ефективність організаційних, кадрових і технічних рішень, процесів прийняття рішень і покращення інформаційних потоків;
- впровадженні керування завдяки автоматизації виробничого процесу підприємства;
- поліпшенні інформаційної системи менеджменту з метою поліпшення якості інформаційної інформації, а також можливостей її швидкого використання.

Отже, можна зробити висновок, що аналіз внутрішнього середовища є обов'язковий елемент аналізу стратегії корпоративного розвитку. Кілька типів аналізу та комбінацій експертних оцінок надасть ефективні дані для прийняття управлінських рішень. У результаті удосконалення системи менеджменту підприємства отримують економічний і соціальний ефект: збільшується обсяг і

підвищується ефективність виробництва, забезпечується ритмічна робота підприємства, досягається економія живої і уречевленої праці, покращується якість продукції, змінюється і полегшується характер праці, зростає задоволеність працею, скорочується плінність кадрів тощо.

Список використаних джерел:

1. Бабчинська О.І. Моніторинг розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2020. № 6. С. 145–149
2. Бабчинська О.І. Складові елементи механізму управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства. *Інтелект XXI*. 2020. Вип. 16. С. 114–117
3. Іванова К.М. Вплив факторів внутрішнього середовища на умови функціонування інноваційного потенціалу підприємств. *Науковий збірник ДІРСП*. 2017. №10. С.76-80.
4. Ващенко О. П., Крижанівський А. О. Концептуальні основи розробки стратегічних напрямів розвитку організації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 59–62.

УДК 629:646.01.44

Максим Шишковський

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОПТИМІЗАЦІЯ ТРАНСПОРТНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті особливу увагу приділено важливості вибору ефективних методів та інструментів управління ланцюгами поставок на підприємстві. Виокремлено фактори впливу на логістичну результативність в економічній моделі підприємства. Визначено тенденції зміни пріоритетів підприємства при зміні рівня ризику логістичної діяльності.

Ключові слова: логістичний процес, оптимізація, ланцюги поставок, метод діагностики, логістична результативність.

На ринку будь-яке комерційне підприємство прагне до лідируючих позицій. Зі збільшенням конкурентів організаціям доводиться вирішувати нові, більш складні завдання, вирішення яких може складатися з оптимізації найважливіших процесів (постачання, виробництво, збут тощо) за допомогою управління ланцюгами поставок.

Транспортні системи підприємств, що здійснюють свою діяльність на ринку в рамках світової економіки, розширюються до масштабів глобальних моделей, тому і повинні змінюватися інші підходи до управління такими системами.

У працях вітчизняних та зарубіжних учених глибоко опрацьовані питання сутності логістичного сервісу та оцінювання його рівня, проблеми логістичного забезпечення діяльності підприємства, які становлять підґрунтя діагностики логістичного сервісу, зокрема, таких як Бауерсокс Д., Войчак А. В., Герцик В. А., Клосс Д., Кофлан Е., Тридід О. М., Штерн Л. та ін. Дослідження цих та інших науковців є вагомим підґрунтям для подальших досліджень, але більш докладного аналізу та вивчення потребують питання формування чіткого методичного підходу до діагностики логістичного сервісу та оптимізації його значення для виробничого підприємства.

У даній роботі будуть розглянуті методи, за допомогою яких оптимізація логістичних процесів буде найбільш ефективною для конкуруючого підприємства.

В економіці логістична діяльність виходить за рамки одного підприємства, вибудовуючи, тим самим логістичні ланцюги вартості товарно-матеріальних цінностей. Ключовим для логістики є визначення «логістичний ланцюг», що представляє собою послідовність операцій, при реалізації яких дає можливість наскрізного управління матеріальним потоком: від початкового джерела сировини і до кінцевого споживача [5, с. 84].

Управління ланцюгами поставок, на думку Конищевої Н.І., це послідовність етапів планування, виконання та контролю, які здійснюються з метою зменшення витрат на рух, потоку матеріалів, сировини, сервісу, інформації від початкового моменту виникнення потреб і до реалізації замовлення кінцевого споживача, згідно його побажання [4].

Без використання наукових методів і підходів, як така оптимізація ланцюгів поставок немислима. На різних стадіях процесу управління матеріальними потоками, які застосовуються до різноманітних моделей, відображаються різні параметри і показники ланцюгів поставок.

Зважаючи на специфіку обраної теми, для подальшого дослідження вважаємо доречним взяти за основу діяльність ТОВ «Тепловоз сервіс». Основною спеціалізацією даного підприємства є обслуговування машин та іншого технічного устаткування, оптова торгівля запчастинами [9]. Хоч товариство існує на ринку досить короткий термін, є актуальними пропозиції щодо вдосконалення логістичного сервісу.

Логістична система ТОВ «Тепловоз сервіс», керуючи потоковими процесами, намагається дотримуватися основних правил логістики: доставка з мінімальними витратами, необхідної продукції, конкретному покупцеві, відповідної якості і кількості, в потрібне місце і час. Основним фінансовим показником функціонування логістичної системи є виручка від реалізації продукції, надання послуг. Цей показник враховує і дає кількісну оцінку сукупного зовнішньоекономічних і соціальних впливу внутрішньовиробничих факторів. Схема взаємодії ланок логістичної системи ТОВ «Тепловоз сервіс» представлена на рис. 1.

Для того, щоб домогтися істотних результатів з оптимізації управління ланцюгами поставок даного підприємства потрібно вирішити такі завдання:

- скоротити горизонт і цикл планування за допомогою застосування дієвих інформаційних систем;
- зменшити витрати за рахунок найкращого вибору постачальників і їх виробів;

- зменшити витрати на виробництво за рахунок швидкого обміну інформацією між контрагентами і оптимізацією потоків продукції;
- знизити складські витрати через оптимізацію обсягів виробництва відповідно до попиту;
- підвищити якість сервісу за рахунок еластичності і оперативності процесу поставки.

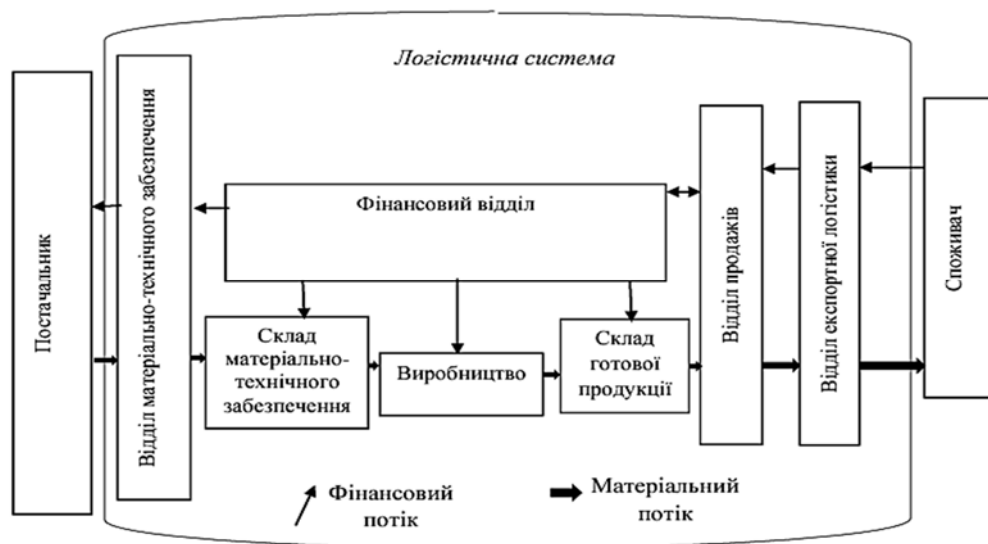


Рисунок 6 – Логістична система ТОВ «Тепловоз сервіс»

Задля досягнення поставленої мети, ТОВ «Тепловоз сервіс» необхідно організувати і проектувати гранично ефективним способом логістичні потоки. Для цього пропонуємо застосувати метод діагностики ланцюгів поставок, який представляє собою процес позначення і розпізнавання проблем у функціонуванні логістичної системи, яке ґрунтується на особливій методиці для формування управлінських рішень щодо їх розвитку [3, с. 19-20].

Важливо зазначити, що запропонований метод вважається найбільш ефективним, так як складається його рейтингова оцінка, що має на меті наступне:

- встановлюється, наскільки ланцюг поставок задовольняє вимоги, пред'явлені споживачами;
- розкривається компонентна відповідність ланцюга поставок до критерію, виявленому на певному етапі розвитку;

- виявляються резерви та напрямки поліпшення ланцюга поставок, а також прогнозується стан системи при зміні умов.

Таким чином, на нашу думку, використання методу діагностики ланцюгів постачань сприятиме прийняттю результативних управлінських рішень щодо їх розвитку, що в цілому призведе до зниження ризиків, зростання вигоди і стійкості всіх учасників ланцюга поставок. Також слід звернути увагу на те, що коли відбувається процес доставки товарів покупцеві, то підприємства-виробники починають взаємодіяти з транспортно-логістичними посередниками, тим самим утворюється логістична система розподілу, яка здійснює рух товарів до кінцевого споживача. Але не завжди окремі елементи діяльності системи підкоряються загальним цілям. Це може створити недостатньо ефективне функціонування системи загалом і привести до втрат для постачальника.

Більш детально фактори впливу на логістичну результативність в економічній моделі підприємства представлені на рис. 2.

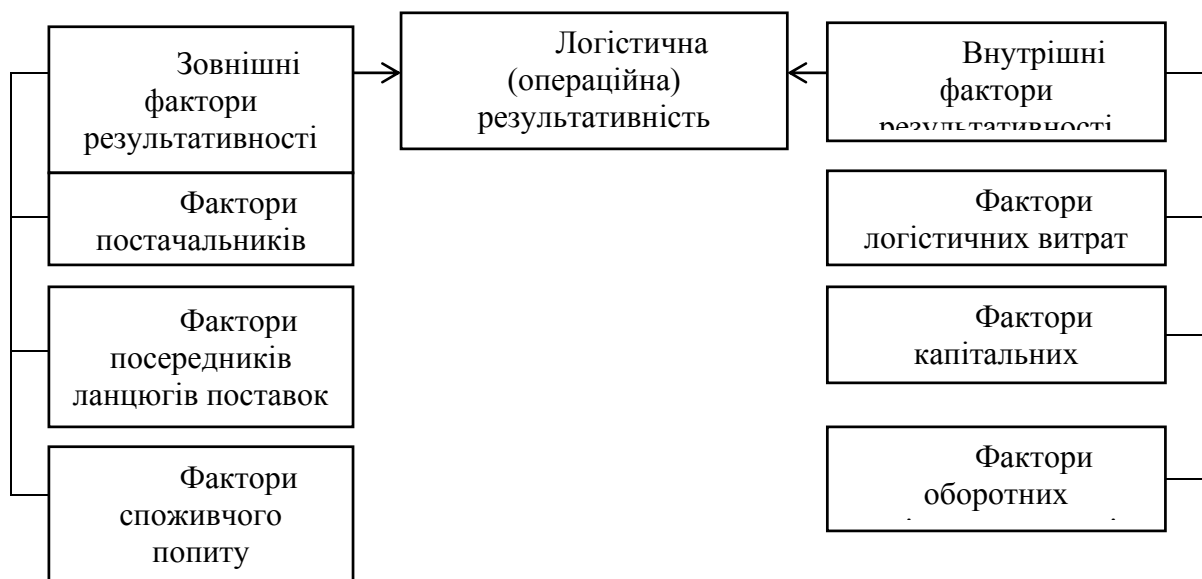


Рисунок 2 – Фактори впливу на логістичну результативність в економічній моделі підприємства

Вибір підприємством логістичної стратегії може залежати від ключових факторів логістики, на які орієнтовано логістичне управління підприємства (витрати, якість, час, логістичні активи), а також від рівня ризику логістичної діяльності, який приймає система управління підприємством (високий, середній, низький) [6]. Виходячи з цих параметрів, може бути обрана

логістична стратегія на основі співвідношення «ключові фактори успіху – рівень логістичного ризику». Застосування рівня ризику обумовлено спрямованістю підприємств на формування сучасних логістичних ланцюгів, так як прагнення до формування таких ланцюгів впливає на зниження ризику як логістичної діяльності підприємства, так і його операційної діяльності, є наслідком більш прогнозованої діяльності в сфері формування логістичного ланцюга (підприємство має більш надійних постачальників і посередників, і на сучасному етапі розвитку має необхідні конкурентні переваги на ринку).

Якщо розглядати логістичні чинники успіху підприємств на ринку, варто відзначити, що існує залежність при відході від більш ризикованої логістичної діяльності до менш ризикованої: відхід від орієнтації на логістичні витрати до орієнтації на логістичні активи, від орієнтації на час - до орієнтації на рівень обслуговування (рис. 2). При цьому ключові показники ефективності – логістичні витрати і витрати часу – не втрачають своєї ролі у системі підприємства, переходячи від ролі стратегічного орієнтира до ролі базового показника оцінки ефективності логістичної діяльності.

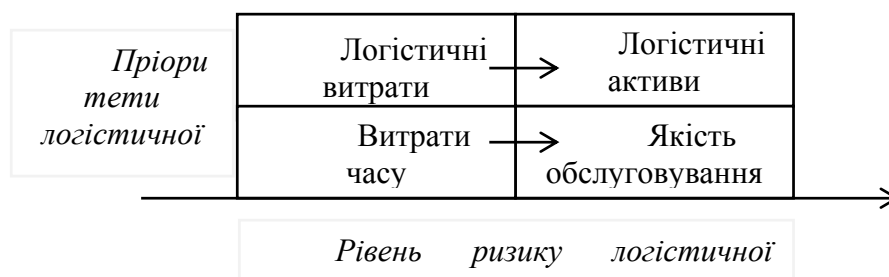


Рисунок 3 – Тенденції зміни пріоритетів підприємства при зміні рівня ризику логістичної діяльності

При побудові економіко-математичної моделі, яка враховувала б рівень ризику логістичної діяльності, необхідно виходити з того, що для підприємства відносна зміна доходів має перевищувати відносну зміну витрат. Останнє, в свою чергу, показує, що витрати, здійснені логістичними інструментами в періоді дослідження, були ефективними, інакше буде спостерігатися зворотна реакція – перевищення відносної зміни витрат над відотною зміною доходів.

Варто зазначити, що значущу позицію займають інформаційні технології, який є інструментом, з допомогою якого забезпечується інтеграція ланцюга поставок. На базі використання інформаційних технологій головними складовими побудови логістичної системи є:

- робота проходить як в єдиному, так і в декількох узгоджених інформаційних просторах;
- підтримується єдина технологія обробки інформації, централізоване / децентралізоване управління даними;
- доступ і контроль до ресурсів інформації, зручні налаштування системи [7].

Поряд з цим, використання сучасних методів управління ланцюгами поставок на українському ринку пов'язане з явними труднощами, що з'являються з будь-якими нововведеннями в складних системах. Безсумнівні вигоди, які пов'язані з підвищенням загальної ефективності і зниженням витрат, забезпечить інтегроване управління інформацією і продукцією в ланцюгах поставок.

Зважаючи на вищесказане, варто підкреслити той факт, що при грамотній організації транспортних логістичних процесів функціонування системи ланцюгів поставок досліджуване підприємство зможе отримати такі важливі конкурентні переваги:

- збільшення прибутку від 5 до 15%;
- зменшення вартості і часу обробки замовлення від 20 до 40%;
- зменшення складських запасів від 20 до 40%;
- скорочення часу виходу на ринок від 15 до 30%;
- скорочення закупівельних витрат від 5 до 15%;
- скорочення виробничих витрат від 5 до 15%.

На наш погляд, чітко налагоджена і ефективно працююча логістична система допоможе підприємству домогтися конкурентних переваг, при тому, що формування і впровадження дієвих методів та підходів потребує серйозних управлінських зусиль, великих витрат часу і великих фінансових вкладень в

професійну підготовку кадрів. Вважається, що компанії, які досягають стратегічних переваг через компетентності в логістиці, визначають в своїх галузях характер конкуренції. Тому методи, що застосовуються в управлінні ланцюгами поставок, пов'язані не тільки з прибутковістю окремих бізнес-одиниць ланцюга і максимізацією продуктивності, але і з оптимізацією всієї системи ланцюжка поставок (SCM), з тим, щоб при більш менших загальних витратах домогтися більш високої якості обслуговування.

Список використаних джерел:

1. Nuzhna O., Tluchkevych N., Semenyshena, N., Nahirska, K., Sadovska, I. Making managerial decisions in the agrarian management through the use of ABC-Analysis tool. *Independent Journal of Management & Production*, 2019. Vol 10. No 7, P. 798-816.
2. Аулін В. В., Біліченко В. В. Методологія підходів до дослідження шляхів і сукупності факторів забезпечення належного рівня ефективності і надійності транспортних систем. *Вісник машинобудування та транспорту*. 2017. № 2. С.12.
3. Коєв О., Яценко К. Теоретичне обґрунтування пріоритетних напрямів логістичної діяльності. *Студентський науковий вісник (МНАУ)*. Економічні науки. 2019. Вип. 1 (18), ч.1. С. 17–21.
4. Конищева Н.І. Управління логістичною діяльністю виробничого підприємства: навч. посіб. Економіка підприємства. Київ.: ЦУЛ, 2015. 265 с.
5. Перебийніс В. І., Перебийніс О.В. Транспортно-логістичні системи підприємств: формування та функціонування: Монографія – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2015. 207 с.
6. Поліщук І.І., Довгань Ю.В.. Логістична компетентність як складова ефективності логістики. *Modern Economics*. Електронне наукове фахове видання з економічних наук. №28 (2021). С.118-124.
7. Поліщук І.І. Маркетинговий потенціал в системі управління підприємством: монографія. Вінниця : РВВ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 356 с.

8. Сумець О. М. Специфічні особливості управління логістичною діяльністю на виробничих підприємствах. *Логістика: проблеми і рішення*. 2018. № 4 (77). С. 36–43.

9. ТОВ «Тепловоз сервіс»: сервіс пошуку контрагентів YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41711556/ (дата звернення: 20.09.2021).

УДК 339.564

Яна Юрчалова

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено особливості формування сучасної експортної діяльності підприємства, види експортних операцій, методи реалізації експортно-імпортних угод, їх класифікацію.

Ключові слова: *експортні операції, імпортні операції, зовнішньоторговельні операції, реекспортні операції, товарообмін, тимчасовий експорт.*

Експортна діяльність – один з найважливіших факторів успіху для розвитку вітчизняних підприємств. Проведення експортних операцій є однією з вагомих передумов для збільшення ринків збуту, розширення обсягів виробництва і поліпшення якості продукції, що також допомагає створити якісну та надійну основу для конкурентних позицій фірми на внутрішньому ринку. Наразі стан економіки України характеризується значним зменшенням обсягу промислового виробництва, оптової та роздрібною торгівлі та спадом будівництва. Ця доволі непроста ситуація поглиблюється зменшенням експорту промислової продукції українських підприємств. Зазначені тенденції підвищують актуальність дослідження теоретичних аспектів експортної

діяльності сучасних підприємств, що є базисом прийняття зважених і раціональних управлінських рішень при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Експортна діяльність підприємства розглядалися в працях багатьох українських та зарубіжних вчених, серед яких слід відзначити наступних: Ю. Козак, О. Кузьмін, С. Лабунська, О. Мельник, К. Решетняк, Є. Талавіра, Н. Тюріна, С. Хрупович. Але незважаючи на чисельність наукових розробок, на сьогодні не існує досконалої теоретичного підґрунтя експортної діяльності вітчизняних підприємств.

Метою статті є дослідження сутності та особливостей експортної діяльності українських підприємств.

Експортна діяльність підприємства – це тривалий процес, що включає в себе окремі етапи, а саме: підготовка компанії до експорту, адаптація товару до вимог потенційного ринку збуту, безпосереднє здійснення експорту, що несе за собою певні економічні наслідки. Різниця між експортною діяльністю та експортом полягає у тому, що «експорт» є окремою операцією з продажу продукції та доставки іноземному суб'єкту, а під «експортною діяльністю» слід розуміти ряд операцій з виходу підприємства на зовнішній ринок.

Наразі зовнішньоторговельні операції дуже різноманітні. Тому запропонувати один критерій, відповідно до якого можна дати вичерпну класифікацію зовнішньоторговельних операцій не представляється можливим. Всі ці критерії повинні розглядатися з декількох точок зору: за видами товарів і послуг; за напрямками торгівлі; згідно застосовуваних методів торгівлі; за ступенем готовності товарів; за організаційними формами торгівлі.

Першою зовнішньоекономічною операцією, з якою стикається підприємство зазвичай є експорт або імпорт товарів. Але експортно-імпортні операції не припиняються і тоді, коли фірма переходить до інших зовнішньоторговельних операціях. Тоді експортно-імпортні операції шукають нові ринки або здійснюються в комплексі з іншими зовнішньоторговельними операціями. Під експортно-імпортними операціями розуміється комерційна

діяльність підприємства, пов'язана з купівлею-продажем товарів або послуг, ввезенням-вивезенням цієї продукції або послуги за кордон або з-за кордону [2].

В даний час підприємство може здійснювати експортно-імпорتنі операції самостійно, в рамках реалізації прямих договорів із зарубіжними партнерами або через. Вибір форми ЗЕД залежить від економічних можливостей і потреб підприємства, що вийшов на зовнішній ринок.

Останнім часом експортна діяльність стає все більш значущою частиною загальної фінансово-господарської діяльності підприємств. Зовнішньоторговельна діяльність будь-якої країни забезпечує розвиток її економіки. Тому інтерес до питань економічного, наукового і політичного співробітництва із зарубіжними партнерами все більше зростає.

Розглянемо деякі види експортних операцій [4]:

Реекспортна операція – комерційна діяльність спрямована на продаж і вивезення з країни раніше ввезених товарів [1]. Головною умовою є – відсутність переробки цього товару. Згідно з нормативними актами країни з реекспортними товарами допускаються такі дії як маркування, упаковка і розфасовка. Обов'язковою умовою цих дій є те, що їх вартість не повинна перевищувати половини експортної ціни контракту.

Вигоди реекспорту полягають в наступному:

- відсутність стійкого торговельного зв'язку між країнами контрагентами;
- наявність сприятливих комерційних умов країні реекспортера;
- перепродаж товару;
- рази закупівлі за кордоном комплектуючих вузлів і деталей які потім реекспортуються в складі комплексного обладнання.

Реекспортні операції здійснюються двома способами:

- коли товар ввозиться в країну реекспортером і потім з неї продається контрагенту (імпортеру);
- товар йде безпосередньо, а розрахунки і документація через третю країну.

Експорт товарів і послуг – це підхід до організації міжнародної діяльності фірми з низьким ризиком виходу на іноземні ринки. Він не вимагає серйозних змін в товарній асортимент фірми, її структурі та капітальних витратах. Фірми експортують свою продукцію з різних причин, найчастіше серед них такі [3]:

- більш вигідно диверсифікувати, експортуючи свою продукцію, замість розробки нової для внутрішнього ринку;
- товар знаходиться на стадії зрілості життєвого циклу на місцевому ринку і зростання на зовнішньому ринку;
- товар має сезонний попит;
- менша конкуренція на зовнішньому ринку.

За інтенсивністю і обсягами експортних операцій розрізняють нерегулярний і регулярний експорт. Нерегулярний експорт характерний для пасивного рівня залучення фірми в міжнародну діяльність, коли вона продає надлишки своєї продукції місцевим посередникам, які представляють інтереси зарубіжної фірми.

Регулярний експорт ставить собі за мету розширити експортні операції і діяльність фірми на конкретних закордонних ринках. Його розглядають як активне залучення фірми в міжнародну діяльність. Експортуючи товари і послуги, фірма може сама виходити на зовнішній ринок або опосередковано через зовнішніх фахівців, які можуть перебувати в країні або за кордоном. У зв'язку з цим розрізняють прямий експорт та непрямий [6].

Прямий експорт передбачає прямий продаж через власний торговий персонал і застосовується в разі, коли легко встановити споживачів або вони самі виходять на продавця. Організація прямого експорту може здійснюватися за допомогою:

- експортного відділу, який вирішує всі питання з просування товару на зовнішній ринок;
- оплачуваної торгового представника, який відряджений за кордон і працює тільки на своє підприємство, добре знає товар, захищає його на ринку тощо;

– бюро представництва – це команда, головне завдання якої укласти угоди, стимулювати і контролювати роботу національних дистриб'юторів;

– технічної допомоги за кордоном, яка передбачає допомогу в складанні проектів, запуск в експлуатацію обладнання, навчання персоналу, передачу знань в області організації і управління виробництвом.

Непрямий експорт, або делегування повноважень без інвестування, має різноманітні форми. Передача повноважень з експорту передбачає системи збуту через збутові канали, що знаходяться в одній або декількох країнах і належать іншій фірмі. Таку систему збуту експортер використовує тоді, коли його потенціал слабкий, щоб діяти самостійно на зовнішньому ринку. При цьому необхідно обережно вибирати партнерів по експорту, оскільки «програти» може кожна сторона. Маленька компанія-експортер ризикує, що з нею будуть звертатися, як з підлеглою або у посередника з'явиться бажання поглинути її, якщо продукція буде мати успіх на ринку. Посередницька компанія повинна оцінити якість продукції та експортну стратегію фірми, щоб не завдати шкоди своєму іміджу на зовнішньому ринку [5].

Критеріями класифікації експортної діяльності є:

1. Метод реалізації угоди;
2. Ступінь готовності товару;
3. Форма торгівлі;
4. Організаційна форма операцій.

Найбільш часто в міжнародній практиці застосовуються два основні методи реалізації угод: методи прямої і непрямиго продажу. Решта методи є комбінацією двох основних. При прямому експорті відбувається встановлення зв'язків між виробником і споживачем товарів і послуг, виключаючи будь-які посередницькі ланки. При непрямому (непрямому) експорті відбувається здійснення комерційної діяльності через посередника, тобто виробник-експортер діє через інше підприємство, яке перебуває в країні базування, яке буде виступати в якості комісіонера по відношенню до виробника і не отримувати права власності на товар.

За ступенем готовності товару все експортні операції поділяються на торгівлю готовою продукцією (якщо немає заборони уряду); торгівлю продукцією в розібраному вигляді і торгівлю продукцією з передпродажним доопрацюванням (використовується, якщо експорт і імпорт даного виду товару заборонений урядом, а також транспортування продукції в цілому можна друкувати тільки після по технічним причинам).

При класифікації експортної діяльності за організаційними формами операцій найбільш доцільно виділення наступних видів товарів і послуг: готова продукція (продукція, призначена для кінцевого споживання); напівфабрикати (продукти, що вимагають подальшої обробки або включення до складу інших товарів, перш ніж вони стали знаряддям виробництва або предметом споживання); сировинні товари (продукти добувної промисловості та сільського господарства, продукція обробної промисловості) і послуги (нетоварний комерційні угоди).

Експортні операції повинні бути забезпечені різними пакетами документів, що підтверджують виконання угоди з іноземними партнерами на етапах постачання, транспортування, зберігання, митного оформлення. Залежно від призначення і змісту, документи мають різний характер. Якщо пакет документів з експортування товарів супроводжує вантаж до пункту призначення, то такі документи називають товаросупровідними; якщо документи характеризують відвантаження товару, то вони є відвантаження. Для оцінки кількості, якості і вартості експортованого товару використовуються комерційні документи та рахунки. Основним розрахунковим документом є комерційний рахунок, в якому дається повний і точний опис товару. Кількість продукції, що поставляється партії товару відображається в технічній документації, специфікації, пакувальному аркуші.

Важливим напрямом дослідження є розробка класифікації експортних операцій. В ході дослідження встановлено, що питанню узагальнення видів експортних операцій приділено недостатню увагу і лише деякі автори наводять їх класифікацію. Так, Є. Бурова зазначила наступні критерії класифікації:

- напрям торгівлі в залежності від географії охоплення ринкової території;
- форми розрахунків (грошова форма: авансовий платіж, оплата після відвантаження, інкасові розрахунки, акредитивні розрахунки, залікова форма);
- за об'єктами торгівлі;
- самостійна реалізація або за допомогою торгових посередників [2, с. 17-18].

Е. Івашиненко класифікує експортні операції наступним чином:

- за суб'єктами;
- за об'єктами;
- за характером здійснюваних операцій;
- за способом обробки товарів [4, с. 18-19].

При розгляді такої класифікаційної ознаки, як суб'єкти здійснення, варто відзначити, що експортні операції поділяються на прямі і непрямі. Непрямий експорт представляє процес проведення зовнішньоекономічної діяльності через посередників всередині країни

Важливою класифікаційною ознакою виступає об'єкт – вид продукту, призначений для реалізації на зовнішньому ринку, в залежності від якого експортні операції поділяються на матеріально-речові і нематеріальні. Під матеріально-речовою операцією розуміється вивезення з країни товарів. До числа основних товарів, що експортуються з країни відноситься сукупність паливно-енергетичних товарів, машини і обладнання, метали і вироби з металів, продукція хімічної промисловості, продовольчі товари, лісоматеріали. Під речовим експортом розуміється експорт послуг – туристичні послуги, страхування, консультаційна підтримка зарубіжних партнерів, патентно-ліцензійна і інша діяльність, відмінна від товарного експорту.

Види експортних операцій в залежності від характеру здійснюваних операцій наведені в таблиці 1.

Таблиця 1 – Види експортних операцій відповідно до міжнародної та національної системи обліку

Види експортних операцій	Зміст
Експорт	Експорт товарів і готової продукції, робіт, послуг, що повністю відповідають вимогам покупця.
Експорт з подальшим доопрацюванням	Експорт готової продукції, робіт, послуг з передпродажним доопрацюванням в країні покупця.
Експорт з подальшою переробкою, з поверненням	Вивіз товарів (сировини або напівфабрикатів) для переробки за кордоном під митним контролем з наступним поверненням.
Реекспорт	Вивезення з країни раніше імпортованих в неї товарів для перепродажу їх іншим країнам. Реекспорт може здійснюватися як щодо товарів в незмінному вигляді, так і після їх несуттєвою зовнішньої обробки - очищення, сортування, перепакування.
Тимчасовий експорт	Тимчасове вивезення за кордон з подальшим поверненням вітчизняних товарів на виставки, ярмарки, аукціони, а також вивезення іноземних товарів тимчасово ввезених на виставки, ярмарки, аукціони
Внутрішньофірмові поставки	Вивіз продукції, робіт, послуг в порядку прямих виробничих зв'язків, а також вивезення продукції в порядку прямих виробничих зв'язків підприємств.

Крім того, класифікацію експортних операцій слід доповнити ще однією ознакою – за інтенсивністю і обсягами, в залежності від якого експортні операції діляться на нерегулярні (пасивні) і регулярні (активні).

На основі узагальнення та систематизації результатів дослідження ми також пропонуємо розширити класифікацію експортних операцій додатковими критеріями: за ризиком і термінів непідтвердження і рівню суттєвості.

Важливо оцінити і ризик можливості непідтвердження (лише часткового підтвердження) даних декларації податковим органом. На досліджуваних

підприємствах бухгалтери для спрощення роботи ведуть податковий облік за ставкою 18% для всіх операцій, однак це може привести як до втрат коштів, переplat, так і до непідтверджених витрат. Крім того, планування роздільного обліку дозволить зменшити податкові ризики. У зв'язку з цим експортні операції необхідно розмежувати на експортні операції з високим ступенем підтвердження зниженої податкової ставки і з низьким ступенем підтвердження. Варіантність експортних угод з урахуванням підрозділу їх за термінами має на увазі під собою наступні їх види: підтвердження експорту протягом 30 днів, 90 днів, 180 днів.

Поділ експортних операцій в залежності від їх рівня суттєвості до валюти балансу є необхідною умовою класифікації. Так, інформація про окремі активи, зобов'язання, доходи, витрати і господарських операціях, а також складових капіталу вважається суттєвою, якщо її пропуск або спотворення можуть вплинути на економічні рішення користувачів, прийняті на основі фінансової звітності.

Поділ експортних операцій на суттєві і несуттєві дозволяє користувачам звітності робити правильні висновки про результати господарської діяльності, фінансовий та майновий стан організації і приймати обґрунтовані рішення, що базуються на цих висновках.

У результаті проведення експортної діяльності підприємства отримують такі вигоди:

- використання надлишкових виробничих потужностей, які підприємства мають іноді у своєму розпорядженні, але які досі були не задіяні у виробництві через відсутність внутрішнього попиту;

- отримання більш високого прибутку – завдяки відмінності конкурентного середовища на зовнішньому ринку від вітчизняного, виробник може вигідніше продавати там свою продукцію;

- значний обсяг зарубіжного продажу, що робить національних виробників менш залежними від внутрішніх економічних умов;

– розподіл ризику – виробник може знизити коливання попиту, організовуючи збут на закордонних ринках, оскільки цикли ділової активності країн перебувають у різних фазах, а ті самі товари знаходяться на різних етапах життєвого циклу.

Таким чином, проведене дослідження сутності і особливостей експортних операцій дозволило уточнити характеристику змісту експорту, в зв'язку з чим можна констатувати, що експортні операції можуть бути розглянуті з позиції митного регулювання, а також з податкової, економічної та бухгалтерської точок зору.

Список використаних джерел:

1. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 13.03.2012 р. № 4496-VI.
2. Решетняк К.Е. Експортно-імпортні операції як основа зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Управління розвитком*. 2018. № 3. С. 30–32.
3. Сіденко В.Р. Потенціал економічного розвитку України в контексті європейської інтеграції. *Фінанси України*. 2017. № 9. С. 143-150.
4. Талавіра Є. Сучасні тенденції регулювання ЗЕД підприємств в умовах глобалізації. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua>
5. Торговельне співробітництво Україна – ЄС у першому півріччі 2016 року. URL : <http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ua/ukraine-eu/trade-and-economic/ukraine-eu-trade>.
6. Тюріна Н.М. Сутнісні характеристики експортного потенціалу. *Вісник ХНУ*. 2003. № 4. URL : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2009_4_3/189-196.pdf
7. Тюріна Н.М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 408 с.
8. Хоменко Т.Ю., Круш П.В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю. URL : http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22596/1/2017-11_4-08.pdf

9. Хрупович С.Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», спеціальності: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» Тернопіль, 2017. 137 с.

УДК339.138:005(045)

Вероніка Якубовська

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

**ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДУ
КОМПАНІЇ: УСПІШНИЙ ДОСВІД АТ «УКРСИББАНК»**

У статті визначено основні тренди та сучасні інструменти формування успішного HR-бренду компанії в сучасних умовах. Представлено досвід АТ «УКРСИББАНК» як одного з найбажаніших роботодавців фінансової сфери України.

Ключові слова: *HR-бренд, інструменти HR-бренду, ринок праці, персонал, розвиток талантів.*

Однією з основних проблем бізнесу в сучасних реаліях є підвищення ефективності процесу найму персоналу, адже ринок праці зазнав значних трансформацій протягом останніх років. Досить часто HR-менеджерам доводиться витратити багато часу на пошук кваліфікованих працівників, які б повністю задовільнили вимоги вакансії, яку потрібно закрити. Тому, HR-бренд компанії є важливим елементом формування її іміджу та дозволяє, перш за все, бути конкурентоспроможною серед інших компаній та максимально швидко знаходити перспективних співробітників.

Загалом, в сучасних економічних дослідженнях інструменти формування HR-бренду компанії поділяють на:

1) зовнішні – веб-сайти зпрацевлаштування, засоби масової інформації, рекламу, конференції, семінари, дні відкритих дверей, конкурс на звання найкращого роботодавця; програми співпраці з кадровими агентствами, навчальними закладами (дні кар’єри, стажування студентів, ярмарки вакансій), соціальні мережі, форуми тощо;

2) внутрішні – корпоративний веб-сайт, журнал компанії, блок новин, сторінки «Кар’єра» та «Історії успіху» на веб-сайті компанії, семінари та тренінги з працівниками; корпоративні заходи тощо[1].

Однак, процес розвитку ринку праці є динамічним, тому компаніям важливо постійно досліджувати основні його тренди. Зокрема, кадрові портали часто

формують
рейтинги
найкращих
роботодавців
в Україні
(рис. 1).

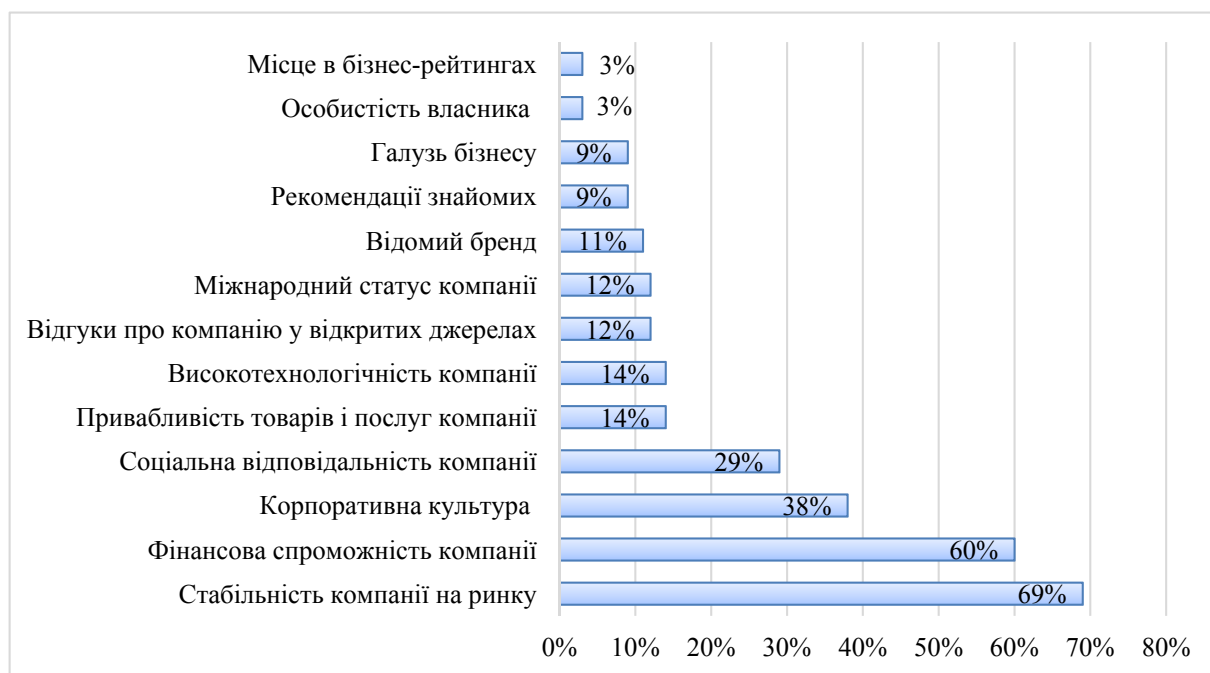


Рисунок 1 –Критерії вибору роботодавців у 2020/21 роках[2]

Як свідчать дані рис. 1, для потенційних працівників, які шукають роботу та вивчають доступні вакансії, найважливішими є стабільність компанії на ринку, її фінансова спроможність та корпоративна культура.

Окрім того, щороку найвідоміші компанії України впроваджують все більше інноваційних інструментів HR-брендингу, змагаючись у першості отримати звання найкращого роботодавця.

Зокрема, проєктиномінантів Премії HR-бренд 2021 присвячені здобуткам компаній у таких напрямках:

- трансформація HR-функції: загальні центри обслуговування та автоматизація HR-процесів;
- діджитальне робоче середовище;
- побудова систем мотивації та винагороди з використанням data-driven;
- нові підходи до онлайн-навчання та розвитку: онлайн-портали, корпоративні системи навчання, e-learning-проєкти, програми з розвитку лідерства та навчання менеджерів;
- залучення талантів і їх онбординг на дистанційці;
- покращенню взаємодії працівників в умовах remote;
- трансформація корпоративної культури для підвищення ефективності бізнесу;
- реалізації сервісної візії, UX-підходи у створенні клієнтського досвіду працівників;
- HR-брендинг та HR-маркетинг в дії;
- робота зі студентами та талановитою молоддю: дуальна освіта, програми стажування, побудова екосистем в роботі зі студентами, підтримка та розвиток молодих талантів в Україні;
- well-beingпроєкти;
- екологічна освіта та соціальна відповідальність компаній;
- благодійні проєкти та соціальне волонтерство[3].

АТ «УКРСИББАНК» також є одним із номінантів Премії HR-бренд 2021 з проектом «Програма розвитку талантів I-PLAYERS», яка базується на win-win підході.

В цілому, досвід АТ «УКРСИББАНК» у формуванні HR-бренду цілком можна назвати одним із найуспішніших в Україні серед фінансових компаній. Досить важливим є той факт, що Міжнародний Інститут TopEmployer визнав банк одним із найкращих роботодавців у Європі та Україні, видавши відповідний сертифікат TopEmployer 2020[4, 5].

Окрім того, банк став одним із перших, хто запровадив тренд EmployeeExperience (досвід працівника), розробивши унікальну програму «Краще місце для роботи» (GoodPlacetoWork) (табл. 1).

Таблиця 1 – Характеристика програми «Краще місце для роботи» (GoodPlacetoWork) АТ «УКРСИББАНК»[6]

Напрямки	Особливості напрямку	Структура напрямку
Зміцнення бренду роботодавця	Розробка стратегії, визначення цільових аудиторій, вивчення потреб цільових аудиторій, розробка та впровадження плану дій, моніторинг ефективності бренду роботодавця, розвиток спільноти амбасадорів бренду серед працівників.	
BlueOceanLeadership	Програма розвитку лідерства, з метою покращення стосунків між керівниками та працівниками	
Комфортне робоче місце		«Робоче середовище»: ремонт офісних приміщень, організація велопарковки, відновлення систем опалення та кондиціонування, створення тренінгового центру,

		кімнат відпочинку для співробітників тощо.
		«Баланс роботи і життя»: впровадження гнучкого графіку, скорочений робочий день у п'ятницю, можливість працювати 1 день на місяць з дому тощо.
		«Цифрові рішення для працівників»: перехід на хмарні технології, рішення для віддаленої роботи, електронна пошта у смартфоні, впровадження відеоконференцій, оновлення операційної системи тощо.
		«Життєвий цикл працівника»: страхування життя та здоров'я, подарунки для працівників, іпотека для працівників, бібліотека розвитку компетенцій тощо.

Особливу увагу у програмі «Краще місце для роботи» приділено розробці стратегії бренду роботодавця, що включає дев'ять основних етапів:

1. розуміння бізнес потреб;
2. визначення головних цільових груп;
3. розуміння цільових груп;
4. оптимізація ціннісної пропозиції роботодавця;
5. визначення оптимальних способів комунікації;
6. розвиток ідей щодо поліпшення комунікації;
7. розробка річного плану;
8. вибір КРІта встановлення цілей;
9. виконання та зворотній зв'язок [6].

Слід відмітити також, що АТ «УКРСИББАНК» пропонує кар'єрні можливості не лише для досвідчених працівників, але й для студентів та

випускників. Існування програми стажування підтверджує, що банк у якості роботодавця готовий стати першим місцем роботи для молодих людей без попереднього досвіду та надати можливість подальшого працевлаштування.

«УКРСИББАНК» пропонує чотири основних програми для стажування: 1) проходження дистанційної практики з можливістю отримати електронний сертифікат; 2) 4-х місячне оплачуване стажування з можливістю подальшої роботи в одному з підрозділів банку, що передбачає розвиток власного проекту протягом періоду стажування (RisingStars); 3) оплачуване стажування у відділенні банку строком 1 місяць з можливістю подальшого працевлаштування; 4) оплачуване стажування за ІТ напрямом протягом 1 року [7].

Таким чином, на сьогоднішній день, АТ «УКРСИББАНК» позиціонує себе як банк, який входить в трійку найбажаніших роботодавців фінансової сфери, підтримуючи імідж надійної компанії. Впроваджуючи унікальні та інноваційні програми у сфері управління персоналом, «УКРСИББАНК» є одним з найкращих прикладів формування успішного HR-бренду в Україні.

Список використаних джерел:

1. Жовтяк Г.А. Формування бренда роботодавця на ринку праці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 3 (30). С. 74-78.
2. Рейтинг найкращих роботодавців України 2020/21. URL: <https://grc.ua/article/28662>.
3. Премія HR-бренд 2021: найбільш успішні проекти в галузі управління персоналом. URL: <https://eba.com.ua/premiya-hr-brend-2021-najbilsh-uspishni-proyekty-v-galuzi-upravlinnya-personalom/>.
4. Офіційний веб-сайт АТ «УКРСИББАНК». URL: https://my.ukrsibbank.com/ua/careers/responsibility_and_care/.
5. Офіційний веб-сайт організації TopEmployersInstitute. URL: <https://www.top-employers.com/en/certified-top-employers-search/?text=UKRSIBBANK&country=UA&page=1>.

6. Програма «Краще місце для роботи» (GoodPlacetoWork) АТ «УКРСИББАНК». Центр управління змінами Департаменту менеджменту персоналу. URL:<https://hhcdn.ru/file/16938172.pdf>.

7. Веб-портал rabota.ua. URL:<https://rabota.ua/company569821>.

УДК 331

Аліна Яроменко

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОРГОВОЇ МАРКИ

В статті визначено походження категорії «торгова марка», досліджено відмінність категорій «торгова марка», «товарна марка», «товарне ім'я», «фірмовий знак», «товарний знак». Крім того, у статті визначено стратегії формування торгової марки та їх особливості.

Ключові слова: *товарна марка, торгова марка, товарне ім'я, фірмовий знак, товарний знак, логотип.*

Сьогодні кожна юридична чи фізична підприємницька структура намагається сформувати для себе унікальний і неповторний стиль, який в ділових колах ідентифікується як торгова марка. З переходом до ринкової економіки цей процес набув ще більшої актуальності. Ринковий механізм чуйно реагує на реакцію споживачів на вироблений товар. У цих умовах дуже важливо забезпечити можливість індивідуалізації пропонованих товарів і послуг, у чому в рівній мірі зацікавлені і виробники, і споживачі. Надзвичайну роль відіграють засоби ідентифікації підприємницьких структур та право охорони торговельної марки. Вони роблять продукцію впізнаваною і створюють репутацію для господарюючого суб'єкта.

Історія права інтелектуальної власності та історія розвитку торговельної марки вивчена недостатньо і розглянута частково. Зазначена проблема тією чи іншою мірою розглядається дослідниками, що працюють у галузі

інтелектуальної власності, захисту прав на торговельні марки. Досліджують практичні аспекти правової охорони нетрадиційних торговельних марок і рейтинги вітчизняних та європейських брендів. Історії окремих, добре відомих сучасних торговельних марок і брендів висвітлені в науково-популярній та науковій літературі. Деякі автори останнім часом звертаються до розгляду історії торговельних марок. Але проблема залишається актуальною, бо дослідники, розглядаючи ті чи інші періоди соціально-економічного розвитку, історію країн, міст і торгівлі, практично не вивчають еволюцію та історію розвитку торговельної марки. Термін «торговельна марка» походить з англійської мови (англ. терміна «trademark»), що означає знак для товарів і послуг, у такому разі торговельна марка і торговельний знак можуть вживатися як синоніми. На законодавчому рівні знак для товарів і послуг є засобом індивідуалізації товарів та учасників господарювання, і є об'єктом права інтелектуальної власності. На сьогоднішній день, поняття торговельної марки виходить за межі правової сфери, адже за своєю природою має й економічний характер та активно використовується в соціології, психології, філософії як один з елементів сучасного світу та суспільних відносин.

Метою даної статті є аналіз економічної сутності конкурентоспроможності торгової марки.

Поняття торговельної марки визначено в ст. 492 Цивільного кодексу України, тобто це може бути будь-яке позначення або будь-яка комбінація позначень, які придатні для вирізнення товарів (послуг), що виробляються (надаються) однією особою, від товарів (послуг), що виробляються (надаються) іншими особами. Такими позначеннями можуть бути, зокрема, слова, літери, цифри, зображувальні елементи, комбінації кольорів.

Товарна марка — сукупність таких елементів як ім'я, назва, знак та символ, що подані на товарах і відрізняють даний товар від усіх інших. Вище перераховані елементи можуть бути використані і окремо.

Товарне ім'я — це та частина товарної марки, яка має звукове вираження, наприклад агрофірма «Світанок», кондитерська фірма «Рошен», фірма «Еверест» тощо.

Фірмовий знак — складова частина товарної марки, що має форму символу, малюнку або позначки, за якими споживачі розпізнають продукцію улюбленої фірми.

Товарний знак — це марка або її частина, що забезпечена правовим захистом та захищає права продавця на користування марочною назвою або емблемою (знаком). Якщо підприємство вирішило надати своєму товару марочну назву, то це можуть бути: власні імена, ініціали, числа, іноземні слова, географічні назви, сполучення слів тощо. Наприклад, «Світоч», «LG», «Мягков», «Nemiroff», «777», «Кока-кола», у «Сільпо» 35 тисяч товарів, з яких 2 тисячі — власні торгові марки.

Для того щоб одержати виключне право володіння знаком, його потрібно (за законами більшості країн) зареєструвати у відповідному відомстві, де це позначення проходить експертизу за встановленими законом вимогами. Як знаки можуть бути зареєстровані такі позначення:

- словесні — у вигляді слів або сполучень літер, що мають словесний характер. До словесних знаків належать рекламні гасла, прізвища, різні штучно утворені й природні слова;

- образотворчі — являють собою різні конкретні й абстрактні зображення предметів, тварин, людей, складних ліній і фігур, художньо виконані шрифтові елементи, у вигляді композицій ліній, будь-яких форм на площині;

- об'ємні — у вигляді фігур (ліній) або їх композицій у трьох вимірах;

- комбіновані — являють собою комбінацію елементів різного характеру, образотворчих, словесних, об'ємних тощо;

- інші позначення, наприклад звукові (позивні радіостанції), світлові тощо.

Дуже часто всі перераховані вище терміни підприємці називають однаково — логотип, хоча таким називається словесний товарний знак в

оригінальному графічному виконанні. Оригінальність зображення логотипу робить його пізнаваним візуально, а, так би мовити, «слухову» пізнаваність створює сама назва фірми або товару.

Виділяють три основні функції товарного знаку:

- відмітна, тобто здатність відрізнити товари одних виробників від однорідних товарів інших;
- гарантійна — здатність сприяти у виборі товару високої якості;
- рекламна — здатність знака виступати безпосередньо як об'єкт реклами товарів.

Власникові зареєстрованого знаку для товарів і послуг закон надає виключне право на його використання, продаж, передачу своїх прав іншим особам. Права на знак підтверджуються свідоцтвом. Власник знаку має право проставляти поруч зі знаком попереджувальне маркування ® — для зареєстрованих знаків, ТМ — для знаків, що очікують реєстрації.

Реєстрація товарного знаку, відповідно по законодавства України, надає право на розміщення його на продукції, зовнішній рекламі (щити, вивіски тощо), на печатках і штампах. Права власника на товарний знак охороняються на території, де він зареєстрований, впродовж терміну, вказаному в свідоцтві, і тільки для певних товарів і послуг. Знак, зареєстрований у Держпатенті України, діє на території України протягом 10 років з можливістю продовження терміну дії через кожні 10 років. Документом, який засвідчує право на знак, є свідоцтво. Права, що випливають зі свідоцтва, діють із моменту подачі заявки на реєстрацію знаку.

Багатопрофільна фірма може використовувати при плануванні товарного портфеля кілька стратегій, які стосуються марок.

Розглянемо основні з них.

Стратегія однієї марки. Зазвичай торговельною маркою деякі компанії обирають власну назву. Таку стратегію використовують фірми «Heinz», «Gallina Blanca», «Sony», «IBM», «Xerox», «Kodak», «General Electric», «Yamaha». Головною перевагою такої марочної стратегії на Заході є те, що реклама в

цьому випадку має двосторонній вплив: вона сприяє формуванню іміджу товару, а також іміджу фірми одночасно, в тому числі і на фондовому ринку.

Стратегія корпоративної марки. Стратегії корпоративної марки (в англійській літературі відома як «umbrella-brand-policy», тобто «парасолькова стратегія») передбачає розподіл гудвілу (суми нематеріальних активів підприємства), який заробила корпоративна марка поміж продуктами, які носять ті ж самі позначки. В даному випадку головною метою є те, щоб імідж, який переноситься, передається, відповідав продукту, на який він розповсюджується. Новинки не мають обов'язково бути технологічно спорідненими з вже існуючим продуктом, оскільки потенційні покупці мають довіряти виробникові, його схемам виробництва та марці і виробляти таке ж ставлення до цінової політики. Найчастіше більшість марочних сімейств потрапляють в однакове коло використання для споживача. Трамбування нового продукту, як доповнення до основного блага (наприклад, зубна паста та зубна щітка фірми «Colgate»), використовує ефект взаємозв'язку, який включає в себе зв'язок технологічного та психологічного. Слід не допускати виведення повністю взаємозамінних товарів під однаковими марками, оскільки новому продукту в такому випадку не принесе успіху однойменна назва, це не надасть йому додаткових переваг, а навпаки - він лише звузить частку ринку існуючого продукту. Такий випадок називають «канібалізмом». До того ж у подібній ситуації споживачі можуть зрозуміти це як те, що виробник сам уже не може покращити свій старий товар і сам не вважає його найкращим [4].

В межах «парасолькової стратегії» можна виділити три напрями:

1) одна назва розповсюджується на всю лінійку продукції у різних сегментах ринку. Наприклад, косметичні бренди «Nivea» та «Faberlic» - це декілька ліній: засоби для догляду за шкірою, волоссям, декоративна косметика тощо;

2) «парасольковий» бренд стає назвою компанії-виробника; його ще називають «азіатським». Серед прибічників цього підходу багато японських та корейських фірм («Sony», «Panasonic», «LG» та інші);

3) у назві продукту використовують елемент назви компанії. Найкращим прикладом є компанія «Nestle», яка випускає «Nescafe», «Nestea», «Nesquik» [4].

Головною перевагою цієї стратегії є те, що якщо компанія володіє відомим брендом, то на розкрутку нового товару під цією ж маркою потрібно буде набагато менше засобів, аніж на запуск нової марки-унікуму.

Практика «парасолькового» бренду популярна в багатьох західних виробників, наприклад, у сфері модельного бізнесу. У таких відомих компанії, як «Christian Dior», «Hugo Boss», «Gucci» і т. ін., вся продукція (одяг, парфумерія, прикраси) випускаються під однією маркою. Також популярним є використання «парасолькової стратегії» крупними спортивними клубами, оскільки вболівальники готові придбати усе, на чому стоїть логотип улюбленої команди: від спортивної форми та атрибутики до кондитерських виробів [3].

Стратегія розширення сімейства марки (стратегія розширення марки). За цією стратегією виробник намагається грати на прибічності споживача до різноманітності та пропонувати розширення асортиментної лінійки (line extension), тобто пропонувати покупцеві додаткові смаки знайомого продукту, інший розмір упаковки, новий колір і так далі. Наприклад, «Pepsi-Cola» випустила напій блакитного кольору, а марка соків «J7» пропонує до 20 різних смаків. Обираючи дану стратегію, треба розуміти, що вона має бути розрахована на досить тривалий час та вимагає багато терпіння та фінансових коштів. Так, в Європі вважається, якщо спочатку виводити на ринок пиво у найнижчому сегменті, то до того моменту, поки вчасним буде вивести пиво преміум сегменту, може пройти 10 років, і це коштуватиме мільйони на рекламу та просування продукту.

Ця стратегія має багато подібного з «парасольковою», та часто важко визначити, де саме закінчується розширення лінійки та починається «парасольковий» бренд. Так само, як і в «парасольковій» стратегії, головним ризиком цієї стратегії є те, якщо новий продукт асортименту не сподобається, не сприйметься споживачем і в результаті отримає поразку, це негативно відгукнеться на всій лінійці. Потім уже буде дуже важко відновити ті ж самі

відносини зі споживачем, оскільки за сучасних жорстких конкурентних умов на ринку споживач завжди має альтернативний вибір і дуже швидко може переключитися, стати прибічником конкурентної торгової марки [4].

Свіжим стратегічним ходом є реклама однієї торговельної марки з використанням популярності іншої, як правило, марки супутнього товару («XXX - ідеальний фен для волосся, вимитих шампунем NNN», «Пральний порошок PPP - найкращий для прання у пральній машині KKK»).

Спільне використання марок виникає, коли дві торгові марки різних компаній, які добре зарекомендували себе, використовують для одного товару («Sony Eriksson», «BanQ-Siemens» тощо). Зазвичай за спільного використання торгової марки одна компанія купує марку іншої компанії, що добре зарекомендувала себе, щоб використовувати її у сполученні зі своєю. Перевага полягає в тому, що кожна марка домінує у своїй окремій категорії, тобто, об'єднані торгові марки розширюють привабливість товару для покупців і створюють більший капітал марки, яку використовують спільно.

Спільне використання марки має також свої недоліки. По-перше, такі взаємини між компаніями потребують укладення контрактів і придбання ліцензій. По-друге, компанії повинні ретельно координувати свою рекламну діяльність, стратегію збуту тощо. По-третє, за спільного використання торгових марок компанії повинні довіряти одна одній у тому, що кожна піклуватиметься про процвітання їхньої спільної торгової марки [2, с.143].

Залежно від обсягу дії марки класифікуються так: індивідуальні (аспірин), групові («Maggi»), фірмові («Nestle»), регіональні (відомі в межах країни, області), національні (автомобіль «Таврія»), міжнародні («Coca-Cola»). Для ефективного управління торговельними марками потрібно враховувати специфіку ринкового середовища, в якому функціонує марка.

Успішний розвиток українських промислових підприємств стримує існування багатьох внутрішніх проблем, що негативно впливають на ефективність функціонування підприємств. Серед цих проблем досить вагоме

місце займає проблема відсутності підрозділів на підприємствах, завданням яких було б управління створенням та розвитком торгових марок. На сьогоднішній день більшість підприємств, що функціонує на ринку, мають нерозвинуті торгові марки або взагалі продають свою продукцію без використання навіть товарних знаків. Перш за все, це зумовлено відсутністю вільних грошових коштів, необхідних для розвитку торгової марки, належної комунікаційної та збутової підтримки. По-друге, відсутня необхідність у самому впровадженні та розвитку торгових марок, оскільки більшість підприємств, наприклад легкої промисловості, працюють за давальницькою схемою виробництва. Серед позитивних моментів такої діяльності підприємств слід відзначити: вільний доступ до прогресивних технологій, методів управління, організації праці. Але в той же час за такою схемою лише незначна частка продукції йде на внутрішній ринок. Аналізуючи практичний досвід світових компаній – власників найдорожчих брендів – можна відзначити, що для успішного розвитку національних підприємств в умовах жорсткої конкуренції на ринку необхідності набуває впровадження додаткової конкурентної переваги у вигляді впровадження та розвитку власних торгових марок. Довіра споживача до якості продукції вітчизняного виробника зростає з кожним роком, але в той же час товари українських підприємств відстають від тенденцій розвитку світових.

Список використаних джерел:

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Офіц. вид. Відомості Верховної Ради. 2003. № 18, 19–20, 21–22. Ст. 144.
2. Бихова О. М. Лояльність споживачів як джерело конкурентних переваг. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Інтеграційні процеси в економіці України» (Харків, 11–12 квітня 2008 р.). *Управління розвитком* : зб. наук. ст. 2008. № 9. С. 29–30.

3. Воронкова А. Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. 512 с.
4. Гриньова В. М. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств : монографія. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2016. 192 с.
5. Ганущак-Єфіменко Л. М. Концептуальний підхід щодо управління торговими марками на основі теорії життєвого циклу. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 7. С. 90–100.
6. Размус В. «Особистість брендів» найбільших мобільних операторів в Україні. *Маркетинг в Україні*. 2011. № 1. С. 62–68.
7. Райс Эл. Маркетинговые войны. «Питер», 2000. 256 с.
8. Рейтинг самых дорогих украинских брендов. Всеукраинская рейтинговая программа «ГВАРДИЯ». 2018. С. 28–44.
9. Рогач О. Міжнародні інвестиції: Теорія і практика бізнесу транснаціональних корпорацій : підручник, К. : Либідь, 2005. 729 с.
10. Романінець Р. М. Інноваційний шлях розвитку України у контексті світової фінансової кризи. Торгівля і ринок України : тем. зб. наук. пр. Донецьк. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Соціально-економічні проблеми національного господарства. 2009. Вип. 28. – Т. 1. С. 155–161.
11. URL: <http://www.interbrand.com>.

ТОРГОВА МАРКА ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

В статті проаналізовано торгову марку як фактор формування товарної інноваційної політики підприємства. Визначено сутність категорії та сучасні наукові погляди на дану проблему. Досліджено зв'язок формування товарної марки в контексті стратегій розвитку підприємств.

Ключові слова: *товарна марка, товарна інноваційна політика підприємства, стратегії розвитку підприємства, бренд, товарний знак.*

На етапі, коли більшість підприємств віддає перевагу товарній інноваційній політиці ключовим елементом такого розвитку виступає торгова марка, яка на сьогоднішній день відіграє найважливішу роль у створенні вартості будь-якого підприємства. Цей факт викликає необхідність аналізу торгової марки як фактора формування товарної інноваційної політики підприємства. В системі управління торговими марками дослідниками сформовано певний понятійний апарат, який на сьогоднішній день не є однозначним. Аналіз публікацій вітчизняних та закордонних авторів та їх досліджень дозволяє зробити висновок про те, що сьогодні у літературі існує невизначеність у розумінні термінів «товарний знак», «торгова марка» та «бренд». Відсутність загального підходу ускладнює процес ефективного управління торговими марками.

Розуміння сутності основних понять дає можливість орієнтуватися у вирішенні теоретичних та практичних завдань управління торговими марками підприємства. Тому слід, спочатку розглянути сутність ключових категорій, які пов'язані з процесом управління торговими марками на підприємствах. В

Україні відносини, які виникають у зв'язку із набуттям і здійсненням права власності на знаки для товарів і послуг, регулюються Цивільним кодексом України від 16.01.2003 р. № 435-IV, Законом України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 15.12.1993 р. № 3689-12 [229], Правилами складання, подання та розгляду заявки на видачу свідоцтва України на знак для товарів і послуг, що зареєстровані в Міністерстві юстиції України 22.09.1997 р. за № 416/2220, та міжнародними договорами, учасницею яких є Україна, зокрема Паризькою конвенцією про охорону промислової власності, підписаної в Парижі 20 березня 1883 року, з урахуванням переглядів та змін. На сьогоднішній день в українському законодавстві закріплене лише поняття «товарний знак».

В науковій літературі існують стратегії виходу бренду на міжнародний ринок. Різні вимірювання бренду визначають його сутність і стратегічну орієнтацію, порівняльна характеристика яких представлена в таблиці 1. Будь-який бренд, що продається як мінімум в двох різних країнах, може бути названий міжнародним. Проте, у компаній, які хочуть здійснити інтернаціоналізацію і шукають відповідну модель брендингу для виходу на міжнародний рівень, існує для цього кілька можливостей вибору альтернативних стратегій [4].

Метою статті є дослідження торгової марки як фактора формування товарної інноваційної політики підприємства.

Стратегія вибору брендової політики підприємства має бути тісно пов'язана із загальною стратегією розвитку. Відтак, можна виділити наступні стратегії.

1. Стратегія міжнародного бренду. Компанії, які діють на міжнародних ринках не здійснюють широкої адаптації своїх ринкових пропозицій, брендів та маркетингових заходів до різних місцевих умов, використовують стратегію міжнародного бренду. Така стратегія підходить компаніям, чий бренди і товари є дійсно унікальними і не зустрічають будь-якої серйозної конкуренції на іноземних ринках, наприклад, як діє компанія Microsoft. Ці компанії володіють

цінною компетенцією, яку складно імітувати конкурентам. Таким чином, в цьому випадку інтернаціоналізація не має відношення до цінового тиску і економії від ефекту масштабу – головним рушійним силам стратегії глобального бренду.

2. Стратегія глобального бренду. Ця стратегія характеризується сильною орієнтацією на підвищення прибутковості за рахунок зниження витрат на основі стандартизації, ефекту кривої зростання загальної продуктивності та локальної економії. Компанії, які використовують глобальну стратегію, що не адаптують свою концепцію брендингу до можливих національним відмінностям, а використовують одне і те ж ім'я бренду, логотип і слоган у всьому світі, наприклад, як робила на початку своєї діяльності компанія Intel.

3. Стратегія багатонаціонального бренду. Ця стратегія характеризується всебічною та повною адаптацією брендів, ринкових пропозицій і маркетингових заходів. Вона націлена на різні внутрішні ринки – нації або регіони. Компаніям іноді доводиться використовувати стратегію багатонаціонального бренду під впливом регулювання ринку і зовнішніх обставин. На певних ринках здійснення повної адаптації до місцевих умов неминуче. Наприклад, в деяких країнах юридичні послуги можна просувати за допомогою інструментів комунікації, в той час як в інших це заборонено. Застосування стратегії багатонаціонального бренду найбільш доцільно в тих випадках, коли компанія стикається з високим тиском, прагнучи відповідати місцевим вимогам.

Відповідно до Закону України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», знак – це позначення, за яким товари і послуги одних осіб відрізняються від товарів і послуг інших осіб.

Товарний знак – це позначення, що служить для розрізнення товарів одних підприємств або підприємців від однорідних товарів інших виробників (Українська академія геральдики, товарного знака та логотипу). Варто зупинитись більш детально на цьому понятті та визначити роль товарного знака в системі управління торговими марками підприємства.

Товарні знаки можуть бути зображувальними, вербальними, об'ємними, комбінованими та ін. Зображувальні товарні знаки можуть являти собою: конкретні зображення людей, тварин, птахів, комах, рослин, предметів; символи; абстрактні зображення; композиції орнаментального характеру; шрифтові одиниці і цифри в художній індивідуальній трансформації (стандартні шрифтові одиниці не охороняються як товарні знаки); різні композиції із зазначених вище елементів.

Словесні товарні знаки – це слова або поєднання літер, що мають словесний характер. Словесні знаки мають перед іншими видами товарних знаків переваги, які випливають з головної відмітної особливості останніх – наявності фонетичного аспекту. Вони, як правило, мають велику розпізнавальну силу, краще, ніж зображувальні, запам'ятовуються і відтворюються.

Об'ємні товарні знаки становлять зображення в трьох вимірах. Предметом об'ємного знака може бути оригінальна форма виробу (наприклад, форма мила або шоколадна фігурка тварини) або його упаковка (наприклад, оригінальна форма пляшки, флакона, коробки) [3]. Комбіновані товарні знаки містять у собі знаки зображувального і словесного виду. Композиція комбінованих товарних знаків може бути поєднанням малюнка і слова, малюнка і літер, малюнка і цифр і т. д. До інших видів товарних знаків відносяться звукові (наприклад, позивні радіостанції), світлові, динамічні (наприклад, заставка кіностудії) та інші знаки, які зустрічаються порівняно рідко. З одного боку, товарні знаки допомагають споживачам зробити свій вибір серед чисельних однорідних товарів і послуг, представлених на ринку, з іншого – вони спонукають своїх власників до збереження і поліпшення якості товарів, маркованих товарним знаком, для збереження і розширення кола споживачів якісних товарів і якісних послуг. Споживач, розчарований якістю товару, не буде знову купувати товар з тим же товарним знаком на ринку, який сьогодні пропонує різноманітний вибір однорідних товарів. Задоволений товаром споживач буде покладатися на товарний знак у своєму рішенні зробити наступну покупку.

Таким чином товарні знаки винагороджують виробника, який постійно пропонує високоякісні товари. Однією з основних функцій товарного знака є індивідуалізація товарів та інших виробників, завдяки чому споживач має можливість обрати серед однорідних товарів на ринку товар певного виробника з відомими йому властивостями та якістю. Товарний знак стає все більш важливим компонентом комерційної культури. За офіційними даними Українського інституту промислової власності, кількість зареєстрованих товарних знаків, як від національних заявників, так і від іноземних, зростає з кожним місяцем у середньому на одну тисячу.

Товарний знак є важливою складовою такої категорії, як торгова марка, та формує її юридичну захищеність. Голубков Є. П. наступним чином тлумачить дану категорію: «Марка – це назва, термін, знак, символ, рисунок або їх комбінація, призначені для ідентифікації продукту та диференціації його від продуктів конкурентів. Марка у свій склад включає марочне ім'я, марочний знак та товарний знак. Марочне ім'я – це частина марки у вигляді літер, слів та їх комбінації, які можна вимовляти. Марочний знак становить частину марки, яка упізнається, але не вимовляється. Марочний знак – це символ, рисунок, особливий колір або оформлення за допомогою шрифту. Товарний знак визначається як марка або її частина, що захищені юридично» [6].

П. Дойль розрізняє торгову марку та товарний знак: «Торгова марка фірми є її основним репутаційним активом. Слід розрізняти поняття торгової марки та товарного знака. Товарний знак – це назва, символ чи дизайн, які використовуються для того, щоб споживачі мали можливість відрізнити товари або послуги фірми від продукції інших компаній. Але у маркетинговій науці торгова марка має ще одну властивість: для споживача вона є своєрідною гарантією отримання доданої цінності, вигід, які відсутні у товарів компаній-конкурентів» [7].

Таким чином товарний знак (trade mark) однозначно визначається як зареєстроване та юридично захищене позначення, надане товару з метою вирізнити його серед інших товарів і послуг, зазначити його виробника, а також його відмінності від товарів і послуг конкурентів [2; 4; 7].

Необхідно зазначити, що найбільш суттєва дилема виникає під час порівняння термінів «торгова марка» та «бренд». Так, Загорна Т. О. розглядає бренд як «вдалу торгову марку, що одержала значні переваги, та має значний потенціал подальшого розвитку, здатна розширити присутність підприємства на ринку, збільшити його конкурентні переваги, ідеальний інструмент взаємодії виробника зі споживачем» [8].

Ілляшенко С. М. розрізняє категорії «товарна марка» та «бренд» таким чином: «Товарна марка – назва, термін, символ, дизайн, упаковка або їх комбінація, що застосовуються для ідентифікації товару та його виробника (продавця) і дозволяють відрізнити товар від інших. Тісно пов'язаний з поняттям торгової марки, але не тотожний йому є бренд – цілісний комплекс ознак, що містить товарну марку, раціональне та емоційне сприйняття споживачами фірмового стилю товаровиробника (продавця), товарної марки й самого товару, а також заходів з його просування на ринку» [4].

На думку Головльової О. Л., терміни «торгова марка» і «бренд» можна розглядати як рівнозначні, кожний з яких формується з таких складових елементів: зовнішні атрибути та додаткова вартість [5]. Багатогранність визначень говорить про те, що в літературі з маркетингу відсутня стійка термінологія.

Отже, торгова марка формується за допомогою двох складових: товарного знака, який виступає юридичним гарантом марочного товару, та зовнішніх атрибутів і активів марки, які з'являються в результаті певних управлінських дій стосовно марочного товару. Критичний аналіз існуючих точок зору дозволив дати таке визначення: торгова марка – це нематеріальний актив підприємства, який формується за допомогою двох складових: товарного знака, що виконує функцію ідентифікації продукту, та зовнішніх атрибутів і активів марки, які з'являються в результаті певних управлінських дій стосовно марочного товару.

Список використаних джерел:

1. Горбаль Н. І. Оцінка та формування витрат на рекламну діяльність в системі маркетингу підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг», Львів, 2016. 22 с.
2. Загорна Т. О. Управління торговельною маркою в умовах конкуренції : монографія, Донецьк : Норд-Пресс. МЕГІ, 2016. 223 с.
3. Кендюхов О. Стратегічний підхід до оцінки ефективності управління торговими марками. *Економіка України*. 2016. № 8. С. 81–85.
4. Сербина Г. М. Інноваційна домінанта конкурентоспроможності на вітчизняному та світовому ринках. Формування ринкових відносин в Україні ; Наук.-дослід. екон. ін-т інноваційно-інвестиційної політики. 2014. Вип. 3 (106). С. 79–84.
5. Чайка В. Інноваційна модель розвитку як відповідь на виклики сучасності (на прикладі м. Миколаєва). *Економіст. Регіональний аспект*. 2018. № 7. С. 34–35.
6. Щербань В. М. Створення товару: маркетингове, конструкторське та технологічне забезпечення : навч. посібн. [для студ. вищ. навч. закл.], К. : ТОВ «Видавничий дім «Професіонал», 2017. 288 с. Бібліогр. : с. 274–285.

УДК 345(21)

Роман Яхно

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ

У статті досліджуються питання підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства. Уточнено визначення сутності поняття “мотиваційний механізм в управлінні персоналом підприємства”, розглянуто категорії матеріального та нематеріального стимулювання. Обґрунтовано

тезу про те, що комплексне застосування роботодавцями методів прямої і непрямой мотивації дозволяє зберегти персонал і підвищити ефективність трудової діяльності, сприяє збільшенню інклюзії працівників в трудовий процес. Узагальнено пріоритетні види матеріального та нематеріального стимулювання працівників. Розроблені пріоритетні напрями мотиваційного механізму що дозволять підвищити ефективність системи управління персоналом підприємства та покращити організацію соціально-трудовак відносин між працівниками і роботодавцями.

Ключові слова: *мотивація; мотиваційний механізм; управління персоналом; працівник; роботодавець; підвищення продуктивності праці; задоволеність працею.*

В даній час зацікавленість і бажання працівників ефективно та якісно виконувати свої службові обов'язки є одним з головних внутрішніх чинників, що впливають на зростання успішності, престижності і конкурентоспроможності будь-якого сучасного підприємства. В основі знаходиться мотивація працівників, орієнтована на задоволення особистих і колективних потреб та інтересів. Керівник підприємства повинен володіти інформацією про те, що для працівників є достатнім, а що – необхідним для того, щоб вони були зацікавлені ефективно здійснювати трудову діяльність на даному підприємстві. Крім цього, важливо, щоб персонал підприємства працював найбільш результативно, плідно й продуктивно, для чого керівництву необхідно стимулювати і заохочувати своїх працівників. Перед керівництвом підприємства стоїть важливе питання – чим, з допомогою яких засобів і методів підвищити мотивацію персоналу? У зв'язку з цим найважливішим завданням кадрової служби на підприємстві є розробка і реалізація мотиваційного механізму в управлінні персоналом, напрями якого будуть орієнтовані на спонукання працівників до ефективної трудової діяльності. Все вищевикладене свідчить про актуальність і своєчасність розгляду питань формування і вдосконалення мотиваційного механізму та його структури на сучасному підприємстві.

Розгляду питань мотивації персоналу присвячено праці багатьох вчених, серед яких можна відзначити таких науковців, як Л.В. Балабанова, Л.В. Бондарчук, Н.П. Ніколайчук, В.Я. Брич, Л.С. Громко, М.П. Денисенко, О.Ю. Будякова та багато інших вчених.

На даному етапі багато вчених у своїх працях досліджують мотиваційний механізм управління персоналом. С. Кравченко і О. Корнева підкреслюють, що мотиваційний механізм повинен формуватися з урахуванням потреб, інтересів, особливостей поведінки працівників [6]. Поняття “мотиваційний механізм в управлінні персоналом підприємства” трактується в даній роботі в якості сукупності принципів, методів, інструментів і напрямів, орієнтованих на задоволення потреб працівників та збереження кадрового потенціалу підприємства.

Основною метою дослідження є розроблення рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємств.

Мотивація (від лат. *movere*) – спонукання до дії; динамічний процес психофізіологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість. В процесі трудової діяльності мотивація дає можливість вирішити наступні завдання: задовольнити потреби працівників у певних благах допомогою праці, оцінити результати їх діяльності, а також встановити ступінь задоволеності винагородою працівника за виконану роботу [4].

Система мотивації виконує такі управлінські функції:

- 1) планування мотивації (виявлення потреб, встановлення взаємозв'язку між потребами й стимулами);
- 2) здійснення мотивації (створення відповідних умов для задоволення потреб працівників, винагородження їх за результатами роботи);
- 3) управління мотиваційним процесом (контроль мотивації, коригування стимулів мотивації).

Мотивація повинна враховувати і ряд факторів (спонукальних сил), які визначають поведінку людини до виконання певної дії для досягнення своєї мети. До мотивуючих факторів слід віднести значущість і складність виконаної роботи, винагорода за результатами праці, прагнення працівника зробити

кар'єру. Дані фактори активно впливають на людину в тому випадку, якщо організація створює всі умови для прояву і реалізації здібностей працівників. [3].

В основі мотиваційного процесу працівника до трудової діяльності лежать потреба, мотив, стимул.

При формуванні мотиваційного механізму необхідно враховувати, що значимі цілі підприємства повинні підтримуватися цілями працівників. Напрями механізму повинні бути зрозумілими і доступними як роботодавцю, так і працівнику, а також справедливі при відповідних умовах його реалізації. При зміні економічного стану, фінансового стану, видів діяльності та інших причинах методи та інструменти, застосовані керівництвом підприємства, повинні змінюватись і гнучко видозмінюватися, а також адаптуватися до сприятливої чи несприятливої ситуації. Крім цього, всі складові елементи мотиваційного механізму повинні бути взаємопов'язані і не суперечити один одному

Потреба виражає потребу, необхідність в певних благах: матеріальних, соціальних, духовних цінностях. Це свого роду стан індивіда, який спонукає його здійснювати певні дії, необхідні для існування та розвитку людини як особистості. Одна потреба може сформулювати різні очікування працівника і визначити тип його поведінки в тій чи іншій ситуації. Чим сильніше та чи інша потреба для працівника, тим більше сил спрямована на її задоволення. Мотив – це те, що викликає певні дії людини, знаходиться «всередині» людини, має «персональний характер». Мотив визначає, що треба зробити і як буде здійснена ця дія. Мотиви завжди перебувають у взаємозв'язку з психологічними процесами і утворюють складний механізм мотивації. Іншим елементом механізму мотивації виступає стимул – це свого роду зовнішній вплив на особистість, сприяє формуванню мотивів. Стимул активізує трудову діяльність працівника; сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню заробітної плати; дає можливість розвитку спеціалізованої кар'єри в організації, усвідомлення значущості виконуваної роботи, підвищення творчого характеру праці.

Стимулом є прагнення працівника просунути по службовій драбині, його участь в управлінні підприємством та прийняття рішень в організації [7]. Головною категорією в механізмі мотивації, на наш погляд, є потреба, яка виникає у працівників, а також яка формує мотив. За допомогою стимулів, які пропонує підприємство, працівник виконує роботу, яка приводить до задоволення потреб або ж незадоволення. У першому випадку у людини з'являється нова потреба, яку також потрібно задовольнити, а весь процес задоволення потреб починається знову. У другому ж випадку у людини залишається незадоволена спочатку потреба, що також приводить до початку циклу.

З точки зору підприємства, однією з найважливіших вимог стосовно будь якого його працівника, є висока ефективність праці. Існує багато різноманітних методів, технологій та інструментів, які дозволяють підвищити продуктивність функціонування персоналу. З огляду на сферу впливу серед них можна вирізнити:

- внутрішні чинники (такі як визнання чи престиж) – характеризуються довготривалим впливом на діяльність працівників;
- зовнішні чинники (наприклад зарплата, підвищення, місце в ієрархії) – характеризуються швидким впливом на поведінку працівників.

З огляду на форму можна вирізнити:

- матеріальні стимули, серед яких: платіжні знаряддя мотивації (зарплата, премії, грошові винагороди), позафінансові (матеріальні нагороди, службове обладнання – для прикладу, комп'ютер, телефон чи службовий автомобіль);
- нематеріальні стимули (подяки, похвали, направлення на курси, місце для паркування і т. п.).

З огляду на напрями впливу розрізняють:

- позитивні чинники (нагороди) – зміцнюють і зберігають бажану поведінку;
- негативні чинники (покарання) – ліквідують і попереджують небажану поведінку [2].

Особливе місце в системі мотивації займає заробітна плата, що виникає із здійснюваних з її допомогою наступних функцій:

дохідної - заробітна плата є істотною складовою доходів працівника;
витратної – підприємство, працевлаштовуючи працівника, покриває витрати

його діяльності;

стимулюючої - мотивує працівника визначеними організацією очікуваннями.

Для реалізації названих функцій кожному підприємству необхідно створити відповідну систему винагород, якою визначаються:

- складові заробітної плати;
- принципи формування окремих складових;
- форми зарплати;
- тарифікатори і таблиці зарплати.

Найбільш загальними підходами до управління заробітною платою є поступове створення нової системи винагород на базі уже існуючої [1].

Існує багато елементів мотиваційного характеру не пов'язаних з системою заробітних плат і винагород. Ними можуть служити такі мотиваційні аспекти організаційного характеру, як ротація роботи, її розширення чи збагачення, групові форми організації та ін. Мотивуючий вплив може здійснювати участь персоналу в управлінні (як один з елементів прав і обов'язків персоналу). У багатьох випадках вплив мають і інші неорганізаційні форми, як елементи нематеріальної мотивації. Це, для прикладу, може бути розмова з коучем (щодо оцінювання чи зауважень результатів роботи) .

Не менший мотиваційний вплив має створення партнерських колективів, в яких ліквідується ієрархічна залежність між керівником та іншими його членами. Керівник, стаючи співпартнером, не має права втручатися в процес роботи інших членів, а періодично або інколи (в залежності від ситуації) виконує виключно функції зовнішньої презентації колективу. Працівники перестають бути залежними від керівника [5].

Окрім фінансових мотиваційних ресурсів існують ще й інші матеріальні способи винагороди і мотивування, до яких належать, для прикладу, надання службового автомобіля, мобільного телефону і т. п. Існує також ціла гамма нематеріальних ресурсів з мотивуючим впливом на персонал

Значний мотиваційний вплив формується також потребами нематеріального характеру серед яких і задоволення, отримуване в процесі роботи, і усвідомлення можливого успіху, і цінність участі в процесі спільного виведення підприємства з кризи, і участь у чомусь «насправді важливому».

Отже, ефективно розроблена система мотивації персоналу, що складається з матеріальної та нематеріальної складових, дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Боковець В.В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом /В.В. Боковець, В.В. Соколовська // [Електронний ресурс]: *Ефективна економіка*. 2020. №10.
2. Бондарчук Л.В. Особливості антикризового управління персоналом / Бондарчук Л.В., Ніколайчук Н.П. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. 2017. Вип. 5(25). С. 77-82.
3. Брич В.Я. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. Брич, О. Дяків, Н. Слівінська. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 520 с.
4. Василенко В.А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 356 с.
5. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 36. С. 109-113.
6. Кравченко С., Корнєва О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія; ред. кол.: О.І. Амоша, Х. Джвігол, Р. Мішкевіч; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 276-296.
7. Koźmiński A.K., Piotrowski W.: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2014.

СЕКЦІЯ: Публічне управління та адміністрування на сучасному етапі державотворення.

УДК 56.018

Артур Бекетов
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

**ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОСВІТНІХ
УСТАНОВАХ**

У статті досліджується проблема управлінської діяльності з впровадження інноваційних технологій в закладах освіти. Розкрита сутність понять «освітні інновації», «технологічність в освітньому менеджменті». З'ясовані основні елементи, характерні риси освітньої інновації, технології та методи впровадження інновацій в освітній процес, зміст управління інноваційним процесом. Сформовані етапи впровадження інноваційних технологій, основні фактори, які впливають на розвиток інноваційної потенціалу закладу освіти
Ключові слова: освітні інновації, інноваційні технології, механізм управління, ринок освітніх послуг, менеджмент освіти.

Актуальність запровадження нових управлінських технологій тісно пов'язана з державною політикою в освіті у контексті її євроінтеграції та реформуванням вітчизняної освіти. Інноваційні технології в управлінській діяльності керівника освітнього закладу в таких умовах впливають на якість освіти та забезпечують позитивні зміни в сучасному закладі освіти. Особливості управління розвитком освітньої системи в нових економічних умовах зумовлюються, по-перше, місцем, яке займає освіта в сучасному суспільному розвитку, а саме тим, що освіта перетворюється в одну з найбільших й

важливіших сфер людської діяльності, яка тісно пов'язана з іншими сферами людської діяльності: економікою, політикою, сферами як матеріального виробництва, так і духовного життя.

Проблемам інноваційної діяльності в освітній сфері було присвячено чимало досліджень провідних вчених, серед яких К. Ангеловські, Л. Ващенко, О.Козлова, Н. Артикуца, М. Поташник, О. Арламов, М. Бургін, В.Журавльов, Н. Юсуфбекова, А. Ніколс, Г. Герасимова, Л. Ілюхіна, І.Беха, Л. Даниленко, І. Дичківська, М. Кларіна, О. Пехота, О. Попова, Л.Подимова, А. Прігожина, В. Сластьоніна, А. Хуторський та інші. Але, незважаючи на велику кількість досліджень у цьому напрямі, й нині відсутні єдині підходи як до визначення поняття «освітня інновація», так і до класифікації інновацій, орієнтованих на освітні цілі, що мають певні специфічні особливості та властивості, особливості управління інноваційним процесом в закладах освіти.

Стрімкий розвиток інноваційних технологій стає причиною масштабних освітніх реформ, що перетворюють освіту на продуктивний сектор економіки. В Національній доктрині розвитку освіти зазначено, що в Україні повинен забезпечуватися прискорений, випереджальний інноваційний розвиток освіти шляхом оновлення змісту освіти та організації навчально-виховного процесу відповідно до демократичних цінностей, ринкових засад економіки, сучасних науково-технічних досягнень [1].

Отже, мова йде про впровадження певних інновацій у сфері освіти. З одного боку, система освіти є виробником інновацій шляхом відповідної підготовки майбутніх фахівців, з іншого – сама стає споживачем інноваційних технологій. На жаль, інноваційна діяльність у сфері освіти в Україні характеризується відсутністю цілісності та системності у розробці, обґрунтуванні та освоєнні інновацій, низьких обсягів інвестування в такий вид інновації в Україні.

Соціально-економічні перетворення системи освіти України висунули сьогодні на передній план ряд проблем, пов'язаних із функціонуванням і розвитком освіти:

- діяльність системи освіти не завжди скоординована з поточними соціально-економічними та політичними завданнями суспільства і особистістю споживачів освітніх послуг;

- освітнє середовище постійно підлягає істотній модернізації, що викликає активні зміни в організації діяльності сфери освітніх послуг;

- сьогодні в освіті не повною мірою розвинений конкурентний ринок, що істотно знижує ефективність суспільних витрат на освіту і призводить до нерационального використання ресурсів;

- ринок освітніх послуг у країні поки що формується практично тільки з боку пропозиції, хоча в цьому процесі важливу роль повинен відігравати й попит, тобто конкретний споживач та суспільство зі своїми освітніми потребами [2]. Все це потребує інноваційні технології в управлінні освітніми закладами.

Інновації у сфері освіти або освітні інновації можна трактувати як новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно підвищують якість, ефективність та результативність навчально-виховного процесу. При цьому, основними елементами «освітньої інновації» є її носій (творча особистість), який має певну інноваційну ідею (ядро інновації) та проводить інноваційний експеримент (джерело інновації); споживач інновації – студент або група студентів, слухачів (які здобувають знання з певного напрямку); а також інституції, що забезпечують упровадження інновацій у навчальний процес (заклади освіти; наукові, методичні, науково-методичні установи; науково-виробничі підприємства; державні і місцеві органи управління освітою та самоврядування в галузі освіти).

Основними характерними рисами, що відображають її як специфічну категорію, є:

- цілеспрямовані зміни, які вносять у сферу освіти нові стабільні елементи (нововведення), що викликають її перехід з одного якісного стану до іншого;

тобто не будь-які зміни в освіті є інновації, а лише ті, що провокують зміни цілей і результатів освіти (через її зміст) та зміну способів їх досягнення (через форми, характер та організацію навчального процесу) ;

- наявність специфічних особливостей, що пов'язані із соціально психологічними та іншими аспектами педагогічної діяльності;

- інноваційні зміни можуть ініціюватися на будь-якому з рівнів освітньої системи (викладачем, студентом, керівництвом окремої освітньої установи, державними і місцевими органами управління освітою та самоврядування в галузі освіти);

- інноваційні зміни повинні здійснюватися в діяльності та мисленні всіх учасників освітнього процесу;

- інноваційні процеси у сфері освіти повинні бути безперервними та спрямованими на постійне покращання існуючої системи ;

- задля забезпечення процесу постійного інноваційного оновлення освітньої сфери необхідно впроваджувати відповідні механізми управління якістю освіти;

- ефективність впровадження певної інновації значною мірою залежить від рівня сприйнятливості до інноваційних змін системи (яка впроваджує інновацію) та наявністю в неї реальних можливостей здійснення (впровадження) інновації (тобто, реалізованості).

Поняття «освітня інновація» (англ. innovation, від лат. innovatio – оновлення, зміна) витлумачуємо як цілеспрямований процес певних змін (частково модифікаційних або кардинальних) в освіті (освітній галузі) на основі соціокультурних викликів постіндустріальної епохи, досягнень психолого-педагогічної науки, вивчення, аналізу й узагальнення передового перспективного досвіду, що спричинюють професійно-педагогічну дію нової якості, пошук продуктивних форм, методів, технологій організації освітнього процесу та спрямовані на ефективне вирішення професійних завдань, забезпечення високого результату тощо [3].

Освітня інновація зумовлює якісне покращення освітнього процесу й виражається в удосконаленні чи нових освітніх системах (дидактична, виховна, управлінська), складових освітнього процесу (мета, зміст, структура, форми, методи, засоби, результати), освітніх технологіях (дидактичні, виховні, управлінські), нормативно-правових документах тощо.

Таким чином, освітні інновації є формою, результатом, продуктом інноваційної пошуково-творчої професійної діяльності педагогічного працівника, що можуть реалізовуватись а) у освітньому процесі у вигляді методів, прийомів, форм, технологій, методик навчання та ін., б) у вихованні, сприяючи створенню гармонійного особистісного зорієнтованого простору, організації професійно-педагогічної взаємодії з усіма суб'єктами, формуванню ціннісного світогляду, виробленню продуктивних моделей спілкування та ін., в) у професійних настановах педагогічного працівника на творче, нестандартне, оригінальне виконання професійних завдань тощо. Інноваційні зміни потребують відповідного керування – менеджменту змін. Саме таким є інноваційний менеджмент, що дозволяє управляти розвитком певної системи, що здійснюється на основі інновацій.

Серед технологій ефективного управління розвитком освітнього закладу переваги набувають напрями його інноваційного розвитку:

- синергетичний менеджмент (ґрунтується на визнанні постійної нерівнозначності будь-яких соціальних систем і орієнтує на розуміння освітньої сфери як такої, де спонтанно реалізується феномен самоорганізації (синергізму) у підсистемах управління);

- мережний менеджмент стосується управління освітою, яка сприймається як мережна структура (освітні мережі: підрозділи, відділи, гуртки), необхідність появи яких при цьому сприймається як наслідок перетворень, що відбуваються у зовнішньому середовищі (соціумі); мережна структура є однією з форм адаптації до її мінливих умов;

- креативний менеджмент (використовується, коли проблеми розвитку закладу не піддаються формалізації, а застосування стандартних схем до

вирішення завдань не приносить бажаних результатів; креативний менеджмент спрямований на найбільш повну реалізацію творчого потенціалу педагогів, і основне завдання керівника – організація освітнього процесу як нового поєднання ресурсів;

- командний менеджмент (спирається на комплексне і конструктивне використання командних ефектів: взаємодопомога й взаємопосилення при досягненні загальної мети; самомотивація співробітників; налагоджений механізм зворотного зв'язку; готовність прийняти особисту відповідальність за невдалу роботу групи й розділити командний успіх; ініціативний обмін ресурсами; розвинена корпоративна культура, особистий ресурс кожного члена команди тощо. Командний менеджмент особливо ефективний при здійсненні інноваційних освітніх проектів, які управляються тимчасовими командами управлінців;

- комунікативний і комунікаційний менеджмент (стосується управління комунікацією в освітньому процесі; основною функцією комунікативного менеджменту є настроювання ефективної передачі інформації). Але найбільший вплив на інноваційні процеси в управлінні здійснює адміністративний менеджмент як безпосередній механізм формування інноваційних технологій перебудови структурно-функціональних та параметрів роботи.

Саме адміністративний менеджмент дозволяє сформувати низку фундаментальних інноваційних процесів в управлінні освітнім середовищем закладу, серед яких особливо виділяємо такі:

- розвиток організаційної культури систем управління закладом та формування його іміджу;

- застосування в управлінні все в більшому спектрі стратегічного управління і стратегічного планування.

Перш за все це відноситься до так званого програмно-цільового управління, яке має на увазі постановку чітких і коротких цілей, що характеризують необхідний кінцевий стан керованого об'єкта.

Необхідно зазначити, що в сучасній у та практиці управління інноваційними процесами розглядається як частина управлінської діяльності, в якій засобами планування, організації, керівництва та контролю процесів розробки та засвоєння новизни забезпечується цілеспрямованість та організованість діяльності колективу закладу освіти щодо нарощення її освітнього потенціалу, підвищення рівня його використання і як слідок отримання якісно нових результатів освіти. Тому важливим для керівника закладу освіти є володіння не тільки управлінськими функціями, а й знання основ педагогічної інноватики.

Список використаних джерел:

1. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків : Основа, 2018. 240 с.
2. Маслов В.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навчальний посібник. Тернопіль : Астон, 2016. –150 с.
3. Скідін О.Л. Основи використання соціальних технологій в управлінні вищими закладами освіти : навчальний посібник. Запоріжжя: ЗДУ, 2017. 277 с.

УДК: 070:323.2:351

Олена Білоконь

Здобувача освітнього ступеня «Магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

Роль засобів масової комунікації в публічному управлінні

В статті розглянуто роль засобів масової комунікації в публічному управлінні. Виокремлено першочергові завдання для всіх центрів прийняття державно-управлінських рішень щодо застосування у своїй діяльності засобів масової комунікації. Проаналізовано основні напрями використання соціальних мереж у роботі прес-служб органів державної влади.

Ключові слова: державна влада, засоби масової комунікації, інформація, комунікація, публічне управління.

В сучасному суспільстві за останнє десятиліття відбулися значні масштабні трансформації, що не залишити жодної зі сфер суспільного життя поза увагою. В сьогоденних реаліях, коли якість життя суспільства визначається ступенем його інформованості та демократичної свідомості, питання щодо використання в діяльності органів державної влади засобів масової комунікації набуває вагомого значення.

Питання забезпечення прозорості й відкритості органів публічної влади є одним із важливих чинників забезпечення ефективності публічного управління, вільного розвитку суспільних відносин і становлення процесів державотворення. Враховуючи, що інформаційна сфера у XXI стала найбільш впливовим чинником на формування світогляду суспільства наразі гостро стоїть питання максимально ефективного входження державних органів до медіа-простору соціальних мереж, побудова з їх допомогою ефективної комунікації з громадянами, завоювання довіри громадян та залучення їх до спільної роботи на користь розбудови Держави.

Питання взаємодії органів публічного управління з засобами масової комунікації в науковій думці розглядали такі вчені: А. Барановська, М. Бондаренко, В. Горбулін, С. Демченко, Д. Дубова, А. Колодюк, О. Крюков, А. Марущак, О. Мелашенко, О. Панченко, Є. Романенко, С. Тилушина, Є. Тихомирова, І. Усенко, А. Шевченко та інші.

Метою статті є окреслення комунікативних особливостей взаємодії органів публічного управління з засобами масової інформації та визначення ролі ЗМІ в державній інформаційній політиці.

В умовах сьогодення інформаційна сфера стає фундаментом розвитку економічної, політичної, соціальної, культурної та інших сфер життя суспільства. Важко уявити сучасне життя без інформаційного простору, високий рівень якого виступає одним із ключових чинників демократизації сучасного суспільства. Теоретики та практики розглядають інформацію

розглядають інформацію як певний стратегічний ресурс, що не тільки сприяє економії ресурсів, але й підвищує продуктивність праці.

Науковці висловлюють думку, що «найважливішим компонентом системи політичних та соціальних відносин нашого суспільства виступає інформаційна політика, яка є діяльністю суб'єкта в напрямі реалізації та актуалізації своїх інтересів у суспільстві з підтримкою перетворення, зберігання, формування та передачі усіх видів інформації» [1].

Розбудова сучасного інформаційного суспільства сьогодні є одним із важливих пріоритетів державної політики України. Побудова сучасного інформаційного суспільства передбачає якісно нову форму публічного управління, що, у свою чергу, ґрунтується на ефективному використанні інформаційних ресурсів та відповідних інформаційно-телекомунікаційних технологій. Інформація є органічною властивістю управління взагалі та публічного управління зокрема. Інформація стає необхідною на всіх етапах публічної управлінської діяльності. Якісна та достовірна інформація виступає основою для прийняття управлінських рішень, регулювання суспільних відносин у певній сфері, моніторингу потреб, координації діяльності суб'єктів та об'єктів управління, контролю виконання управлінських рішень, тощо. За своєю природою публічне управління є відповідною інформаційною діяльністю, тобто діяльністю, пов'язаною з отриманням, переробленням та використанням інформації, що дає можливість прийняття управлінських рішень, створюючи для цього інформаційні умови. Створення, зміна та поширення інформації виступають важливими складовими процесу управління загалом та публічного управління зокрема, тому інформація в деякому сенсі виступає інструментом ефективного управління [2].

В даний час, державна інформаційна політика в Україні перебуває в стадії формування й тестування якісно нових способів, методів і технологій публічного управління, що мають бути ефективними в умовах сучасного інформаційного суспільства та інформаційної війни. В інформаційному суспільстві управління соціальними системами відбувається шляхом залучення

комплексних організаційних технологій та методів інформаційно-психологічного впливу, основними елементами яких є спонукання і примус. Варто зазначити, що засоби масової інформації (далі – ЗМІ), в цьому контексті також виступають складовими деяких з форм масової комунікації органів публічного управління з суспільством.

Тож не дивно, що попри все більше поширення терміну «інформаційне суспільство», дослідники так і не дійшли єдиного розуміння його основного змісту. Хтось вважає, що це суспільство, у якому забезпечується «легкий та безперешкодний доступ до інформації у всьому світі», інші вважають, що це таке суспільство, у якому «центральною об'єктами і ресурсами праці більшості є інформація і знання» [3].

Так, наразі в літературі налічується понад 100 визначень поняття «соціальна мережа», але згідно з науковою позицією під терміном «соціальна мережа» розуміють частину вебпростору, де користувачі спілкуються один з одним та створюють зв'язки та вузли, які мають певний характер – родинний, професійний тощо [4]. С. Івашньова описує соціальну мережу як віртуальний майданчик, що забезпечує своїми засобами спілкування, підтримку, створення, розбудову, відображення та організацію соціальних контактів, у тому числі й обмін даними між користувачами, а також обов'язково передбачає попереднє створення облікового запису [5].

Аналізуючи засобів масової комунікації в публічному управлінні варто зауважити, що суспільство більшою мірою перейшло в онлайн-режим де здійснюється обмін формармацією, спілкування, можна отримати різного роду послуги, варто зазначити, що найбільше для комунікації використовуються такі соціальні мережі як «Фейсбук», «Ютуб», «Інстаграм», «Твітер», «Viber». Завдяки технічним досягненням вони надають величезні можливості для спілкування користувачам з усього світу і поширення текстової, фото-, відеоінформації на мільйонну аудиторію за лічені хвилини. Це є чудовою можливістю для органів публічної влади кожної держави надавати інформацію своїм громадянам та всім іншим потенційно зацікавленим сторонам в усьому

світі (бізнес-структури, інститути громадянського суспільства, інші політичні актори на міжнародній арені), вступати в комунікацію з ними, роз'яснювати свою політику та об'єднувати зусилля навколо досягнення суспільно важливих цілей. Це стало однією з вагомих причин, чому органи державної влади почали інтенсивно долучатися до вебпростору соціальних мереж і налагоджувати із громадянами комунікацію в новий спосіб. Також це пов'язано з багатьма перевагами такого каналу комунікації – відносно дешева вартість (за винятком платної реклами), швидке поширення інформації, охоплення великої аудиторії, відкритість, прозорість роботи органу публічної влади та можливість безпосереднього спілкування з громадянами (за допомогою приватних повідомлень чи публічних коментарів) [6].

Розвиток інформаційних технологій створює принципово нові можливості для українського суспільства. Інформаційні технології, зокрема, створюють сучасні форми комунікації у сфері публічної влади, зменшують інформаційну залежність суспільства від так званих традиційних медіа (які редагують інформацію відповідно до своєї мети), приводять до відкритості політики, надають широким масам технологічну можливість брати участь в важливих суспільних та політичних проблемах. Таким чином, сучасні технології інформаційного суспільства розширюють можливості взаємодії громадян і урядових органів, що сприяє демократизації політичного процесу. Зважаючи на зазначене слідує, що підвищення рівня надійності, достовірності інформації, ефективне використання інформаційних ресурсів, внутрішніх та зовнішніх каналів інформації покращують якість владно-управлінських рішень органів публічної влади [7].

Взаємодія органів публічного управління з представниками громадськості за допомогою інформаційних ресурсів виступає ключовим інструментом налагодження зазначеної взаємодії, що впливає на ефективність діяльності органів публічного управління. Така взаємодія передбачає як надання інформації, так і обмін відповідною інформацією [2].

Враховуючи важливу роль в формуванні активної комунікативної діяльності варто визначити першочергові завдання для всіх центрів прийняття державно-управлінських рішень. Так, по-перше, політичні комунікації, здійснювані органами державної влади різного рівня, мають бути чітко спрямованими на інтеграцію суспільства, пошук і донесення до населення таких суспільно значимих ідей, які були б зрозумілими і прийнятними для більшості українських громадян. По-друге, важливим завданням комунікаційного впливу всіх, без винятку, центрів прийняття державно-управлінських рішень має стати поширення та розповсюдження соціально важливої інформації. По-третє, для досягнення результативності здійснюваної управлінської, політичної комунікації, необхідна дієва система постійного зв'язку між центрами прийняття державно-управлінських рішень та авторитетними, впливовими структурами громадянського суспільства, внаслідок чого стане реальною підтримка останніми державно-управлінських рішень, які готує і приймає Верховна Рада, Президент, Кабінет Міністрів України. По-четверте, важливим завданням управлінськими та комунікаційними завданнями органів державної влади та місцевого самоврядування є презентація їх діяльності як інститутів державної влади і впливових, активних суб'єктів політики [7].

Так, Н. Фролова виділяє такі основні напрями використання соціальних мереж у роботі прес-служб органів виконавчої влади: оперативне інформування аудиторії про поточні події в роботі інституції; поширення матеріалів про поточний стан реалізації державної політики в галузі та досягнення цього органу публічної влади; публікація інформаційних матеріалів для громадян щодо діяльності органу публічної влади в межах його компетенції; відображення присутності органу в інтернет-ЗМІ; спростування неправдивих матеріалів у медіа, уточнення неповної, некоректної або викривленої інформації, що поширюється в ЗМІ; швидкий спосіб надання громадянам короткої відповіді від органу публічної влади щодо певних питань, які не потребують залучення додаткових документів або осіб; формулювання іміджу

органу публічної влади через уособлення образів голови органу та його заступників, керівників ключових структурних підрозділів та напрямів. Орган перестає бути для громадян знеособленим та абстрактним, а вимальовується як структура, що керується певним державним службовцем, якому можна написати повідомлення, задати питання або висловити свою думку [6]. Тобто, вагомим чинником виступає не тільки висвітлення інформації щодо державного органу через засоби масової комунікації, але й невід'ємною складовою має слугувати відкритість державних структур з можливістю, як отримати інформаційні матеріали, так і отримати відповідь, що потребує залучення певних додаткових ресурсів в найкоротші строки та в найбільш швидший спосіб.

Сьогодні платформа Інтернет, а зокрема, соціальні мережі формують кардинально новий підхід до висвітлення та використання інформації.

В Україні продовжується процес формування залучення державних органів до використання соціальних мереж, однак навіть попри такий стрімкий розвиток не всі публічні органи висвітлюють свою діяльність та комунікують з суспільством через мережу Інтернет. Тож, в контексті зазначеного набуває актуальності вдосконалення взаємодії засобів масової комунікації та органів публічного управління, як на теоретичному так і на практичному рівнях.

Список використаних джерел:

1. Князєв В. Держава і громадянське суспільство: еволюція стосунків та їх осмислення / В. Князєв// Формування громадянського суспільства в Україні: стан, проблеми, перспективи / за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. Київ, 2001. 252 с.
2. Пахнін М. Взаємодія засобів масової комунікації з органами публічного управління як чинник державотворення в Україні [Текст] : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01 / Пахнін Микола Леонідович ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харків. регіон. ін-т держ. упр. Харків, 2018. 216 с.
3. Дзьобань О.П. Інформаційна безпека в умовах глобалізаційних тенденцій: до проблеми осмислення сутності // Гуманітарний вісник ЗДІА. 2006 Вип. 24.

4. Далворт М. Социальные сети: руководство по эксплуатации / М. Далворт. М. : Добрая кн., 2010. 248 с.
5. Якимчук О. Онлайніві соціальні мережі: перспективи розвитку / Олександр Якимчук // *Релігія та соціум*. Міжнар. часопис. 2011. № 2(6). С. 199 – 205.
6. Фролова Н. В. Особливості використання соціальних мереж у діяльності органів публічної влади / Н. В. Фролова. // *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2019. Вип. 1. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2019_1_12
7. Боковець В.В., Ласий Т.П. Комунікаційні механізми формування позитивного іміджу органів публічного управління/ В.В. Боковець, Л.П. Ласий [Електронний ресурс]: *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск № 49. С.88-92.

УДК 336.14:352(045)

Юлія Васильєва

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

МЕТОДИ БЮДЖЕТНОГО ВИРІВНЮВАННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ

У статті окреслено теоретичні аспекти бюджетної децентралізації. Проаналізовано інструменти реалізації бюджетного вирівнювання. Розглянуто роль органів місцевого самоврядування щодо їх бюджетної спроможності, а також фактори, які зумовлюють передачу їм більшого обсягу відповідальності і повноважень.

Ключові слова: *бюджетне вирівнювання, бюджетне регулювання, міжбюджетні трансферти, місцеве самоврядування, місцеві бюджети.*

Для України актуальним питанням є організація зв'язків у рамках бюджетної системи, а саме між бюджетом держави та бюджетами органів

місцевого самоврядування, дієвий перерозподіл бюджетних ресурсів у зв'язку із регіональними відмінностями в соціально-економічному розвитку і виконання бюджетного регулювання з ціллю не тільки фінансового вирівнювання місцевих бюджетів за допомогою державних трансфертів для забезпечення конституційними гарантіями населення, а також підвищення зацікавленості органів місцевого самоврядування в економічному розвитку територій і відповідно збільшенні їх податкового потенціалу.

Концепції бюджетної децентралізації розглядаються в наукових працях таких дослідників, як І. Ніколіна [7, 8], Р. Демчак [5], Б. Данилишин [4], Л. Фурдичко [9], Т. Буй [1] та ін..

Метою роботи є узагальнення і аналіз теоретичних знань основ бюджетного вирівнювання.

На сучасному етапі перебудови та переформування національної економіки рівень розвитку місцевих органів самоврядування значною мірою залежить від побудови дієвих систем управління на місцях і використання нових управлінських технологій.

І. Ніколіна, наголошує, що фінансова і функціональна, так само як і адміністративна децентралізація мають позитивний взаємозв'язок: чим більше регіон/грумада має фінансових засобів, тим більше функцій він/вона може виконувати і може дозволити собі утримувати більший управлінський апарат [7, с. 78].

Теперішні трансформаційні процеси в Україні визначають нові підходи до формування взаємовідносин у системі державного і місцевих бюджетів. У сучасних умовах розвитку України значно посилюється роль фінансів місцевого самоврядування. Виникає необхідність розширення та зміцнення фінансової бази місцевих органів влади, на які покладено виконувати свої повноваження відповідно до чинного законодавства. Місцеві бюджети є основним джерелом, фінансовою базою органів місцевого самоврядування, активною формою акумуляції певної частини фонду фінансових ресурсів, бо саме тут концентрується більше 70% загального обсягу фінансових ресурсів

місцевого самоврядування. Вони є основною ланкою бюджетної системи держави, утворюючи систему фінансових відносин, що формуються між місцевими та державними бюджетами і всередині між місцевими бюджетами.

Метою бюджетної децентралізації не може бути збільшення частки доходів місцевих бюджетів у зведеному бюджеті або краще утримання наявної мережі бюджетних установ. Лише підвищення якості конкретного переліку послуг для конкретного громадянина може забезпечити правильний напрям перетворень. Інші цілі для бюджетної децентралізації можуть призвести до неефективного використання державних коштів і погіршення ситуації. Основними завданнями, які будуть реалізовані в рамках бюджетної децентралізації є: перегляд та визначення переліку власних та делегованих повноважень; розширення фінансової бази органів місцевого самоврядування; перехід до системи цільових трансфертів, спрямованих на компенсацію видатків органів місцевого самоврядування в результаті реалізації ними делегованих функцій; запровадження розрахунку на основі формули перерозподілу національних податків, закріплених за місцевими бюджетами; запровадження максимального рівня прозорості використання бюджетних коштів органами місцевого самоврядування [5].

Досвід багатьох країн світу, які перейшли до демократичної організації суспільства, доводить, що процес переходу супроводжувався надзвичайно важким пошуком таких варіантів управління закладами соціальної сфери, які найбільш ефективно забезпечували б для органів влади центрального рівня підтримку з боку місцевих органів влади та місцевих громад. Цим країнам доводилося відмовлятися від централізованого управління всією мережею закладів соціальної сфери і передавати відповідальність за ефективність їх функціонування місцевим органам управління. Тому децентралізація є найбільш очевидним і надійним засобом перенесення політичних дебатів про якість соціальних послуг в площину безпосереднього формування та реалізації політики на місцевому рівні [7].

У системі заходів державної регіональної бюджетної політики важливою складовою є регулярне надання центральною владою допомоги владним органам, що не мають таких ресурсів, які будуть достатніми для виконання покладених на них функцій.

У кожній країні проводиться бюджетне вирівнювання, незалежно від її державного устрою. Надзвичайна багатоманітність соціально-економічних умов адміністративно-територіальних формувань спричинила важливість бюджетного вирівнювання, внаслідок чого у них створюється різний за обсягами бюджетний потенціал, як сукупність бюджетних доходів, а в кінцевому підсумку визначає різні перспективи у здійсненні бюджетних видатків.

Є два типи бюджетного вирівнювання – це вертикальне і горизонтальне. Вертикальне бюджетне вирівнювання передбачає розподіл доходів і видатків між бюджетами різних рівнів, який проводиться відповідно до розмежування функцій і повноважень між органами державної влади і управління та органами місцевого самоврядування. Розподіл видаткових повноважень між бюджетами зумовлює певне розмежування між ними дохідних джерел, що необхідно для забезпечення бюджетів достатньою фінансовою базою для здійснення покладених на них повноважень. Таким чином основною метою вертикального бюджетного вирівнювання є збалансування доходів і видатків бюджетів усіх рівнів та видів. Горизонтальне бюджетне вирівнювання передбачає вирівнювання видатків однотипних місцевих бюджетів (наприклад обласних, міських, селищних, сільських) в територіальному аспекті. В кінцевому підсумку основною метою горизонтального бюджетного вирівнювання є забезпечення громадян всієї країни однаковим рівнем суспільних послуг, які надаються за рахунок бюджетних коштів. Стосовно населення фінансово менш забезпечених громад мова може йти про забезпечення надання на однаковому мінімально необхідному рівні передбачених Конституцією суспільних послуг [6].

Отже, бюджетне вирівнювання спрямовується саме на перерозподіл фінансових ресурсів, щоб прибрати вертикальні і горизонтальні фіскальні дисбаланси задля інтересів владних рівнів, які мають дисбаланси.

Вирішення завдань бюджетного вирівнювання досягається за допомогою певної системи форм і методів державної підтримки, проте центральне місце в ній займають процедури бюджетного регулювання і фінансової допомоги територіям у вигляді бюджетних трансфертів. Цілі бюджетного вирівнювання реалізуються в процесі формування механізмів надання фінансової допомоги місцевим бюджетам. Вихідною умовою забезпечення ефективності даних механізмів є застосування єдиних, прозорих, науково обґрунтованих підходів щодо державної фінансової підтримки розвитку територій [6].

Індекс відносної податкоспроможності відповідного бюджету місцевого самоврядування є коефіцієнтом, що визначає рівень податкоспроможності такого бюджету у порівнянні з середнім показником по зведеному бюджету району у розрахунку на одну людину [3].

Міжбюджетні трансферти є вагомим фінансовим інструментом державного регулювання міжбюджетних відносин. За допомогою їх підтримки вирішуються такі завдання: проводиться вплив на структуру видаткової частини і забезпечується збалансування бюджетів; здійснюється вирівнювання бюджетних диспропорцій у розрізі територій країни; також загальнодержавного значення фінансуються соціально-економічні програми; на рівні встановлених центральною владою мінімальних соціальних стандартів забезпечуються послуги місцевої влади; здійснюється фінансування делегованих повноважень.

Офіційні трансферти розподіляються на нецільові (дотації) та цільові (субвенції). Згідно з Європейською хартією місцевого самоврядування, для місцевих бюджетів пріоритетними є дотації, адже вони дають самоврядуванню більше свободи вибору щодо напрямку витрат цих коштів. Водночас, в Україні на етапі об'єднання громад важливу роль відіграли саме субвенції: освітня, медична, на формування інфраструктури ОТГ, Нової української школи тощо. Вони сприяли рівномірному розвитку громад, а також допомагали налаштувати низку процесів, переданих у повноваження місцевого самоврядування, в умовах невизначеності та перехідного періоду [2].

Найбільшу вагу у структурі місцевих бюджетів загалом мають податкові надходження та офіційні трансферти. Водночас, власними доходами місцевих бюджетів з цих двох категорій є лише податкові надходження.

Податкові надходження можна розділити на дві великі групи: закріплені за громадами загальнодержавні податки та збори та місцеві податки та збори. Саме місцеві податки та збори мають найвищий рівень автономії, адже на них місцева влада може прямо впливати [1].

Однією із важливих проблем формування місцевих бюджетів є забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку регіонів та формування міжбюджетних відносин, з метою підвищення рівня фінансової самодостатності шляхом посилення бюджетної децентралізації [4].

За даними управління Державної казначейської служби України Житомирської області обсяг доходів бюджету міста за 2020 рік склав 516 082,9 тис. грн, з яких: власні та закріплені доходи загального фонду – 326 254,2 тис.грн. (питома вага у бюджеті -63,2%), доходи спеціального фонду – 16 531,6 тис.грн.(3,2 %) та офіційні трансферти – 173 297,1 тис.грн. (33,6%).

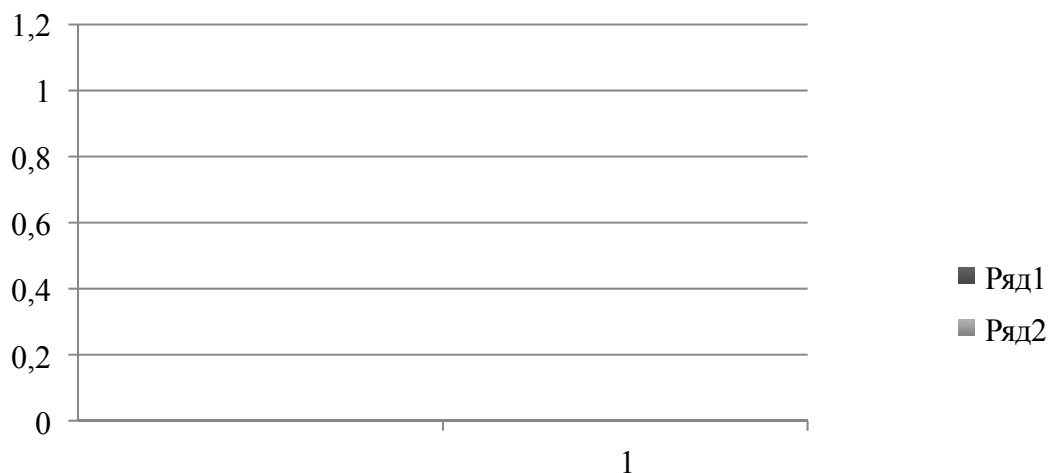


Рисунок 1 – Структура та динаміка надходжень до бюджету міста Бердичева за 2019 та 2020 роки (тис. грн.)

Порівняно з 2019 роком надходження до бюджету в цілому зменшились на 208 668,1 тис.грн., в тому числі по офіційним трансфертам – на 210 735,6 тис.грн.

За 2020 рік до бюджету міста Бердичева надійшло міжбюджетних трансфертів на загальну суму 173 297,1 тис.грн., з них:

- дотацій на загальну суму 9 758,1 тис.грн.;

- субвенцій за 14-ма напрямками на загальну суму 163 539,0 тис.грн., в тому числі надійшли субвенції з державного бюджету, а саме: освітня - 122 886,1 тис.грн., медична – 15 143,6 тис.грн. та на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку територій – 3 618,5 тис.грн.

За звітний рік надійшло місцевих податків і зборів на загальну суму 82 479,2 тис. грн., що менше на 863,5 тис. грн. ніж у минулому році.

Найбільшу питому вагу у місцевих податках і зборах займає єдиний податок (52,1%) та плата за землю (41,2%), до складу якої входить земельний податок (23%) та орендна плата за земельні ділянки (18,2%).

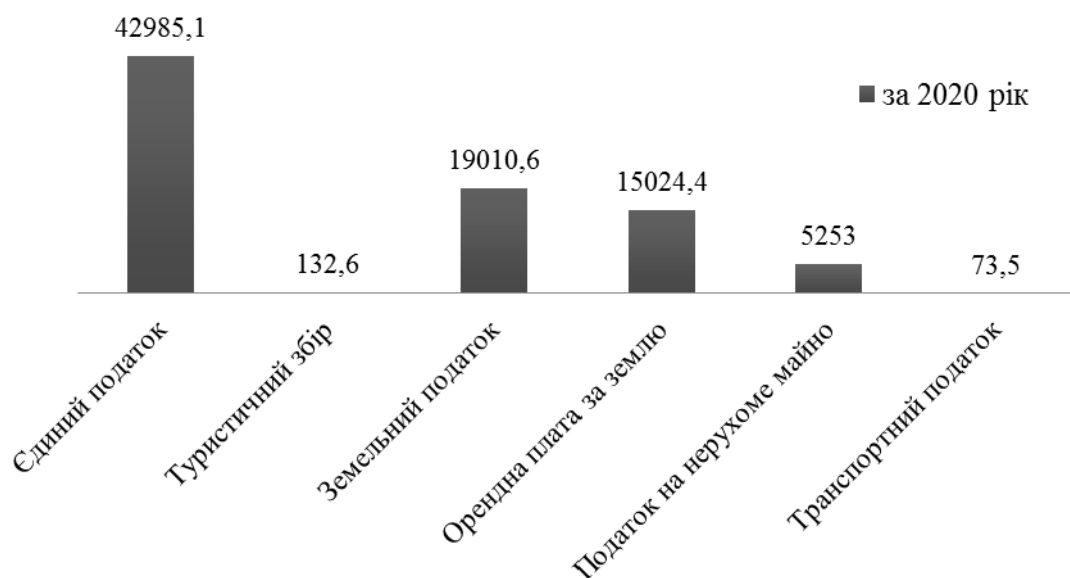


Рисунок 2 – Структура місцевих податків і зборів за 2020 рік

Надходження єдиного податку, у порівнянні з фактичними показниками 2019 року, зменшились, у зв'язку із обмежувальними карантинними заходами, на 1 324,7 тис. грн., або на 3% та склали 42 985,1 тис. грн.

Для того, щоб громада була здатною забезпечити виконання своїх завдань, вона повинна володіти відповідним обсягом фінансових ресурсів, які необхідні для покриття власних витрат. Принцип фінансової самостійності є ключовим при формуванні бюджетів органів місцевого самоврядування. А оскільки громада є територіальною основою для створення та діяльності органів місцевого самоврядування, то при її формуванні доцільно враховувати податковий потенціал. Ймовірно, що формування фінансово самодостатніх адміністративно-територіальних одиниць потребує змін не тільки у податковому та бюджетному законодавстві, але й у територіальних розмірах громад, районів та регіонів [4].

Зараз, на стадії розбудови економіки зроблено великий крок вперед, зокрема прийнято відповідні зміни до законодавства, проведено реформи міжбюджетних відносин, змінили механізми бюджетного фінансування і вирівнювання. Важливу роль у вирішенні загальнодержавних та регіональних соціальних і економічних питань відіграють місцеві бюджети, а саме: розвитку інфраструктури, фінансування агропромислового комплексу, житлового будівництва, фінансування видатків на утримання соціально-культурної сфери. Спостереження показали неоднозначний результат, а саме було виявлено, що місцеві ради та громади виявилися не готовими до змін, в значній мірі це стосується процесу об'єднання громад та встановлення ставок податків і розподілу коштів в умовах нової системи вирівнювання.

Список використаних джерел:

1. Вуй Т., Ковалчук О. Financial decentralization and fiscal imbalance of local budgets in Ukraine. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2020. С. 21-26.
2. Буй Т., Русіна К. Особливості функціонування міських територіальних громад в умовах бюджетної децентралізації. Міжнародна наук.-практ. конференція (м. Київ, 03 лютого 2021 р.). Київ. 2021. С. 16-18.
3. Бюджетний кодекс України від 01.01.2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
4. Данилишин Б.М. Децентралізація управління в Україні: з чого почати? URL: <https://kontrakty.ua/article/82116>

5. Демчак Р.Є. Децентралізація бюджетних відносин як важіль забезпечення регіонального розвитку URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILEA=&2_S21STR=ppeu_2015_4_28
6. Електронна Лекція Бюджетне вирівнювання та його особливості URL: <https://lektsii.com/1-36094.html>
7. Ніколіна І.І. Управління соціальною сферою регіону: монографія. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2015. 208 с.
8. Ніколіна І. І. Трансформація публічного управління в Україні в умовах децентралізації. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: збірник наукових праць 4 Міжнародної наук.-практ. конференції* (м. Вінниця, 05-07 черв. 2019 р.). Вінниця. 2019. Ч 1. С. 279-290.
9. Фурдичко Л.Є. Децентралізація: фінансова незалежність місцевих бюджетів України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. Вип. 5, 2015. С. 39–42.

УДК 352-048.74(045)

Олена Вільчинська

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

**АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ НА ПРИКЛАДІ РАЙГОРОДСЬКОЇ
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ**

У статті досліджуються особливості розвитку громад в умовах проведення в країні реформи з децентралізації з метою формування ефективного місцевого самоврядування, а також задля покращення соціально-економічного розвитку територій. Визначено результати децентралізованої трансформації на рівні

територіальної громади. Проаналізовано динаміку надходжень власних доходів бюджету Райгородської територіальної громади Вінницької області.

Ключові слова: *децентралізація, соціально-економічний розвиток, місцеві бюджети, територіальна громада, органи місцевого самоврядування.*

На сучасному етапі суспільного розвитку Україна, як і більшість пострадянських держав, знаходиться на стадії вдосконалення своєї системи управління, в тому числі і територіальної. Система поділу на громади за територіальним принципом є застарілою і потребує значних змін. Старий розподіл на райони та територіальні одиниці сьогодні не може гарантувати задоволення всіх соціально-економічних потреб населення. На даний час однією з найбільш успішних реформ в Україні вважається реформа децентралізації. Наявні результати демонструють динамічні темпи розвитку територіальних громад. Проте, реформа децентралізації стикається з низкою проблем як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях. Саме цим і зумовлена актуальність даної статті.

Багато відомих вітчизняних учених присвятили свої праці дослідженню економічного та соціального розвитку територій. Серед них: М. М. Бриль, О. М. Врублевський, О. Б. Данчева, Е. А. Чубаров [1], Т. Г. Буй, К. В. Русіна [2], І. М. Гринчишин [3], І. М. Дмитрук [4], І. Ф. Коломієць, А. О. Пелихатий [5], А. М. Круглашов, В. І. Бурега [6], Л. А. Мельник [7], І.І. Ніколіна [8], О. А. Петренко [10].

Метою даної наукової роботи є дослідження реформи децентралізації, її впливу на економічний стан України та на стан об'єднаних територіальних громад.

Процес децентралізації в Україні триває достатньо давно. І. М. Дмитрук наголошує, що його вплив досягнув усі сфери суспільного життя [4, с. 82].

Вже завершено етапи реформування системи державного управління та місцевого самоврядування, необхідний для успішного їх впровадження в життя. За цей час можна виділити як певні досягнення, так і труднощі та недоліки в реалізації мети і завдань цих реформ [6, с. 69].

І. І. Ніколіна зазначає, що децентралізація є найбільш очевидним і надійним засобом перенесення політичних дебатів про якість соціальних послуг в площину безпосереднього формування та реалізації політики на місцевому рівні [8, с. 289].

Децентралізація влади в рамках державної політики регіонального розвитку є однією з вирішальних реформ в Україні. Проведення цієї реформи свідчить про початок радикальних змін, намагання покращити якість життя громадян і має важливе значення для продовження галузевих реформ. Здійснення національної реформи децентралізації влади вимагає прийняття та вдосконалення законів та нормативних актів, що забезпечують правове регулювання територіальних громад та здійснення цієї реформи [10, с. 7].

В сучасних умовах реформи місцевого самоврядування одним з найбільш пріоритетних завдань є забезпечення спроможності територіальних громад [3, с. 51]. При цьому сильною та спроможною територіальною громадою є тільки та громада, яка має можливість забезпечити на місцевому рівні надання всіх необхідних громадянам публічних послуг, тобто бути спроможним адміністративним центром з надання послуг населенню [7, с. 5]. Для цього територіальна громада повинна мати необхідну інфраструктуру, у тому числі й приміщення для розміщення персоналу відповідних служб та підрозділів виконавчих органів [1, с. 47].

Міністерством розвитку громад та територій було розроблено «Методичні рекомендації щодо оцінки рівня спроможності територіальних громад» [11]. Дані рекомендації містять основні показники, які визначають соціально-економічну спроможність територіальних громад, порядок та критерії оцінки рівня їх спроможності. Розвиток фінансової спроможності міських територіальних громад передбачає ефективне управління активами громади. До них можна віднести всю комунальну власність: будівлі, землю, інфраструктуру, історичні й культурні пам'ятки тощо [2, с. 18].

Згідно із Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» сільська рада є органом місцевого самоврядування певної територіальної

громади з певними компетенціями, у межах яких діє самостійно. За поданням сільського голови обирається секретар сільської ради. Рада утворює виконавчий комітет, визначає його кількість і затверджує персональний склад. Отже, робота сільської ради здійснюється її виконавчим комітетом, сільським головою, постійними та іншими (тимчасовими) комісіями [12].

Згідно із Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» сільська рада обирає з числа депутатів ради постійні комісії для вивчення та попереднього розгляду питань, що відносяться до компетенції ради, здійснення контролю з виконанням прийнятих рішень. У досліджуваній нами сільській раді, а саме Райгородській сільській раді створені і діють такі чотири постійних комісії:

- 1) постійна комісія з питань планування, економіки, бюджету і фінансів;
- 2) постійна комісія з питань сільського господарства, земельних відносин та охорони довкілля;
- 3) постійна комісія з питань законності, громадського порядку і боротьби із злочинністю;
- 4) постійна комісія соціально-культурна та з питань соціального захисту населення.

З 11.12.2016 року відбулися перші вибори до новоутвореної Райгородської об'єднаної територіальної громади, у яку увійшли 4 сільських ради [9]. З червня 2020 року до Райгородської громади приєдналась Ситковецька сільська рада, якій підпорядковуються с. Юрківці, с. Рубіжне та с. Джуринці (загалом 20 сіл)

В громаді діє ЦНАП, який був заснований вкінці 2020 року. Концепція його формування передбачає створення єдиного інтегрованого місця прийому громадян, підприємців та представників інших суб'єктів господарювання для надання їм якнайбільшої кількості адміністративних послуг [5, с. 50]. Він надає жителям громади послуги щодо:

- 1) реєстрації/зняття з реєстрації мешканців;
- 2) реєстрації фізичних і юридичних осіб;

- 3) земельних питань;
- 4) реєстрації нерухомості;
- 5) питань місцевого значення (надання дозвільних документів);
- 6) соціальних послуг;
- 7) надання довідок.

Доходи Райгородської сільської ради виступають джерелом забезпечення поточних потреб громади та служать цілям забезпечення її довгострокового розвитку. При цьому доходи бюджету громади складаються з власних та переданих з державного бюджету на безповоротній основі (міжбюджетних трансфертів).

Завдяки проведенню реформи децентралізації за останні минулі роки спостерігається значне зростання доходної частини досліджуваного місцевого бюджету, що проілюстроване даними рис. 1, який відображає динаміку загального та спеціального фондів доходів бюджету Райгородської сільської ради у 2019-2020 роках.

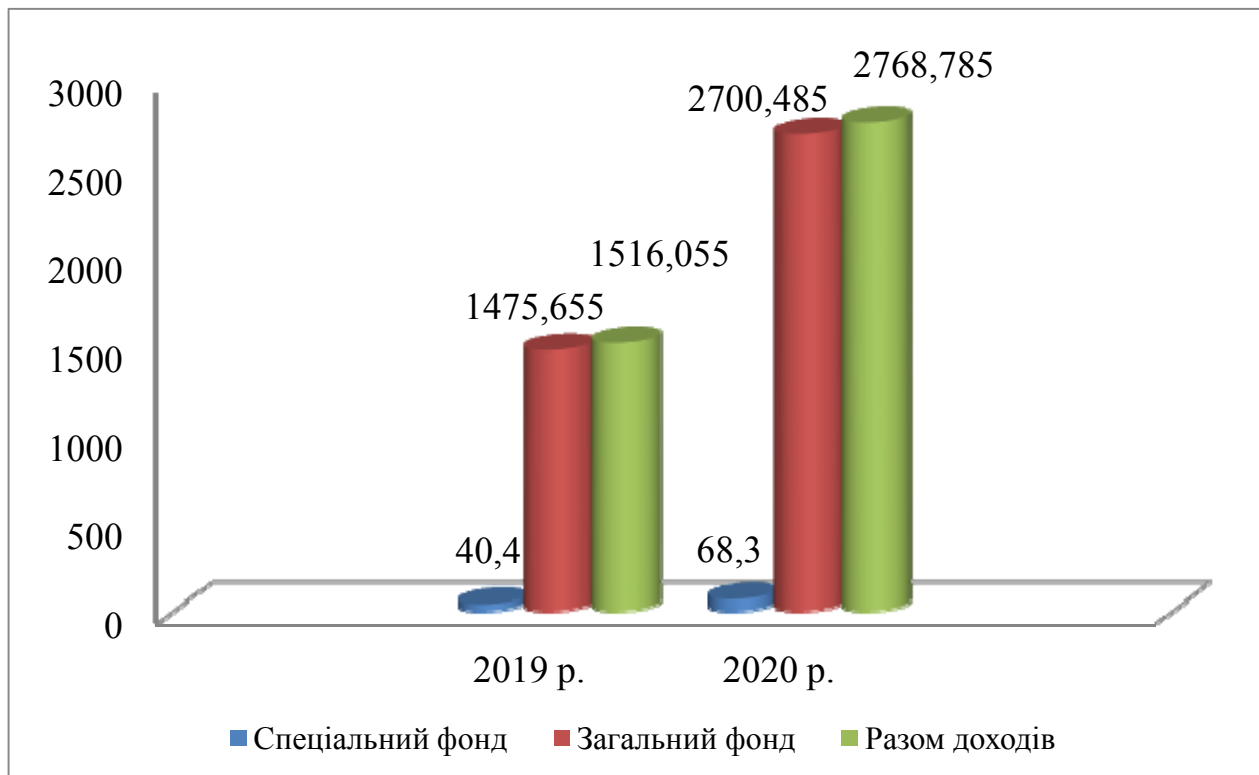


Рисунок 1 – Динаміка доходів бюджету Райгородської сільської ради у 2019-2020 роках, тис. грн.

З даних рис. 1 робимо висновок щодо позитивної динаміки доходів як загального, так і спеціального фондів Райгородської сільської ради за 2019-2020 роки. Так, у 2020 році доходи загального фонду зросли порівняно з 2019 роком на 1224,83 тис. грн., або на 82,60%.

Зростання доходів спеціального фонду селищної ради у 2020 році порівняно з попереднім періодом збільшилося на 27,9 тис. грн., або на 70%.

Що стосується динаміки всіх доходів Райгородської сільської ради за досліджуваний період, то вона відзначалася такими даними: у 2020 році зростанням доходів порівняно з попереднім роком на 1252,73 тис. грн., або на 82,6%.

Отже, загалом вищі темпи зростання доходів загального фонду та всіх доходів Райгородської сільської ради спостерігалися у 2020 році порівняно з 2019 роком.

На рисунку 2 наведено склад видатків Райгородської сільської ради у динаміці 2019- 2020 років.

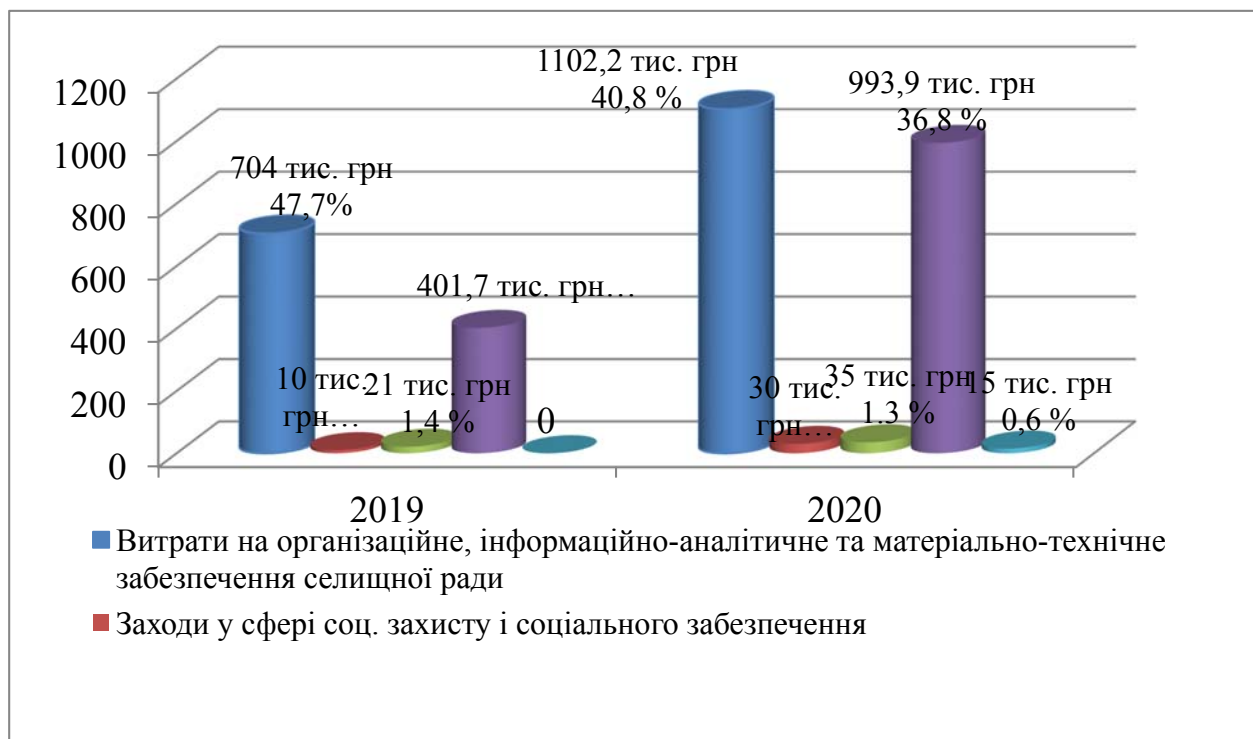


Рисунок 2 – Видатки Райгородської сільської ради у 2019-2020 роках

З даних рисунку 2 можемо зробити висновок, що загальна сума видатків Райгородської сільської ради у 2020 році складала 2176,1 тис. грн., що на

1039,4 тис. грн., або на 91,4 % перевищувало рівень видатків попереднього року. У структурі видатків і в 2019 році, і у 2020 році найбільші суми припадали на витрати на організаційне, інформаційно-аналітичне та матеріально-технічне забезпечення селищної ради. Так, у 2019 році вони дорівнювали 704,0 тис. грн., або 47,7% всіх видатків, а у 2020 - 1102,2 тис. грн., або 40,8%. Приріст даних витрат порівняно з попереднім роком становив 398,2 тис. грн., або 56,6%, проте поряд з цим відбулось падіння частки видатків у структурі на 6,9%.

Наступне місце за величиною становили витрати на організацію благоустрою населених пунктів. Їх величина у 2019 році дорівнювала 401,7 тис. грн. (або 27,2% у структурі всіх видатків), а у 2020 році - 993,9 тис. грн. (36,8%). Абсолютне зростання величини витрат на організацію благоустрою населених пунктів становило 592,2 тис. грн., або 147,4%.

Сума всіх інших витрат Райгородської сільської ради протягом досліджуваного періоду було незначною. Так, у 2019 році вона складала 112,0 тис. грн., або 4,2%, включаючи:

- витрати на заходи у сфері соціального захисту і соціального забезпечення – 30,0 тис. грн., або 1,1%;
- витрати на проведення заходів у сфері культури та мистецтва – 35,0 тис. гривень, або 1,3%;
- витрати на здійснення заходів із землеустрою – 15,0 тис. грн., або 0,6%.

На рисунку 3 наведено склад витрат Райгородської сільської ради на організаційне, інформаційно-аналітичне та матеріально-технічне забезпечення селищної ради у 2019-2020 рр.

Як бачимо з даних рисунку 3, у структурі витрат Райгородської сільської ради на організаційне, інформаційно-аналітичне та матеріально-технічне забезпечення сільської ради у 2019 році найбільша частка припадала на витрати на оплату праці - 534,0 тис. грн., або 75,9%. Нарахування на оплату праці становили 117,5 тис. грн., або 16,7%, витрати на оплату комунальних послуг та енергоносіїв – 38,0 тис. грн., або 5,4%, інші видатки - 14,5 тис. грн., або 2,0%.

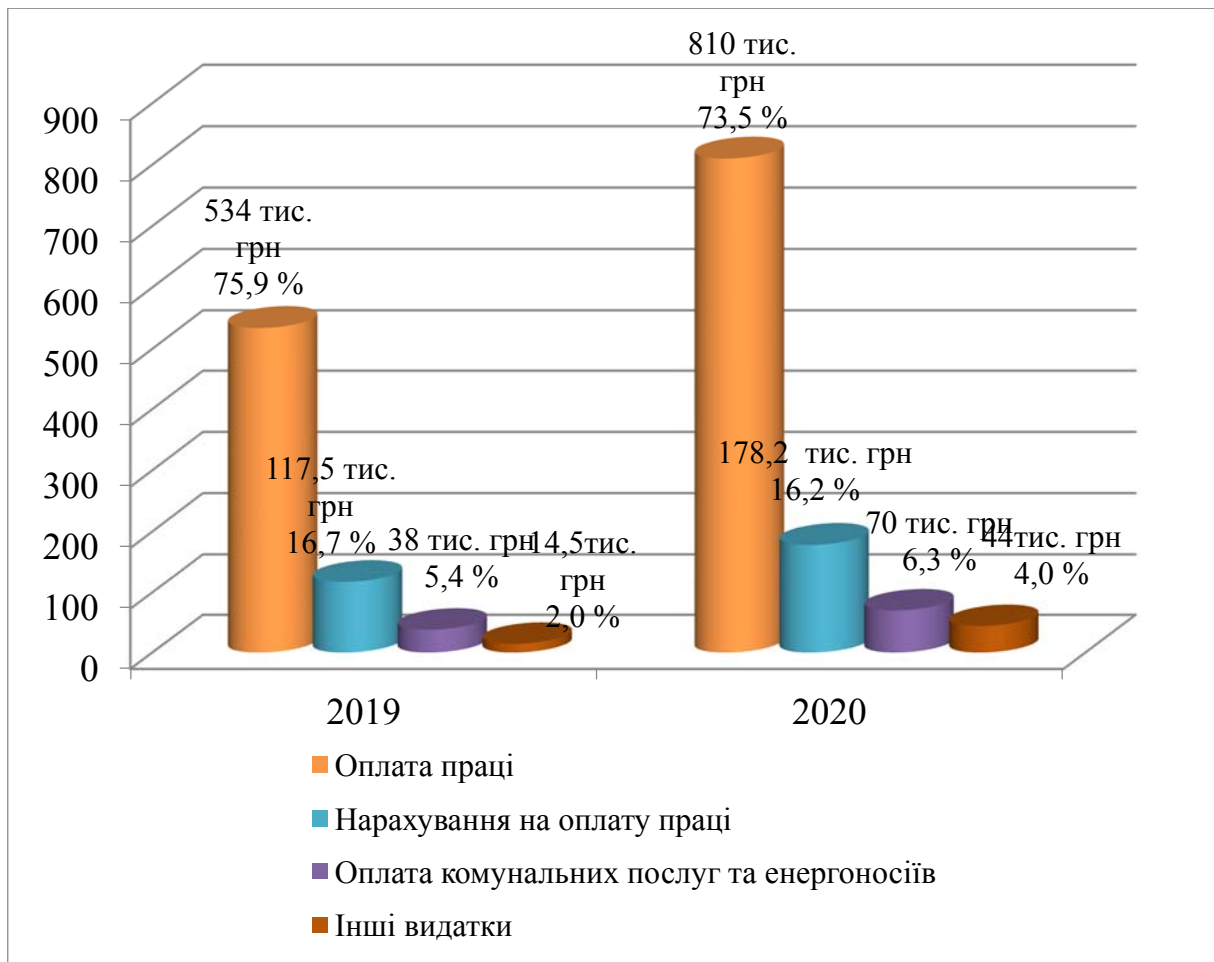


Рисунок 3 – Витрати Райгородської сільської ради на організаційне, інформаційно-аналітичне та матеріально-технічне забезпечення сільської ради у 2019-2020 роках

У 2020 році, як і раніше, переважаюча частина припадала на витрати на оплату праці працівників сільської ради, проте при збільшенні абсолютної суми цих витрат порівняно з попереднім роком на 276,0 тис грн. їх частка у загальній структурі впала на 2,4% і складала 73,5%. Нарахування на оплату праці у 2020 році зросли – на 60,7 тис. грн., а їх частка у структурі загальних витрат зменшилась на 0,5%. За звітний рік також відбулося зростання витрат на оплату комунальних послуг та енергоносіїв на 32,0 тис. грн. та інших видатків - 29,5 тис. грн. Частки вище згаданих витрат у загальній структурі коштів, що були спрямовані на забезпечення діяльності сільської ради, відповідно дорівнювали 6,3% та 4,0%.

Отже, за роки впровадження децентралізації влади в Україні вже можна виділити як певні досягнення, так і проблеми, які ще потребують свого вирішення. Серед вагомих досягнень цього процесу можна визначити завершення об'єднання територіальних громад, поживлення економічної активності в територіальних громадах, формування нових можливостей співпраці між громадами для вирішення спільних проблем. Беручи до уваги аналіз бюджету Райгородської сільської ради, можемо зробити висновок, що децентралізація позитивно вплинула на територіальну громаду, адже протягом двох останніх років доходи сільського бюджету суттєво зростали. У 2020 році вони становили 2768,785 тис. грн., у тому числі доходи загального фонду селищного бюджету – 2700,485 тис. грн., а доходи спеціального фонду – 68,3 тис. грн. Основну частку доходів селищної ради у 2020 році становили кошти загального фонду – 97,53%. На кошти спеціального фонду припадало лише 2,47% отриманих доходів.

В той же час залишаються невирішеними достатньо проблем, що потребують значної уваги та зусиль органів влади. Це, насамперед, відсутність конституційного закріплення реформ, пов'язаних із процесами децентралізації, правова неврегульованість можливості громад керувати землями сільськогосподарського призначення, як перебувають за їхніми межами, значне посилення напруженості у відносинах між центром та регіонами.

Список використаних джерел

1. Бриль М. М., Врублевський О. М., Данчева О. Б., Чубаров Е. А. Успішна територіальна громада: будуємо разом *Видавничий будинок Фактор* 2018. С. 47. URL: <https://despro.org.ua/library/publication/UspishnaTerytorialnaHromada2018.pdf>
2. Буй Т. Г., Русіна К. В. Особливості функціонування міських територіальних громад в умовах бюджетної децентралізації. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки.* 2021. С. 18. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/20770/Bui_Osoblyvosti_funk

[tsionuvannia_miskykh_terytorialnykh_hromad_v_umovakh_biudzhethnoi_detsentralizatsii.pdf?sequence=1](#)

3. Гринчишин І. М. Спроможність територіальних громад: Теоретичний дискурс. *Територіальний розвиток та регіональна економіка*. 2018. № 6 (134). С. 51. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20186\(134\)/sep20186\(134\)_051_HrynychyshynI.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20186(134)/sep20186(134)_051_HrynychyshynI.pdf)
4. Дмитрук І. М. Правові аспекти бюджетної децентралізації на досвіді зарубіжних країн. *VII Юридичі могилянські читання*. 2021. С. 82 URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/456/1/VII%20%D0%AE%D1%80%D0%B8%D0%B4.%20%D0%9C%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D0%BB%D1%8F%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D1%96%20%D1%87%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%2C%202021.pdf>
5. Коломієць І. Ф., Пелехатий А. О. Теоретико-практичні аспекти формування об'єднаних територіальних громад в Україні. *Науковий журнал «Економіка України»*. 2017. №4 (665). С. 50. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=EkUk_2017_4_4
6. Круглашов А. М., Бурега В. І. Здобутки і труднощі в реалізації децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 2. С. 69 URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/869/846/>
7. Мельник Л. А. Теоретичні засади формування спроможності територіальних громад в Україні. *Державне управління: удосконалення і розвиток*. 2020. № 9. С. 5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/56.pdf
8. Ніколіна І.І. Трансформація публічного управління в Україні в умовах децентралізації. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: збірник наукових праць VII Міжнародної наук.-практ. конференції* (м. Вінниця, 05-07 черв. 2019 р.). Вінниця. 2019. Ч.1. С. 279-290. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/card.php?lang=uk&id=25769>.
9. Офіційний сайт Райгородської сільської ради URL: <https://raygorod-otg.gov.ua/>

10. Петренко О. А. Особливості реалізації концепції децентралізації влади в Україні. Суми, 2021 С. 7 URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/85196/1/Petrenko_bac_rob.pdf;jsessionid=9BD16EA8C3072CC76ED878B287A110B2

11. Про внесення змін до Методики формування спроможних територіальних громад: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 34. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2020-%D0%BF#Text>

12. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України (із змінами та доповненнями станом на 26.11.2016 р.) URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.

УДК 3:3.082

Маріанна Івасько

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ДОБОРУ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В УКРАЇНІ

У статті розглянуто сутність і значення механізму добору кадрів у діяльності державних підприємств. Висвітлюється необхідність запровадження прогресивних методів добору персоналу державної служби як складової державної кадрової політики. Теоретично обґрунтовуються проблеми кадрового потенціалу державної служби та механізми його формування на сучасному етапі. Доведено можливість використання сучасних технологій добору кадрів, що використовуються в умовах ринкової економіки, у діяльності державних підприємств.

Ключові слова: державна кадрова політика, добір, відбір, кадровий потенціал, персонал державної служби.

Розбудова демократичної держави потребує реформування всіх складових державного управління, забезпечення змістовного взаємозв'язку суспільних реформ і конкретних управлінських інновацій, інституційної спроможності для виконання нових функцій і завдань, урахування здобутків світової спільноти щодо розвитку демократії. До цього часу політика у сфері управління кадрами державної служби характеризується застосуванням неефективних напрацьованих за радянський період методів роботи з персоналом, які вже застаріли, консервативністю, не володінням сучасними технологіями управління кадрами, що призводить до «непривабливості» державної служби як для професійних кадрів, так і для молоді.

Старі механізми формування кадрового потенціалу державної служби вичерпали себе. А це, у свою чергу, породжує певні проблеми і найголовніша з них – неефективність функціонування методів відбору на посади в органах державної влади та інших кадрових технологій.

Тому Україні сьогодні, як ніколи, потрібна чітка, продумана система організації роботи з кадрами, спрямована на вдосконалення їх фахового потенціалу, підвищення моральних професійних якостей апарату як державних органів влади, так і місцевого самоврядування. У зв'язку з цим набуває актуальності проблема створення ефективної системи кадрового забезпечення владних органів, спрямованої на розвиток професійної, політично нейтральної та авторитетної державної служби.

Здійснення в Україні процесів реформування державного управління й модернізації державної служби значною мірою залежить від наявності в органах державної влади компетентних, професійних, відповідальних та високоморальних кадрів, які вміють стратегічно мислити, якісно формувати й реалізовувати державну політику, ефективно діяти в сучасних умовах державотворення. Забезпечення державної служби кадрами, наділеними відповідними якостями та здібностями, що відповідають зазначеним вимогам, можливе лише за допомогою ефективного добору кадрів на заміщення вакантних посад державної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що проблемі вдосконалення добору кадрів на державну службу присвячується досить широке коло праць дослідників, серед яких можна назвати публікації Т. Витко, Б. Деніела, О. Єфремової, Ю. Конотопцевої, Н. Липовської, В. Ладиченко, О. Охотникової, О. ПархоменкоКуцевіл, Л. Прудіус та ін. Водночас проведений аналіз літератури з державного управління показав, що в науковому плані проблема вдосконалення добору кадрів на державну службу на сьогодні залишається недостатньо дослідженою, розглядається епізодично, без системного, комплексного підходу. Також потребують обґрунтування, на основі вітчизняного і зарубіжного досвіду, напрями вдосконалення добору кадрів на державну службу в Україні.

Сьогодні перед Україною стоять проблеми, пов'язані із загальною світовою тенденцією до глобалізації. Насамперед вони зумовлені процесами її європейської та євроатлантичної інтеграції. Ключову роль у цих процесах відіграє її основний інструмент – вітчизняна державна служба, функціонування якої зумовлює якість державного управління [2].

Соціально-економічну і політичну трансформацію українського суспільства можна забезпечити лише за рахунок ефективного і раціонального використання управлінського ресурсу, інноваційних технологій роботи з персоналом органів управління. У даний час питання основних складових механізму формування кадрового потенціалу державної служби регламентується Конституцією України, а також більш ніж 600 нормативно-правовими документами. Нормативно-правова база державної служби має здебільшого декларативний характер (зокрема, формування кадрового резерву, проведення атестації тощо), через що і не працює. Водночас домінуючим поглядом у науковій літературі щодо формування кадрів державної служби є така, що наголошує на провідній ролі навчання, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації під час формування кадрового потенціалу державної служби. Поза увагою вчених залишається питання системного підходу до проблем формування кадрового потенціалу та вироблення механізму його формування.

О. І. Пархоменко-Куцевіл у своєму дослідженні глибоко аналізує основні технології формування кадрів (залучення персоналу, добір, професійна адаптація, мотивація, кар'єрне зростання, оцінювання, робота з резервом), пропонує залучення персоналу розглядати як один з елементів механізму формування кадрового потенціалу державної служби в Україні [3].

Відбір кадрів є одним з основних елементів механізму формування кадрового потенціалу. Формування кількісного та якісного складу персоналу здійснюється за допомогою добору та відбору кадрів [3]. У більшості випадків відбір здійснюється лише під час прийому на роботу в комерційні (недержавні) структури, оскільки застосування різних форм відбору не зарегламентовано в нормативно-правових актах. Тому всі розглянуті нами методи, форми відбору персоналу можуть до певної міри бути корисними під час прийому на державну службу. Бажана результативність процесу добору персоналу – добір кандидатів, які в разі прийняття їх на роботу будуть працювати успішніше від інших, – досягається в результаті проведення об'єктивної оцінки якостей кандидатів на посади. Основними передумовами цієї оцінки є такі: забезпечення достовірності й надійності інструментів добору та формування чітких визначених критеріїв оцінки якостей претендентів [3].

Загалом добір персоналу – це процес оцінки професійних якостей кола претендентів, визначення придатності кожного з них для роботи на певних посадах. В Україні, як і в інших країнах, цей процес є одним із найбільш складних у роботі з кадрами. Без створення об'єктивної системи добору кадрів (що є серйозною проблемою в системі державної служби України) значно ускладнюється можливість припливу до неї найбільш компетентних і кваліфікованих спеціалістів.

Для здійснення якісного відбору персоналу українські дослідники пропонують використовувати різні методи відбору. На нашу думку, до переліку основних з них слід віднести такі: анкетування, письмові та моделюючі тести, пробні завдання, співбесіди, перевірка відомостей, наведених в анкетах та рекомендаціях, експертне опитування, групова дискусія. Будь-який з наведених методів може бути ефективним за його чіткої регламентації, вибіркової та індивідуального підходу залежно від посад державних службовців.

На етапі відбору кадрів створюються умови для повноцінного формування особистості, визначаються особи, здатні вирішувати конкретні професійні питання. При цьому слід урахувати не тільки такі вимоги, що характеризують загальний рівень професійної підготовки та кваліфікації, а й ті, що належать до суб'єктивних якостей працівника, та готовність осіб до виконання окремих видів організаторської діяльності. Маються на увазі здібності, обдарування, нахили, ініціативність, діловитість та інші якості. Виявлення особистісних якостей, відповідності до характеру майбутньої роботи і є основним змістом пошуку та відбору кадрів.

З огляду на реальний стан справ, характеру суспільно-політичних процесів і завдань державотворення в Україні, політика кадрового добору державних службовців, на нашу думку, повинна базуватися на принципі системності й належного наукового забезпечення.

Основною передумовою призначення на відповідні посади державних службовців компетентних, висококваліфікованих працівників є формування дійового кадрового резерву та робота з ним (ст. 28 Закону України «Про державну службу») [1]. Формування кадрового резерву повинно забезпечити добір працівників, які мають професійні навички, що ґрунтуються на сучасних спеціальних знаннях і аналітичних здібностях, для прийняття та успішної реалізації управлінських рішень. Важлива роль у цьому плані відводиться підготовці спеціалістів державної служби. У сучасному змінному світі проблема підготовки фахівців для публічної сфери є найактуальнішою з погляду забезпечення стабільного розвитку суспільства та країни [2].

На сьогодні загальна схема добору нових працівників є фактично універсальною для всіх виконавчих органів державної влади передбачено конкурсний відбір. Конкурсом у системі державної служби є особлива процедура відбору кадрів на вакантні посади державної служби [4]. Термін «конкурс» у перекладі з латинської означає «змагання», «суперництво». Відповідно до «Порядку проведення конкурсу на заміщення посад державних службовців», основним шляхом залучення фахівців на державну службу є

публікація оголошення державного органу про проведення конкурсу в пресі або поширення його через інші засоби масової інформації. Застосування конкурсного відбору як одного зі способів раціонального добору кадрів має як переваги, так і недоліки. По-перше, конкурс є демократичним засобом відбору, оскільки за його проведення реалізовується конституційне право доступу кожного громадянина до державної служби. По-друге, конкурс є ефективним способом відбору, оскільки ставить успішний результат у залежність від отримання вищих оцінок, урахуваючи рівень підготовки, можливості та здібності кожного з конкурсантів. Недоліки проведення конкурсу полягають у тому, що за багатьма позиціями він не відповідає елементарним, загальновизнаним вимогам зазначених теоретичних засад набору персоналу. Так, члени конкурсної комісії здебільшого не є ні психологами, ні спеціалістами з набору, а методи відбору претендентів є недосконалими. Конкурс дає можливість визначити тільки професійний рівень претендентів, але не їх моральні якості, риси характеру. Слід висловити критичну оцінку існуючої практики, коли добір на державну службу монополізовано керівництвом певного державного органу, що неминуче породжує досить помітний суб'єктивізм в оцінці ділових і моральних якостей кандидатів. Унаслідок цього в можливих і реальних претендентів можуть існувати серйозні сумніви в доцільності власної участі в конкурсі.

Тим часом ефективність конкурсного добору як форми кадрової роботи визначається насамперед кількістю претендентів та якістю їх професійного рівня. На нашу думку, централізація державної служби має виявитися в зосередженні функцій добору претендентів на державну службу в спеціально уповноваженому державному органі. Основним інструментом добору на посади державної служби має бути конкурс, який проводиться здебільшого на групу споріднених за кваліфікаційними вимогами посад, а не на певну посаду. Зарахування до резерву має здійснюватися тільки за результатами та на підставі конкурсного відбору і не протиставлятися йому а органічно доповнювати.

У доборі кадрів пріоритетним напрямом кадрової роботи повинно бути забезпечення об'єктивного та комплексного оцінювання професійних і особистісних якостей претендентів на основі чітко регламентованих з правового погляду норм, кваліфікаційних вимог щодо посади, на яку вони претендують.. Для впровадження сучасних процедур добору кадрів в органах державної влади було б доцільно передбачити в штатах відділ кадрового менеджменту, до складу якого входили б спеціаліст-інтерв'юер, спеціаліст з тестування, психолог.

Державний службовець – це професійність, кваліфікованість, компетентність. Зрозуміло, що людина, яка працює в структурі державної влади, повинна бути освіченою, здібною, ерудованою, з особливим мисленням і чіткою життєвою позицією. Загальна компетентність державного службовця визначається також його особистими психологічними, моральними якостями та інтелектуальними здібностями. Визначення якостей, якими володіє державний чиновник, в усі часи залишалось необхідною умовою технології влади і управління. Ще з давніх часів, коли управління прийняло форму мистецтва підбору людей на державні посади, з'явилась необхідність у більш точному виявленні їх здібностей, визначенні їх професійних якостей, обов'язкових для виконання тих чи інших функцій.

Таким чином, аналіз з метою вдосконалення добору кадрів на державну службу в Україні сучасного стану та проблем добору кадрів на державну службу, узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду свідчить про необхідність: внесення змін до Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. щодо закріплення на законодавчому рівні обов'язкового залучення представників громадських організацій, науковців, експертів та безпосередніх керівників структурних підрозділів до проведення конкурсів на вакантні посади державної служби, створення на конкурсних засадах постійних незалежних конкурсних комісій з метою поліпшення відповідних компетенцій і навичок їх членів, встановлення обов'язкової відповідальності членів цих комісій за прийняті ними рішення; забезпечення під час формування складу

комісії з питань вищого корпусу державної служби, зокрема шести членів від зовнішніх організацій, професійного відбору для участі у відкритому конкурсі тих кандидатів, які володіють спеціальними методами та прийомами відбору персоналу, мають науковий, педагогічний та практичний досвід у сфері управління людськими ресурсами; розширення функцій створеного єдиного порталу вакансій державної служби на офіційному веб-сайті Національного агентства України з питань державної служби щодо їх розподілу за типом посади, установою, місцезнаходженням і датою проведення конкурсу; складення та реалізація службами управління персоналом HR-стратегії в кожному державному органі на всіх рівнях, однією із цілей якої має стати планування кадрових потреб органу, урахування ретельний аналіз наявного персоналу та цілі, поставлені перед державним органом; створення бази даних щодо розподілу за рейтингом випускників Національного агентства України з питань державної служби при Президентіві України та його регіональних інститутів, інших вищих закладів освіти, які займаються підготовкою державних службовців за спеціальністю «публічне управління та адміністрування», що давало б можливість державним органам за наявності в них вакантних посад підбирати кандидатів та запрошувати їх для участі в конкурсі; впровадження Інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах, яка буде включати в себе модуль пошуку та добору кадрів у системі органів державного управління. Реалізація цих пропозицій сприятиме вдосконаленню добору кадрів на державну службу, дозволить модернізувати державну службу, підвищити її ефективність, забезпечить успіх і ефективність реформ, запроваджених на новому етапі державотворення України.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII-ВР (зі змінами та доповненнями) //Офіційний сайт Верховної Ради України. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

2. Масхма М. Б. Сучасні зовнішні технології підбору кадрів. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/3011/1/Mahsma.pdf> (дата звернення 12.09.2021).
3. Пархоменко-Куцевіл О. Удосконалення механізму відбору кадрів державних службовців: основні тенденції державної кадрової політики. *Демократичне врядування: науковий вісник*. 2019. Вип.4. С.124-129.
4. Трошан А. О. Використання новітніх технологій добору кадрів на державну службу [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://intkonf.org/troshan-aovikoristannya-novitnih-tehnologiy-doboru-kadriv-na-derzhavnu-sluzhbu/> (дата звернення 14.09.2021).

УДК 343.8-047.44

Ігор Каракулов

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

АНАЛІЗ РЕФОРМУВАННЯ ПЕНІТЕНЦІАРНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

У статті обґрунтована актуальність реформування пенітенціарної системи України на євроінтеграційних засадах виходячи з вимог Концепції реформування (розвитку) пенітенціарної системи України, яка передбачає впровадження в практику діяльності кримінально-виконавчих установ міжнародного пенітенціарного досвіду та вимог європейських стандартів у сфері виконання покарань і поводження із засудженими. Описано результати реформи за 2019-2021 роки.

Ключові слова: адміністративно-правове забезпечення, реформування, пенітенціарна система, євроінтеграція.

Будучи цивілізаційним вибором України, євроінтеграція є незмінним пріоритетом розвитку нашої держави та суспільства у всіх сферах. Відповідне реформування, спрямоване на забезпечення гармонізації суспільних відносин, вимагає оновлення національного законодавства, яке має здійснюватися на базі наукових розробок та з орієнтацією на європейські і світові стандарти.

Ніколіна І.І. наголошує, що інтегрування нашої держави до європейських структур обумовлює необхідність аналізу механізмів публічного врядування, що реалізуються в країнах ЄС та дослідження можливості, доцільності впровадження з відповідною адаптацією у вітчизняні реалії [1].

До внутрішньополітичних галузей публічної політики відноситься пенітенціарна система або система виконання покарань. Забезпечення безумовного дотримання в установах виконання покарань конституційних прав людини і громадянина, відхід від каральних принципів на користь ідеї ресоціалізації та реінтеграції засуджених до системи суспільних зв'язків, загальна гуманізація кримінально-виконавчого механізму, оптимізація адміністративно-управлінського та організаційного забезпечення – ось далеко не повний перелік завдань, які стоять перед пенітенціарною системою України на шляху до європейської інтеграції.

Теоретико-методологічні засади досліджень нормативно-правового забезпечення виконання покарань викладені у працях А.М. Легенького, В.Б. Авер'янова, В.О. Коваленка, та інших [2].

Проте саме питання реформування пенітенціарної системи України на сучасному етапі державного розвитку в умовах євроінтеграції у наукових працях розглядалися фрагментарно і не були об'єктом комплексного дослідження.

Стандарти функціонування установ виконання покарань у нашій державі не змінювалися понад 75 років. Структура пенітенціарної служби за роки незалежності України так і залишалася найбільшою спадщиною Радянського Союзу. Існуюча система виконання кримінальних покарань та попереднього ув'язнення не в повній мірі відповідає принципам гуманізму і поваги до прав і свобод людини.

Міністр юстиції, Олена Висоцька, стверджує: «Наша основна мета – безпека суспільства. Раніше пенітенціарна система була орієнтована на каральний підхід та явно не працювала над ресоціалізацією засудженого – як основним пріоритетом. Ми змінюємо ці підходи на корекційну та реабілітаційну роботу із засудженими. Працюємо над тим, щоб після перебування в місцях несвободи в соціум поверталась здорова фізично і психологічно людина, готова до життя без порушень Закону» [3].

У зв'язку з: недостатньою ефективністю інструментів мотивації засуджених до праці та освіти, корекційно-реабілітаційних та інших програм, відсутністю кваліфікованих фахівців для ефективного впровадження таких програм; відсутністю механізму реінтеграції засуджених в суспільство після звільнення; умовами тримання, медичним та матеріально-технічним забезпеченням засуджених та ув'язнених, що вони не відповідають сучасним вимогам та Європейським пенітенціарним правилам, що не сприяє виправленню засуджених, саме тому з 2019 року Міністерство юстиції взяло пріоритетний курс на зміну пенітенціарної системи відповідно до європейських стандартів у сфері виконання покарань і поводження із засудженими. Метою даної реформи є створення гуманістичної системи виконання кримінальних покарань, що гарантуватиме безпеку суспільства та забезпечуватиме соціальну адаптацію людини [4].

У 2019 році було розроблено проєкт Стратегії реформування пенітенціарної системи до 2026 року – це комплексний документ, який визначає основні вектори змін у системі виконання кримінальних покарань. До цього часу чіткого та комплексного стратегічного бачення щодо розвитку і реформування системи взагалі не існувало. Також не було механізму оптимізації видатків та залучення їх для поліпшення умов тримання в установах виконання покарань.

Протягом 2019-2021 років вдалось досягнути значних змін у пенітенціарній системі України, а саме:

- Впроваджено експериментальний проєкт «Платні камери в СІЗО» у 19 слідчих ізоляторах, в рамках якого почала діяти нова послуга - сплата за користування платними камерами наперед;

- Законсервовано 27 установ виконання покарань протягом останніх 4 років, а також запланована консервація щонайменше 8 установ;

- Розроблено великий інфраструктурний проєкт щодо переносу СІЗО з центрів міст на околиці або за межі міст;

- Вжито заходи щодо недопущення поширення гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2;

- Засудженим надано дозвіл на використання планшетного комп'ютера для забезпечення права засуджених на листування, подання онлайн-звернень та доступ до суспільно значимої інформації, що сприяє розвитку та ресоціалізації засуджених;

- Розроблено та введено у дію пробаційні програми для роботи з повнолітніми та неповнолітніми суб'єктами пробації;

- Упроваджено «пенітенціарну пробацію» – надання підтримки та допомоги у вирішенні соціально-побутових питань засудженим, які готуються до звільнення з місць позбавлення волі, для підвищення результатів їхньої соціальної реабілітації та попередження повторних злочинів;

- Створено та забезпечено діяльність консультаційних кабінетів для роботи із суб'єктами пробації, які хворі на ВІЛ-інфекцію, туберкульоз та вірусний гепатит С в підрозділах пробації [4].

Для продовження реалізації умов в пенітенціарній системі згідно світових стандартів реформа передбачає подальші зрушення, а саме:

- Індивідуалізацію системи покарань та розширення переліку видів покарань, альтернативних позбавленню волі;

- Впровадження дієвого інструментарію для зміни поведінки, виправлення та ресоціалізації осіб, які увійшли в конфлікт із законом (праця, корекційні та освітні програми), а також підтримка і допомога засудженим, які готуються до звільнення;

- Створення належних умов тримання в установах виконання покарань та слідчих ізоляторах;

- Забезпечення розбудови ІТ-інфраструктури та цифровізації пенітенціарної системи;

- Забезпечення належного медичного обслуговування в установах виконання покарань та слідчих ізоляторах відповідно до національних та міжнародних стандартів та інші [4].

Таким чином, система виконання покарань в Україні є важливою внутрішньополітичною галуззю публічної політики, яка потребує надалі змінюватись відповідно до євроінтеграційного реформування. При цьому надзвичайно актуальним є вивчення, узагальнення та запровадження прогресивного пенітенціарного досвіду, напрацьованого країнами Європи та світу а також дотримання євроінтеграційних стандартів, які містяться в ряді міжнародних документів нормативно-правового характеру, серед яких в першу чергу варто відзначити Європейські пенітенціарні (в'язничні) правила.

Список використаних джерел:

1. Ніколіна І.І. Державне управління системою пенсійного забезпечення в контексті сталого розвитку: закордонний досвід. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. IX Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Вінниця, 14-16 вересн. 2021 р. Вінниця, 2021. Ч. 1. С.199-213. URL: <http://vtei.com.ua/doc/2021/1416092021/1.pdf>. (дата звернення: 27.09.2021)
2. Легенький А.М. Адміністративно-правова характеристика євроінтеграційних засад реформування пенітенціарної системи України. *Інтернаука. Серія: «Юридичні науки»*. 2020. № 2 (24), С. 7-14. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2308-2020-2-5653> (дата звернення: 27.09.2021).
3. Висоцька О. Протягом останніх двох років тримаємо чіткий курс на створення належних умов у місцях несвободи та зміну акценту системи на ресоціалізацію URL: <https://q.rating.zone/2021/09/02/%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%82%D1%8F%D0%B3%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%96%D1%85-%D0%B4%D0%B2%D0%BE/> (дата звернення: 27.09.2021).
4. Реформування пенітенціарної системи України. Офіційний веб-портал Кабінету Міністрів України URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/verhovenstvo-prava-ta-borotba-z-korupciyeyu/reformuvannya-sistemi-probaciyi-ta-resocializaciya> (дата звернення: 27.09.2021).

ПРИВАТНО-ГРОМАДСЬКЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК СУЧАСНИЙ ПІДХІД ДО ЗБЕРЕЖЕННЯ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ

Дослідження присвячене питанням застосування приватно-громадського партнерства як сучасного підходу до збереження культурної спадщини. Запропоновано розроблення дієвого «bottom-up» (знизу-вгору) підходу, заснованого на приватно-громадському партнерстві, що сприятиме інтеграції місцевого, регіонального, етнічного та релігійного розмаїття у політику збереження культурної спадщини. Наголошено на потребі у визнанні та приділенні уваги різним категоріям цінностей історико-архітектурних пам'яток, розкритим через залучення широкого спектру учасників - стейкхолдерів, підкресленні особливості визначного місця.

Ключові слова: *приватно-громадське партнерство, культурна спадщина, «bottom-up» підхід.*

Українське законодавство визначає, що «культурна спадщина охороняється законом. Держава забезпечує збереження історичних пам'яток та інших об'єктів, що становлять культурну цінність...» (ст. 54 Конституції України). Натомість недержавні громадські організації або приватні особи «сприяють органам охорони культурної спадщини в роботі з охорони культурної спадщини» (Закон України «Про охорону культурної спадщини», 2000 р.). Цей «top down» (згори-вниз) підхід не відповідає засадам приватно-громадського партнерства. Життєздатний механізм співпраці між громадським та приватним сектором не був розробленим ані на рівні законодавства, ані на рівні повсякденних практик. Враховуючи розмаїття української культури, необхідні стратегічні залучення ініціатив місцевих громад, особливо у тих

спільнотах, де вони традиційно ігнорувались. Розроблення дієвого «bottom-up» (знизу-вгору) підходу, ґрунтованого на приватно-громадському партнерстві, кращим чином сприяло б інтеграції місцевого, регіонального, етнічного та релігійного розмаїття у політику збереження культурної спадщини. Визнання та приділення уваги різним категоріям цінності історико-архітектурних пам'яток, розкритим через залучення широкого спектру учасників (stakeholders – зацікавлених сторін), підкреслюватиме особливості визначного місця.

Проблематиці приватно-громадського партнерства останнім часом приділяється багато уваги такими науковцями як Антоненко В.С., Антонішин А.П., Забуранна Л.В., Любіцева О.О., Попович С.І., Ткаченко Т.І., О.О. Бейдик, Л.Д. Божко, В.Г. Герасименко, В.Ф. Семенов та іншими. Проблема є актуальною та потребує свого вирішення в контексті внутрішніх та зовнішніх викликів.

В умовах невідвортної передачі функцій зі збереження пам'яток на місця з усіма обтяжуючими обставинами, як то жахливий технічний стан переважної більшості історичних будівель, відсутність/недостатність фінансування, нестачі структурних адміністративних одиниць та фахових кадрів, пошук нових можливостей та ресурсів для Чинадіївської селищної ради Мукачівського району Закарпатської області є вкрай важливим. Саме недержавні організації, ініціювання приватно-громадського партнерства, диверсифікація джерел фінансування, а також координування та модерування процесів із заохочення, залучення, розроблення та реалізації спільних дій, спрямованих на збереження культурної спадщини, можуть допомогти у вирішенні проблеми з «незручними» пам'ятками.

Успіх системи збереження культурної спадщини у англосаксонському світі, зокрема, Сполучених Штатах, базується на продуктивній взаємодії приватного та громадського секторів. Зокрема, історія приватної ініціативи у збереженні національних надбань США старша за Національну Службу Парків (National Park Service – агенція Міністерства внутрішніх справ США, аналог центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику в галузі

культурної спадщини в Україні, далі - НСП). Нині існує більше 160 партнерських організацій, що допомагають НСП у збереженні національних парків. Значна кількість національних парків функціонують виключно завдяки приватно-громадському партнерству.

Дослідження та аналіз досвіду Сполучених Штатів у сталому збереженні культурної спадщини, модифікований з метою відображення українського контексту, може слугувати моделлю для дієвої програми ініціювання та підтримки залучення приватного сектору до справи збереження культурного надбання України.

Приватно-громадське партнерство (далі – ПГП) – це метод, що набув популярності у минулі кілька десятиліть і застосовується, здебільшого, до великих інфраструктурних проєктів. За визначенням це договірна угода між державним органом (будь-якого рівня) та приватною організацією, через яку розподіляються майстерність (технічні навички, знання) та майно (майнові цінності) кожного учасника для здійснення послуги або для реалізації об'єкту на користь громади. На додаток до розподілу ресурсів, кожний учасник розподіляє ризики, здобутки і можливості у здійсненні послуги або реалізації проєкту. Широке застосування ПГП вимагає демонстрації представникам влади та платникам податків (зрештою, всім зацікавленим сторонам) відчутних переваг у збереженні коштів та ефективності.

Якщо застосовувати ПГП до збереження культурної спадщини Чинадіївською селищною радою Мукачівського району Закарпатської області, то це, залежно від контексту: і те, що може бути успішним в одних обставинах, може стати справжнім крахом за інших умов. ПГП можуть залучати фонди приватного сектору, створювати можливості для прибутку приватного сектору, полегшують навантаження на урядові структури. Партнерство між приватним та третім сектором (громада, неурядові організації, матеріально немотивовані групи людей, ОСББ, активісти тощо) виникає як механізм для досягнення мети збереження та реставрації містобудівних утворень та менш монументальних історичних місць.

Згідно із таблицею 1, до переваг ПГП належать наступні аспекти.

Таблиця 1 – Переваги приватно-громадського партнерства для Чинадіївської селищної ради Мукачівського району Закарпатської області

Переваги приватно-громадського партнерства:	
– оптимальне та багатовимірне вирішення великих інфраструктурних проектів;	– швидке завершення проектів та зменшення запізнення в дедлайнах;
– більш швидке та більше повернення інвестицій у порівнянні з традиційними методами через інноваційні розробки та підходи до фінансування;	– аналіз очікуваної вартості «життєвості» проекту та програмування таких компонентів проекту, як оперативне управління та утримання, їхня вартість та очікуване зниження вартості;
– зважені ризики: від початкової стадії до визначення здійсненності окремого проекту;	– ризики розподіляються між громадським та приватним секторами, що забезпечує виграшну позицію для всіх сторін-учасників («win-win situation»);
– звільнення додаткових бюджетних коштів на фінансування більш важливих соціально-економічних проектів, зменшення бюджетного дефіциту;	– прийняття та підтримання високих стандартів якості впродовж “життя” проекту.

Засадами успішного ПГП Чинадіївської селищної ради Мукачівського району Закарпатської області з громадою, неурядовими організаціями, ОСББ, активістами можуть бути такі елементи (табл. 2).

Таблиця 2 – Фактори успішності приватно-громадського партнерства для Чинадіївської селищної ради Мукачівського району Закарпатської області

з/п	Фактори успішності
	Ефективні методи ідентифікації змінних потреб кожного партнера у співпраці Чинадіївської селищної ради Мукачівського району Закарпатської області з представниками громадянського суспільства.
	Культура довіри та співробітництва між партнерами в Чинадіївській громаді (прогрес рухається зі швидкістю довіри).
	Прозорість розподілу функцій та ролей партнерів при виконанні проекту в Чинадіївській громаді.
	Побудова сталих партнерських відносин, відкритість до спілкування.
	Вагомість лідерства в громаді та при виконанні проекту.
	Спроможність кожного партнера виконати зобов'язання.
	Відкритий доступ до важливої інформації для кожного з партнерів.
	Доступність фінансових та інших ресурсів.
	Сумісність з відповідними політичними та нормативними вимогами.
0	Можливість більш широкого застосування, розвиток навичок, формування мережі партнерів.

Як наслідок, критеріями успішного ПГП у сфері збереження культурної спадщини можуть бути наступні напрацювання (табл. 3).

Таблиця 3 – Критерії успішності приватно-громадського партнерства для Чинадіївської селищної ради Мукачівського району Закарпатської області

№з/п	Критерії	Пояснення
1	Визнання	Визнання історичної споруди надбанням громади поза офіційним майновим статусом.
2	Сталість	Існування сталої групи, що ініціює активність, зазвичай від уряду, третього сектору або з громади.
3	Перетворення	Існування певного каталізатора, що зрушує ідею перетворення – може походити з приватного, громадського, третього секторів.
4	Підтримка влади	Широка підтримка проекту місцевою громадою, що урівнює публічний сектор та різні політичні інтереси.
5	Підтримка громади	Постійна підтримка громадського сектору, що не є безпосередньо залученими до проекту.
6	Диверсифікація джерел фінансування	Починаючи від традиційних, приватного сектору, до нетрадиційних, включаючи урядові інституції.
7	Гнучкість	Зобов'язання всіх учасників бути настільки гнучкими, наскільки можливо у питаннях можливого використання, фінансування, часового графіку та взаємодії до тих пір, поки не опрацьовано виважений і прийнятний альтернативний сценарій. Це вимагає дипломатичності, компромісу та терплячості, адже будь-який проект провокує помітну хвилю спротиву або недовіри.

Таким чином, застосування механізму ПГП до збереження пам'яток і визначних місць має свою специфіку. Зокрема, необхідно визнавати всю цінність пам'ятки та необхідність застосування методики наукової реставрації, діяти відповідно до вимог пам'яткоохоронного законодавства та реставраційних норм. Реставрація окремої споруди може в даному випадку розглядатись як каталізатор подальших соціально-економічних зрушень та реабілітації історичного району. При цьому громада виступає повноцінним партнером у стосунках та процесах, які визначають стан та подальшу долю історичного надбання.

Список використаних джерел:

1. Історична та етнографічна спадщина – частина сталого розвитку туризму на Буковині. URL: <http://heritage-ua-ro.org/index.php>
2. У пошуках нових підходів до збереження культурної спадщини: приватно-громадське партнерство. URL: <https://uccs.org.ua/detsentralizatsiia/statti/u-poshukakh-novykh-pidkhodiv-do-zberezhennia-kulturnoi-spadshchyny-pryvatno-hromadske-parterstvo/>
3. Шляхами штетлів. Об'єкти єврейської культурної спадщини в транскордонному туризмі. URL: <http://shtetlroutes.eu/uk/about-us/>
4. Концепція державної політики реформування сфери охорони нерухомої культурної спадщини. URL: http://195.78.68.75/mcu/control/uk/publish/article?art_id=245358162&cat...
5. Махначова Н. М. Роль соціального партнерства в громаді в умовах децентралізації. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6404>
6. Махначова Н. М., Семенюк І. Ю. Комунікативні технології як механізм взаємодії громадянського суспільства та публічної влади. *Молодий вчений*. 2018. №9. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/9/98.pdf>

УДК 004.73:352/353(477.44)

Ірина Костишина

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

У даній статті проаналізовано та досліджено інформаційне забезпечення управлінської діяльності місцевих органів виконавчої влади, вивчено роботу державних органів управління щодо інформаційного забезпечення зв'язків із громадськістю, визначено проблеми та окреслено напрями розвитку електронного урядування.

Ключові слова: інформація, інформаційне забезпечення, інформаційний простір, державне управління, органи державної влади.

У сфері державного управління на даний момент спостерігається посилений інтерес до інформаційного забезпечення. Він викликаний тим, що у глобальному інформаційному просторі змінюються форма та зміст такого управління. Теперішній етап розвитку сфери технологій та всесвітньої інформаційної мережі не тільки знищив монополію на інформацію, а також сприяв появі ефективних форм участі громадян в оцінці суспільно значущих питань та визначенні напрямів суспільних змін. Таким чином однією з важливих функцій органів державної влади є інформаційне забезпечення їх діяльності, яка повинна бути спрямована на створення, організацію функціонування та вдосконалення інформаційних систем, які служать успішному виконанню задач управління при тісному взаємозв'язку влади і суспільства.

Недосконалість системи інформаційного забезпечення органів влади на всіх рівнях ускладнює та сповільнює обґрунтування й вибір конкретних напрямів суспільного розвитку, збільшує ймовірність помилок у прийнятті важливих управлінських рішень.

Різні аспекти інформаційного забезпечення органів державної влади розглядалися у працях: В. Бакуменка, Л. Донця, В. Дорофієнка, Я. Клейнера, Г. Климовицької, Т. Куценко, В. Степанова, Р. Абдєєва, Т. Дейнеки, О. Іванова та ін.

Державна інформаційна політика як важлива складова зовнішньої і внутрішньої політики країни охоплює всі сфери життєдіяльності суспільства. Поняття "інформаційна політика" розглядається як певна сукупність дій, що вбирає в себе зусилля з управління, контролю і сприяння процесам розвитку інформаційних відносин в Україні [9, с. 9].

Завдання інформаційної політики полягає в тому, щоб на основі артикуляції й агрегування інтересів певних груп, а також досягнення консенсусу між ними з основних проблем подальшого розвитку забезпечити

таке функціонування інформаційної сфери, яке задовольняло б потреби суспільства й держави. Серйозний відбиток на принципи інформаційної політики накладають політична, економічна й соціальна системи, що існують на певній території.

Упродовж останніх років в Україні здійснюються цілеспрямовані заходи щодо побудови дієвої системи інформаційного забезпечення органів державної влади як на державному, так і на місцевому рівнях. Розбудова даної системи почалася з видання в 1993 р. Указу Президента України "Про державну політику інформатизації України" [10]. Також механізм реалізації використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні державними справами викладено у ряді законодавчих і нормативно-правових актів, спрямованих на розширення каналу взаємодії держави та громадянського суспільства [4; 5; 12 – 14].

Головними суб'єктами реалізації державної інформаційної політики в регіонах виступають місцеві (обласні та районні) держадміністрації, які, згідно з чинним законодавством, є відповідальними перед Президентом України та Кабінетом Міністрів України і підзвітними вищим органам виконавчої влади. Основними функціями управління інформаційною політикою в регіоні, які здійснюють місцеві органи виконавчої влади, є моніторинг, аналіз, планування, організація, регулювання, контроль [6, с. 10].

На думку В. Авер'янова, "управлінський апарат у своїй повсякденній діяльності має обов'язково враховувати потреби створення інформаційної системи управління, який включає комплекс процедур і методів, спрямований на забезпечення керівництва системи управління інформацією, що необхідна для прийняття різноманітних рішень" [1].

Він виділяє такі "підходи до формування інформаційної системи управління: 1) орієнтація на реалізацію інформаційних потоків; 2) орієнтація на аналіз розподілу рішень і процесів їх прийняття, на побудову мережевих моделей; 3) орієнтація на поділ інтегрованої інформаційної системи на ряд невеликих підсистем, кожна з яких зорієнтована на прийняття одного чи групи управлінських рішень" [1].

Інформаційне забезпечення є складовою інформаційної системи та одночасно однією з функцій державної інформаційної політики. Завданням інформаційного забезпечення на рівні регіону є здійснення інформаційного супроводження діяльності органів влади та місцевого самоврядування, громадсько-політичних об'єднань, комерційних організацій різних форм власності. За останнє десятиліття інституційно-організаційна структура управління інформаційною політикою пережила багато змін.

Так, відповідно до Концепції національної інформаційної політики і Постанови Кабінету Міністрів України від 18 травня 2000 р. "Про упорядкування структури місцевих державних адміністрацій", в апараті обласних державних адміністрацій почали діяти відділи зв'язків із громадськими організаціями та засобами масової інформації, а серед структурних підрозділів – відділи у справах преси та інформації.

Сьогодні у структурі місцевих органів виконавчої влади діють такі відділи: інформаційного пошуку та інформаційних ресурсів, аналітично-експертний, центр інформаційної підтримки, науково-аналітичний центр, прес-центр, центр з європейської інтеграції.

До функцій інформаційного забезпечення функціонування місцевих органів виконавчої влади слід віднести:

- інформаційне супроводження – проведення комплексу інформаційно-пропагандистських або ідеологічних заходів;
- інформаційну підтримку – надання допомоги вищим посадовим особам і органам державної влади в одержанні конфіденційної інформації (ресурсів і засобів), необхідної для здійснення політичного управління;
- інформаційне обслуговування – діяльність спеціальних служб і структур з виявлення й задоволення актуальних інформаційних потреб регіональних органів влади;
- інформаційну допомогу – надання своєчасної і кваліфікованої допомоги політичним лідерам, органам влади в доступі до необхідних інформаційних ресурсів і засобів у зв'язку з вирішенням складних завдань або виникненням нових проблем у здійсненні державної політики;

– інформаційний вплив – організований процес виробництва, поширення й використання спеціальної інформації, що справляє позитивний або негативний вплив на різні економічні, політичні, соціальні й військові об'єкти, процеси і явища для досягнення політичних цілей держави;

– інформаційну боротьбу – форма політичного суперництва або конфліктної взаємодії у вигляді комплексу погоджених за цілями, місцем і часом заходів, що проводяться за допомогою спеціальних методів і технологій та спрямованих на досягнення інформаційної переваги;

– інформаційне консультування – надання спеціальними органами та службами силовим відомствам консалтингових послуг, експертних оцінок, розробки рекомендацій і пропозицій для вирішення виникаючих проблем у процесах інформаційно-комунікаційної взаємодії суб'єктів і об'єктів політики держави;

– інформаційну логістику – управління інформаційними потоками у процесах забезпечення політичної діяльності держави матеріально-технічними засобами, товарами, фінансовими, інформаційними й іншими послугами з метою їхньої оптимізації [9, с. 9].

Дієвість та ефективність інформаційного забезпечення місцевих органів виконавчої влади посилює ефект глобальної політики для держави у формуванні міжнародної інформаційної політики, визначає значущість країн у світовій ієрархії, виступає чинником міжнародних впливів, інструментом дипломатії та глобальної стратегії світового порядку.

Впровадження електронного урядування є важливим засобом здійснення інформаційних функцій PR-служби, який передбачає: "забезпечення повного доступу до інформації (закони, законопроекти, інші нормативно-правові акти, форми необхідних документів, а також економічні чи наукові дані) через Інтернет; створення можливостей для більш зручної взаємодії з чиновниками через електронні канали, наприклад, можливості заповнювати документи, які потрібно подати, в електронній формі; підвищення підзвітності уряду через

збільшення прозорості його операцій, що знижує ризик корупції; підтримку виконання цілей розвитку способом зменшення часу та матеріальних витрат для суб'єктів малого бізнесу під час спілкування з державними органами, а також через забезпечення сільських та інших периферійних спільнот інформаційно-комунікаційною інфраструктурою" [2].

Участь громадян у процесі прийняття рішень органами державної влади в електронному урядуванні здійснюється шляхом "інформування державними органами громадськості про проблемні питання; їх участі в обговоренні; висловлення громадськістю рекомендацій та побажань стосовно рішення, що буде прийматися.

Але основна проблема електронного уряду – відсутність можливості охопити й активізувати більшість населення, особливо на регіональному рівні, яка виникла внаслідок економічних та інформаційно-технічних обмежень: цифрової нерівності населення; обмеженого доступу до Інтернету; недостатньої автоматизації. І соціально-психологічних чинників: відчуження від влади і недовіра до неї; звичка до особистої взаємодії, що особливо важлива для громадян похилого віку, які становлять значну частку користувачів соціальних державних послуг" [15].

Нині впровадження електронного урядування реалізується через створення пілотної версії Єдиного державного порталу адміністративних послуг, функціональні можливості якої передбачають доступ до інформації про адміністративні послуги, суб'єктів надання таких послуг, нормативно-правові акти, що регулюють питання надання адміністративних послуг у відповідній сфері суспільних відносин. Даний портал перебуває у стадії розробки і працює у режимі тестування. У 2012 р. введено в пілотну експлуатацію програмне забезпечення "Реєстраційний портал", що дозволяє формувати та подавати пакет документів в електронному вигляді для проведення державної реєстрації таких осіб у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб і фізичних осіб – підприємців [3, с. 23].

В умовах сталого розвитку ринку ІКТ у регіонах відбувається активне впровадження сучасних технологічних рішень електронного урядування, систем електронного документообігу, різноманітних елементів інформаційно-комунікаційної інфраструктури, як основи для створення електронної демократії в державному управлінні, забезпечення споживачів, бізнесу, державних інституцій якісними та доступними послугами.

Наприклад, у Дніпропетровській області реалізується пілотний проект "Електронний регіон" та напрацьовано портфель в обсязі 53 підпроектів електронного урядування; у Вінниці розгорнуто мережу центрів з надання послуг "прозорий офіс"; в Харківській області відбувається розвиток складових інформаційної системи "Електронна Харківщина"; в Одеській області реалізується проект з надання послуг на основі інформаційної системи "Електронний регіон"; у Львові створено інформаційні веб-портали, відкрито єдиний центр надання інформаційно-консультативної допомоги населенню, запроваджено телемедичну мережу та інформаційно-аналітичну систему "Е-лікарня"; у Полтавській області (м. Кременчук) реалізовано ряд проектів на основі сучасних геоінформаційних технологій; у Києві відкрито регіональні центри послуг "Електронна столиця"; в Івано-Франківську запроваджено веб-портал послуг та розпочато створення регіонального проекту "Універсам послуг"; в Чернівецькій області ініційовано реалізацію пілотного проекту зі створення інформаційно-аналітичної системи регіонального управління тощо [3, с. 24].

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України "Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади" було створено та впроваджено Єдиний веб-портал органів виконавчої влади, яким користуються понад 500 тис. відвідувачів щомісяця. Наразі ведеться робота щодо організації надання інформаційних послуг населенню з використанням мережі Інтернет. Створюються та активно функціонують портали регіональних та місцевих адміністрацій.

Водночас проводяться моніторинги сайтів органів влади на предмет виконання вимог Закону України "Про доступ до публічної інформації". Об'єктом моніторингу стали 16 сайтів міністерств України та 728 сайтів органів місцевої влади. Об'єктом дослідження Центру політичних студій та аналітики стали: державні адміністрації (обласні, районні, Києва та Київського району) – 525 шт. та органи місцевого самоврядування (ради областей та міст обласного підпорядкування) – 203 шт.

Критерії, за якими проводився аналіз дослідження, такі:

- 1) наявність сайту;
- 2) наявність розділу "Доступ до публічної інформації";
- 3) наявність ПІБ відповідальної особи;
- 4) наявність адреси електронної пошти;
- 5) наявність контактного телефону;
- 6) наявність форми запиту;
- 7) наявність розпорядження про службову інформацію.

Результати аналізу показали, що 11 % місцевих адміністрацій взагалі не мають сайту. В 26 % – відсутній розділ "Доступ до публічної інформації". Лише на 19 % сайтів наявна інформація щодо відповідальної особи за доступ до публічної інформації.

Наявність електронної адреси відмічається на 61 % сайтів місцевих державних адміністрацій. Наявність контактного телефону відсутня в 45 % сайтів. Наявність форми запиту є лише на 47 % сайтів, тоді як розпорядження про службову інформацію – на 57 % сайтів. Що ж стосується показників за цими ж критеріями сайтів органів місцевого самоврядування, то вони свідчать про те, що лише 6 % місцевих рад не мають сайту.

Наявність розділу "Доступ до публічної інформації" відмічається на 68 % сайтів. Лише 15 % сайтів органів місцевого самоврядування містять інформацію щодо відповідальної особи за доступ до публічної інформації. Наявність електронної адреси, на яку можна надіслати запит на інформацію, є на 50 % сайтів, наявність номеру телефону, за яким можна висловити усний

запит на інформацію, – на 48 % сайтів. Наявність форми запиту є на 48 % сайтів, наявність розпорядження про службову інформацію – на 46 % сайтів [8].

За поданою статистикою, не всі органи місцевого самоврядування мають свої інформаційні ресурси, у багатьох селах та селищах ще взагалі немає доступу до системи Інтернет. Разом з тим, існують регіони, в яких на районному рівні місцеві органи влади не мають навіть власних веб-сайтів.

Поряд з позитивною динамікою розвитку сучасних ІКТ відбувається уповільнення процесів впровадження нових інформаційних технологій у регіонах через обмежене фінансування деяких регіональних програм, нескординованість дій центральних, місцевих органів державної влади та органів місцевого самоврядування, нестачу кадрових ресурсів.

Окремі регіони України характеризуються нерівномірним розвитком інформаційної інфраструктури (електронних інформаційних ресурсів, реєстрів, баз даних, інформаційно-аналітичних систем), відсутністю єдиної цілісної системи міжвідомчого обміну даними в електронній формі (доступ до відомостей в державних ІАС іншим місцевим органам влади, органів місцевого самоврядування для їх використання практично відсутній).

Для вирішення питання ефективної реалізації всіх функцій інформаційного забезпечення місцевими органами виконавчої влади необхідно вирішення таких завдань:

- при Президентові України створити Національну раду з розвитку інформаційного суспільства в Україні як консультативно-дорадчого органу;

- продовжити забезпечення реалізації проекту зі створення Єдиної інформаційно-комунікаційної платформи, який має стати дієвим інструментом забезпечення реалізації адміністративної реформи та модернізації системи державного управління;

- прискорити розвиток інфраструктури для надання органами державної влади та місцевого самоврядування адміністративних послуг юридичним і фізичним особам з використанням мережі Інтернет за принципом "Єдине вікно";

- регіональна інформаційна система повинна бути спрямована на

раціональну систему розподілу повноважень і рішень між рівнями управління, а також керівниками і спеціалістами апарату управління;

– забезпечити в Україні підготовку кадрів, які спеціалізуються на питаннях комп'ютерно-опосередкованої взаємодії громадян і держави, науково обґрунтованої концепції взаємодії системи електронного уряду й суспільних мереж;

– до переліку першочергових завдань щодо забезпечення ефективності управлінських рішень місцевих органів виконавчої влади необхідно додати створення і ведення регіонального інформаційного банку даних стосовно всіх напрямків державної інформаційної політики.

Проблеми інформаційного забезпечення функціонування місцевих органів влади можуть бути вирішені шляхом концептуального підходу, що буде сприяти переходу від технологічного характеру інформатизації ("оснащеність" комп'ютерами) до політичних, економічних і соціальних пріоритетів (прозорість, безпека й підзвітність громадянам і суспільству держави, підвищення ефективності діяльності влади).

Ефективна реалізація регіональної інформаційної політики можлива за умови поширення, в першу чергу, правдивої інформації про свою діяльність (за допомогою паблік рілейшнз), яка дозволяє залучити на свій бік все більше число громадян. Тому формування відносин довіри суспільства до політичної влади, забезпечення підтримки політичного курсу і, як наслідок, – успішна реалізація заходів, ініційованих владою, – це головне завдання політичного піару в сучасному соціумі.

Для ефективного вирішення завдань державної інформаційної політики необхідне й удосконалення її правового забезпечення, приведення вітчизняного законодавства у відповідність із сучасними вимогами, його адаптації до норм і стандартів законодавства ЄС. Систематизація інформаційного законодавства має здійснюватися шляхом прийняття Інформаційного кодексу України. При його створенні слід керуватися загальними принципами Конституції України, а також базуватися на принципах свободи створення, отримання, використання та розповсюдження інформації.

Список використаних джерел

1. Авер'янов В. Б. Державне управління в Україні : [навч. посіб.] / В. Б. Авер'янов. – К. : Юніверс, 1999. – 432 с. 2.
2. Гнат В. Використання ІКТ для розширення доступу до урядової інформації / В. Гнат / *Вісник центру Інформаційний бюлетень Міжнародного центру перспективних досліджень*. – 2003. – № 191. – 9 черв.
3. Звіт про роботу національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2012 рік. – К., 2013. – 82 с.
4. *Про інформацію [Електронний ресурс] : Закон України від 02 жовтня 1992 р. № 2657-ХІІ*. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show>.
5. *Про основи національної безпеки України [Електронний ресурс] : Закон України від 19 червня 1993 р. № 964-IV*. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show>.
6. Корнійчук О. В. Інформаційна діяльність місцевих органів влади (на прикладі Рівненської та Хмельницької областей) : автореф. дис.... к.держ.упр. : спец. 25.00.01 "Теорія та історія державного управління" / О. В. Корнійчук. – Львів, 2011. – 23 с.
7. Осадча І. Місце інформаційно-комунікаційних технологій у ефективному функціонуванні органів місцевого самоврядування Чернівецької 111 області / І. Осадча // Інформаційні технології та розвиток місцевого самоврядування : матеріали Всеукр. конф., 15–17 грудня 2008 р. – Чернівці : Золоті литаври, 2008. – С. 70–74.
8. Прозорість органів влади: інформаційна наповненість офіційних веб-сайтів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://newcitizen.org.ua/news/prozorist-organiv-vladi-informaciyna-napovnenistoficiynih-veb-saytiv>.
9. Таіров А. І. Інформаційне забезпечення функціонування органів державної влади : автореф. дис. ... к.політ.н. : спец. 23.00.02 "Політичні інститути та процеси" / А. І. Таіров. – К., 2010. – 23 с.

10. *Про державну політику інформатизації України Указ Президента України від 31 травня 1993 р. № 186.* – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show>.
11. *Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 17 червня 1997 р. "Про невідкладні заходи щодо впорядкування системи здійснення державної інформаційної політики та удосконалення державного регулювання інформаційних відносин" Указ Президента України від 21 липня 1997 р. № 663.* – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show>.
12. *Про вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення Президента України та органів державної влади Указ Президента України від 14 липня 2000 р. № 887.* – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show>.
13. *Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до цієї мережі в Україні Указ Президента України від 31 липня 2000 р. № 928.* – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show>.
14. *Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 31 жовтня 2001 р. "Про заходи щодо вдосконалення державної інформаційної політики та забезпечення інформаційної безпеки України" Указ Президента України від 06 грудня 2001 р. № 1193.* – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show>.
15. Чукут С. Сутність електронного уряду та принципи його організації / С. Чукут // *Вісник Української академії державного управління при Президентіві України.* – 2003. – № 2. – С. 429–433.

РОЛЬ ГРОМАДСЬКО-ПОЛІТИЧНИХ ОБ'ЄДНАНЬ У ФОРМУВАННІ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

Дослідження присвячене діяльності громадсько-політичних об'єднань в Україні. Наголошується на важливості громадсько-політичних об'єднань у формуванні державної політики та розвитку демократичного врядування. Громадські об'єднання швидко і ефективно вирішують питання на місцевому рівні. Це можливо за умови активної громадянської поведінки. Доведено, що демократичні перетворення потребують консолідованого зусилля всіх типів громадських об'єднань у співпраці з публічною владою.

Ключові слова: *громадсько-політичні об'єднання, громадянське суспільство, взаємодія влади і громади, демократичне врядування*

У різні історичні часи в межах різних національних держав громадяни по-різному реалізовували свою участь у творенні державної політики і відповідно різними методами здійснювали свій вплив на владу. Саме тому протягом тривалого часу актуальним був підхід до розуміння влади як здатності одних людей тримати під контролем дії інших. Про яку модель громадської участі могло йтися за таких світоглядних конструкцій? Проте закономірно діяльність влади слід розглядати, виходячи з головного її ресурсу – слугування людині, піклування про процвітання та добробут кожного громадянина, – а досягти цього можна, лише створивши відповідні умови для активного залучення громадян до реалізації своєї громадської участі.

В умовах утвердження постмодерного типу суспільного розвитку на зміну авторитарній моделі організації державного управління приходять громадська самоорганізація, внаслідок чого змінюється форма взаємодії

держави та громадянина в суспільстві. Результатом цього є лібералізація суспільних відносин, що й зумовлює відповідну децентралізацію державної влади, а отже – і зміну характеру функціонування влади на центральному та місцевому рівнях, зокрема стосовно рівня її публічності. Формується модель місцевого самоврядування, яка бере на себе турботу про місцеву громадськість шляхом реалізації її ініціатив [1].

Метою дослідження є визначення потреби та форм взаємозв'язку громадсько-політичних об'єднань з органами державної влади, їх стану і перспектив розвитку в Україні у процесі демократичного врядування.

В Україні нормативними документами передбачена достатня кількість різноманітних форм участі громадян у формуванні державної політики. Законами України «Про об'єднання громадян», «Про соціальний діалог в Україні», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про інформацію», «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», «Про молодіжні та дитячі громадські організації», «Про організації роботодавців», «Про органи самоорганізації населення», «Про професійних творчих працівників та творчі спілки», «Про благодійництво та благодійні організації», «Про волонтерську діяльність», «Про свободу совісті та релігійні організації», «Про соціальні послуги», «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності». Закони України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики», «Про доступ до публічної інформації», «Про безоплатну правову допомогу» нормуються такі форми взаємодії влади і громади, як:

- громадські ради;
- громадські слухання;
- громадські ініціативи;
- консультації;
- круглі столи;
- опитування громадської думки;
- організація громади;

- соціальний моніторинг;
- створення коаліцій та ін.

Ухвалення управлінських рішень із залученням громадян належить до групових методів політики. Групове ухвалення рішень має низку важливих переваг. Зокрема, більший обсяг знань та інформації, що впливають на рішення; більша кількість альтернатив рішень; дозволяє донести рішення до всіх зацікавлених сторін. У вирішенні проблеми втягується більша кількість людей, що робить ухвалені рішення зрозумілими [2].

Поширеними формами участі громадян у виробленні та реалізації рішень на місцевому рівні є збори громадян, місцеві ініціативи, діяльність органів самоорганізації населення. Незважаючи на свій начебто невеликий масштаб, вони можуть ефективно використовуватись у політичних кампаніях різного рівня, навіть національного, коли певна знакова тема артикулюється локальними громадами у різних регіонах країни для досягнення відповідного партійного інтересу [2].

Громадські організації, завдяки тісним зв'язкам з населенням добре знають, чого саме насправді бажають споживачі, виборці, громадяни. Зі свого боку, організації третього сектору полегшують тиск, що припадає на органи управління, оскільки надають послуги, які органи управління в даній сфері на даний час не можуть надати. До того ж ці послуги є більш якісними. В ідеалі організації третього сектору – це виразники думок громадян і постачальники інформації. Доводячи до законодавців думки народу, вони фактично здійснюють вплив на політику держави та знімають напруженість у суспільстві. Головною справою громадських об'єднань є забезпечення можливостей громадянам вияву ініціативи (почуття політичної дієздатності), здатності до розгляду політичних питань на суспільну користь. Велике значення тут має набуття громадянами політичної культури, що можливо за умови укорінення в суспільстві демократичних традицій, у тому числі готовності влади діяти демократично й відкрито, її налаштованості на публічне обговорення та компроміс [1].

На початку XXI століття світ увійшов до періоду інтенсивних

трансформацій, позначений стрімким розвитком цифрових технологій. Глобальні процеси, що супроводжують формування інформаційного суспільства, вже встигли отримати назву «Індустріальна революція 4.0». Технологічні зміни охопили всі сфери життя, зокрема і функціонування держави та її відносини з громадянами, що проявилось у вигляді впровадження електронного врядування та електронної демократії. Поняття «е-демократія» походить зі США та набуло поширення у багатьох країнах світу. Електронна демократія базується на принципах прозорості, відкритості, участі та громадської просвіти. Метою розбудови е-демократії є розширення участі громадян у державотворенні та прийнятті рішень через використання електронних технологій [3].

Отже, невід'ємною складовою будь-якого демократичного суспільства є різноманітні об'єднання громадян. Соціально-політичне призначення громадських об'єднань полягає в тому, що вони допомагають людям у розв'язанні проблем повсякденного життя, відкривають широкі можливості для виявлення суспільно-політичної ініціативи, здійснення функцій самоврядування. Позитивна динаміка збільшення кількості громадських організацій, розширення сфер та видів їх діяльності, спроможності до організаційного розвитку є важливими показниками в розвитку громадянського суспільства в Україні. Але про достатній рівень спроможності цих організацій впливати на формування державної політики говорити важко. Як громадяни, так і державні службовці поки що не сприймають громадсько-політичні об'єднання як рівноправних партнерів, дієвий інструмент представництва та захисту прав громадян, недостатньо уявляють можливості їх реального застосування. На практиці необхідно розвивати громадянськість, як особливу якість демократичної особистості. Отже, проблема інституціоналізації громадсько-політичних об'єднань у процесі формування державної політики залишається важливим напрямом досліджень. Не менш важливою проблемою залишається налагодження дієвого контролю громадськості за здійсненням публічної політики.

Список використаних джерел:

1. Афонін Е. А., Гонюкова Л. В., Войтович Р. В. Громадська участь у творенні та здійсненні державної політики. К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2016. 160 с.
2. Гонюкова Л. В. Основні напрями співпраці влади та громади і необхідні для цього умови. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2015. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=819>
3. Махначова Н. М. Е-демократія як інструмент розвитку громадянського суспільства та ефективного партнерства в публічній сфері. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. Вип. 10. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/25.pdf

УДК 331.4 (045)

Юлія Кучер

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У статті досліджуються питання підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства. Проведено аналіз та надано характеристику основних зарубіжних моделей мотивації працівників. Уточнено визначення сутності поняття «мотиваційний механізм в управлінні персоналом підприємства», розглянуто категорії матеріального та нематеріального стимулювання. Розроблено структуру мотиваційного механізму та її складові елементи, запропоновано напрями вдосконалення мотиваційного механізму в управлінні персоналом підприємства. Систематизовано та узагальнено пріоритетні види матеріального та нематеріального стимулювання

працівників. Розроблені пріоритетні напрями мотиваційного механізму що дозволять підвищити ефективність системи управління персоналом підприємства та покращити організацію соціально-трудових відносин між працівниками і роботодавцями.

Ключові слова: персонал, мотивація, управління, розвиток персоналу.

Наразі зацікавленість і бажання працівників ефективно та якісно виконувати свої службові обов'язки є одним з головних внутрішніх чинників, що впливають на зростання успішності, престижності і конкурентоспроможності будь-якого сучасного підприємства. В основі знаходиться мотивація працівників, орієнтована на задоволення особистих і колективних потреб та інтересів.

Керівник підприємства повинен володіти інформацією про те, що для працівників є достатнім, а що – необхідним і обов'язковим для того, щоб вони були зацікавлені ефективно здійснювати трудову діяльність на даному підприємстві. Крім цього, важливо, щоб персонал підприємства працював найбільш результативне, плідне й продуктивне, для чого керівництву необхідно стимулювати і заохочувати своїх працівників. Перед керівництвом підприємства стоїть важливе питання – чим, з допомогою яких засобів і методів підвищити мотивацію персоналу?

У зв'язку з цим найважливішим завданням кадрової служби на підприємстві є розробка і реалізація мотиваційного механізму в управлінні персоналом, напрями якого будуть орієнтовані на спонукання працівників до ефективної трудової діяльності. Все вищевикладене свідчить про актуальність і своєчасність розгляду питань формування і вдосконалення мотиваційного механізму та його структури на сучасному підприємстві. Відповідно до проблематики дослідження основні наукові результати з точки ефективності діяльності будь-якого підприємства, його механізму та функціонування, охарактеризовані в працях великої кількості науковців, серед яких варто виділити таких: Філіпішин І., Клімова О., Дафт Р., Мескон М., Гольцман І., Іванцевич, Дж., Дмитренко, Г., Кузьмін, О., Баркова, С., Кричевский, Р., Олексенко Р.

На даному етапі багато вчених у своїх працях досліджують мотиваційний механізм управління персоналом. А. Лобза і І. Гузь формулюють мотиваційний механізм як комплексну систему різних способів впливу на персонал організації [5]. С. Кравченко і О. Корнева підкреслюють, що мотиваційний механізм повинен формуватися з урахуванням потреб, інтересів, особливостей поведінки працівників

Стратегічне управління підприємства розглядає оточення підприємства як сукупність трьох середовищ: макрооточення, а також безпосереднього оточення і внутрішнього середовища організації. Вивчення соціальної компоненти макрооточення спрямоване на те, щоб усвідомити вплив на бізнес таких соціальних явищ і процесів: відношення людей до роботи і якості життя, існуючі у суспільстві звичаї і вірування, колективні людські цінності, демографічна структура суспільства, зростання населення, рівень освіти, мобільність людей тощо. [2].

Важливим аспектом удосконалення системи управління персоналом підприємства є те, що сам процес удосконалення доцільно здійснювати у розрізі її суб'єктів, процесів та об'єктів. Процес удосконалення полягає у переході від існуючого стану до цільового під впливом впровадження комплексу заходів, які дозволять підвищити інтелектуальний та професійний рівень персоналу, що забезпечить стабільний розвиток та конкурентоспроможність підприємства [3].

Удосконалення системи управління персоналом має відобразитися у трансформації організаційної культури підприємств, змінах у системі принципів, ідеології, стилів управління, змінах в етикеті ділового спілкування та у системі духовних і моральних цінностей у трудовому колективі.

Ще одною стороною ефективного управління трудовим ресурсами є правильно підібрана система мотивації праці. Важливо зазначити, що мотивація праці є основним важелем підвищення продуктивності праці робітників, тобто стимулом до більш ефективної діяльності на підприємстві.

Відмітимо, що поняття «мотивація» є багатограним і має багато дефініцій, саме тому у вчених виділилось багато різних думок, щодо сутності цієї категорії, зокрема відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт мотивацію розглядає як сили, що існують усередині людини або поза нею і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість у виконанні певних дій, він зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації» [4].

Проте М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі визначають мотивацію не що інше, як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і мети поставленої організацією.

Спираючись на погляди науковців щодо особливостей мотивації праці, слід виділити дві основні форми мотивування працівників до трудової діяльності, а саме: матеріальне і нематеріальне стимулювання (Таблиця. 1).

Таблиця – 1 Пріоритетні види стимулювання працівників на державному підприємстві

Мотивація праці	
Матеріальне стимулювання	Нематеріальне стимулювання
заробітна плата, премії, надбавки, бонуси, коефіцієнти	надання працівникові (за бажанням і за необхідності) гнучких форм зайнятості
організація харчування та субсидії на харчування	надання в робочий час (на прохання працівника) можливості для вирішення питань, пов'язаних з особистими інтересами
оплата санаторно-курортного лікування працівників	надання допомоги у вирішенні питання з влаштуванням дітей працівників у дитячі садки
участь працівників у прибутках	забезпечення професійного розвитку та особистісного кар'єрного зростання
плани додаткових	створення сприятливої психологічної

виплат	обстановки в колективі, довірчих соціально-трудова відносин між роботодавцем і найманим працівником
участь працівників в акціонерному капіталі	надання можливості працівникам (в залежності від посади та рівня компетентності) права приймати рішення самостійно, у тому числі можливості особисто керувати процесом виробництва та ін.
знижки на придбання продукції підприємства	
надання медичних послуг, часткова компенсація їх вартості	

Керівнику слід організувати процес роботи на підприємстві таким чином, щоб був дотриманий баланс інтересів і потреб працівників із завданнями та інтересами керівництва, а також розвитком підприємства в цілому. Впливаючи на трудову поведінку працівника, керівнику необхідно більш ретельно аналізувати і підбирати форми і методи стимулювання персоналу.

Праця має бути організованою так, щоб працівник міг реалізувати свої можливості, розвинути та застосувати у практичній діяльності всі свої професійні якості. Без сумнівів, для працівника дуже велике значення має пряма мотивація у вигляді грошового стимулювання, проте керівництву не можна забувати і про ефективність нематеріального стимулювання.

Отже, у науковому дослідженні проаналізовано основні зарубіжні методи управління мотивацією персоналу підприємства, які показують практичний позитивний досвід щодо формування мотиваційного механізму управління найманими працівниками підприємства.

Запропоновано найбільш ефективний мотиваційний механізм управління персоналом підприємства, який має свою структуру і включає в себе такі складові елементи, як ціль, задачі, сукупність певних принципів, методів та інструментів, а також пріоритетні напрями, що дозволяють керівництву підприємства підвищити результативність трудової діяльності працівників.

Крім цього, у статті детально розглянуті методи прямої і непрямой мотивації персоналу підприємства. Розроблені авторами пріоритетні напрями

мотиваційного механізму дозволять підвищити ефективність системи управління персоналом підприємства та покращити організацію соціально-трудових відносин між працівниками і роботодавцями.

Список використаних джерел:

1. Шляга О.В. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf
2. Опанасюк Ю.А., Рудь А.В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Сер. Економіка*. 2012. №1. С. 134-140.
3. Клімова О.І. Управління трудовими ресурсами. *Економічні науки*. 2007. Вип. 5. С. 24-28.
4. Дафт Р.Л. Менеджмент. Пер. с англ. СПб.: Пітер, 2001. 829 с.
5. Лобза А.В. Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018 №1 (53). С. 510-513.
6. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. №5 (17). С. 149-151.

УДК 331.658

Наталія Мельник

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті досліджено критерії оцінки процесу прийняття і реалізації рішень в організаціях. Проаналізовано основні підходи до процесу розроблення та прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано критерії оцінки процесу прийняття і реалізації рішень в організаціях. Удосконалено процес поетапного розроблення та прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Ключові слова: управлінське рішення, технологія, процес, прийняття, розроблення, критерії оцінки управлінських рішень в організаціях.

Ринкові умови та мінливість сучасного динамічного розвитку економіки створюють виклики та завдання для організацій. Конкуренція між організаціями сьогодні наявна не тільки в площині конкуренції за доступ до ресурсів, високих вимог до якості продукції та послуг, стандартів сервісу як обов'язкових вимог, а рівень конкуренції визначається ефективністю управління — ефективністю використання ресурсів, функціонування механізмів управління організацією та ефективністю персоналу; своєчасністю, гнучкістю та адаптивністю організації до внутрішніх і зовнішніх змін. Це зумовлено зростанням вимог функціонування економічних систем, що, в свою чергу, призводить до зростання вимог щодо функціонування та рівня ефективності систем управління організацією.

Питання оцінки процесу прийняття і реалізації рішень в організаціях є актуальним напрямом дослідження, оскільки розвиток підприємств залежить від своєчасного, правильного і обґрунтованого вибору рішень з боку менеджерів досліджували у своїх працях відомі науковці І. Ансофф, М. Бессонова, Ю. Вертакова, М. Гончар, Л. Даниленко, Л. Карамушка, В. Конопльова, Н. Коломінський, І. Мороз, М. Мурашко, Ю. Прохоров, Е. Трахтенгерц, В. Фатхутдинов, В. Фролов, Є. Ходаківський, А. Шегда, І. Шоробура, ін. Однак, незважаючи на безліч наукових робіт, які торкаються даної проблематики, виявлені напрацювання у даному напрямі потребують систематизації та узагальнення.

На сучасному етапі розвитку суспільства ефективна діяльність будь-яких підприємств та організацій значною мірою залежить від своєчасного вирішення питань, що пов'язані із цілою низкою чинників, які впливають на соціально-економічну систему, тому вирішення даних проблем пов'язане з процесом прийняття управлінських рішень, від яких залежать якість та ефективність управління підприємством у цілому [1].

Управлінське рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту. Ухвалення рішення є процесом аналізу, прогнозування й оцінки ситуації, вибору й узгодження найкращого альтернативного варіанту досягнення поставленої мети [1].

На різних рівнях управління доводиться приймати рішення, що стосуються діяльності організації. Процес прийняття управлінських рішень є досить складним та потребує наявності необхідної інформації, знань, компетентності та професійного досвіду керівництва. Особливості функціонування вітчизняного бізнесу в умовах жорсткої конкуренції, недостатньої підтримки від держави, значного податкового навантаження, зниження купівельної спроможності населення, високих очікувань клієнтів значно ускладнюють процес формування ефективних рішень. Усе це зумовлює актуальність даного питання та потребує детального аналізу етапності формування управлінських рішень та з'ясування факторів, що впливають на їх ефективність.

Управлінська діяльність у частині формування та реалізації рішень зазвичай складається з таких етапів:

1. Підготовка управлінського рішення.
2. Забезпечення процедур ухвалення та прийняття управлінського рішення.
3. Планування реалізації управлінського рішення.
4. Виконання управлінського рішення.
5. Контроль за виконанням управлінського рішення.

На етапі підготовки управлінського рішення здійснюється виявлення та аналіз проблемних ситуацій, формулювання цілей і альтернатив та вибір найкращої альтернативи. Виявлення проблем найчастіше здійснюється шляхом аналізу результатів господарської діяльності підприємства.

Початковими даними при цьому є відомості про стан його функціонування і відповідність цього стану цілям, які визначають напрям і результати його розвитку. Для цього аналізують нормативні, директивні, звітні та статистичні дані. Зрідка виявлення проблем у підприємстві реалізується шляхом експертного опитування його фахівців.

Для виявлення проблем не використовуються ефективні сучасні методи, такі як генерації (виготовлення) ідей (зокрема “мозковий штурм”), спостереження за виконанням управлінських функцій або особиста участь в управлінні фахівців-консультантів ззовні. Кінцевим результатом роботи на цьому етапі є виявлення базових, кардинальних, проблем, вирішити які необхідно у першу чергу, ранжування цих проблем і вибір методу їх вирішення, але без попередньої ресурсної оцінки.

Для вирішення виявлених проблем формулюються цілі. Як свідчать проведені дослідження у більшості випадків цілі формуються одноосібно, інколи з врахуванням думки фахівців, що працюють на підприємстві. Вибір кращої альтернативи здійснюється з огляду досягнення поставлених цілей, витрат ресурсів, відповідності конкретним умовам реалізації альтернатив керівника. Роблячи висновок щодо ухвалення рішення, особа, що приймає рішення, а як нами з’ясовано, що найчастіше – це директор, може взяти до уваги додаткові дані, не враховані фахівцями або дані, виявлені при аналізі господарської діяльності.

Якщо рішення попередньо й обговорюються на нарадах, все-одно, значним недоліком є те, що вони характеризуються низькою ініціативністю працівників у виробленні альтернатив та формуванні певних пропозицій. Що може бути зумовлено недосконалою політикою стимулювання персоналу.

Реалізація (виконання) управлінського рішення у підприємстві передбачає визначення етапів, термінів і виконавців прийнятого рішення, створення умов для виконання рішення (планування рішення), практичну реалізацію рішення, оцінку результатів і узагальнення накопиченого досвіду.

Планування реалізації управлінського рішення передбачає створення умов для виконання рішення. При цьому, зазвичай здійснюються такі заходи: доведення завдань до виконавця, забезпечення виконавців усім необхідним, вибір раціональних методів роботи, підбір і навчання кадрів, роз’яснення виконавцям цілей рішення та їх конкретної ролі в його реалізації, визначення методів стимулювання ефективного виконання завдань [2].

Аналіз процесу прийняття рішень на підприємствах дозволив визначити типові проблеми кожного етапу:

- низька ступінь охоплення напрямів аналізу проблемних ситуацій;
- одноманіття методів виявлення проблемних ситуацій;
- недостатня залученість суб'єктів до ухвалення управлінських рішень;
- низький рівень стимулювання виконання управлінських рішень;
- незначні спроби творчого вирішення проблем та ситуацій;
- недостатня увага плануванні рішення;
- умови для виконання рішення відсутні;
- формування альтернативних рішень особами з достатньою компетенцією

в певних питаннях;

- недостатня кількість альтернатив;
- обмеження декількома критеріями при виборі альтернатив; - весь процес

прийняття рішення орієнтований на виконання конкретного рішення, поставленого директором.

Вибір конкретної моделі прийняття управлінського рішення зумовлений врахуванням критеріїв її ефективності. Критерії прийняття ефективних управлінських рішень формуються для кожного етапу з врахуванням найтипівіших проблем: прогнозування потенційно можливих ситуацій в організації; аналіз середовища функціонування підприємства; оцінювання потенційних можливостей; конкурентний бенчмаркінг; ретроспективний аналіз ситуацій, що потребують вирішення; консультація експертів предметної сфери;

формування інформаційної бази прийняття рішення; вироблення максимально можливої за ресурсами кількості альтернатив; прогнозування наслідків реалізації кожної можливої альтернативи; формування системи показників оцінювання альтернатив; підготовка персоналу підприємства до можливих рішень; прогнозування можливого опору зі сторони працівників, вживання заходів з мінімізації опору; підтримка позитивного емоційного стану осіб, що ухвалюють рішення; планування виконання рішення; врахування думки персоналу щодо реалізації рішення, звернення уваги на добровольців;

забезпечення зворотнього зв'язку в процесі виконання рішень; колегіальність прийняття управлінських рішень; всебічний контроль за реалізацією рішень; мотивування самоконтролю реалізації рішень; аналіз результативності прийнятих рішень.

Вагомим критерієм ефективності управлінських рішень є вимога колегіальності. Колегіальні рішення є менш суб'єктивними, більш раціональними, оскільки обговорення проблеми з працівниками дає змогу краще та повніше оцінити альтернативи та обрати ефективнішу [1]. Окрім того, колегіальні рішення є демократичними, тому що, приймаючи спільно рішення, працівники поділяють між собою відповідальність за його виконання. Колегіальний принцип прийняття рішень підвищує ймовірність його виконання, оскільки більшість працівників намагається реалізувати власне рішення.

Щоб успішно та досконало врахувати перспективність кожної з альтернатив, використовуються спеціальні показники – критерії оцінки ефективності управлінських рішень [2]. Вони допомагають більш детально та точно оцінити можливості організації, враховуючи всі ресурси та потужності. Але зазвичай одних критеріїв, що відповідають за конкретні показники замало, щоб охопити всю ситуацію альтернативи. Тому зазвичай використовують комплекси критеріїв, що інтегруються в більш узагальнюючі показники ефективності.

У прийнятті управлінських рішень керівник використовує якісні критерії, які визначають індивідуальну специфіку конкретної ситуації та кількісні, що є більш універсальною характеристикою. Кількісні критерії прийняття управлінських рішень можна поділити на: короткострокове планування виробничих програм; управління матеріальними потоками; вибір між власним виробництвом і закупівлею на стороні; установлення цін на продукцію. Якісні ж критерії поділяються на більш складні та більш направлені категорії. Окремо існують критерії оцінки якості управлінського рішення, що включають вдосконалення: технологічних систем; якість виконання і оформлення

документів; якість організаційної структури; раціональний розподіл робіт між виконавцями; програмної організації роботи; дотримання термінів виконання етапів рішення; рівень кваліфікації виконавців; установчо-мотиваційні критерії; повнота матеріально-технічного забезпечення; якості інформаційного забезпечення тощо.

З точки зору функціонування суб'єкта управління, тобто самої управляючої підсистеми, критеріями економічної ефективності управлінських рішень можуть бути: швидкий збір необхідної інформації для прийняття управлінських рішень; здатність приймати оптимальне рішення в найкоротший строк; оперативність доведення рішень до виконавців; забезпечення чіткого виконання рішень; здійснення комплексного контролю за виконанням рішень. Взагалі коло всіх критеріїв вельми обширне. Всі ці критерії мають бути відображені в певній системі показників ефективності. Особливу роль в ефективності рішень відіграють методи доведення прийнятих управлінських рішень до виконавців. Управлінське рішення ефективне, якщо воно має на меті суспільну мотивацію та інтереси [3]. Співробітники повинні знати, якими мотивами керувався керівник, приймаючи будь яке рішення і які цілі будуть досягнуті в результаті його виконання. Це одна із головних умов ефективності управлінського рішення.

У підсумку слід зазначити важливість питання прийняття управлінських рішень в організації. Від того як здійснюється процес аналізу, розробки, ухвалення та реалізації управлінського рішення залежить в подальшому результат роботи підприємства. Забезпечити ефективність цього процесу неможливо без врахування системи ключових критеріїв.

Список використаних джерел:

1. Бабчинська О.І. Новітні методи прийняття управлінських рішень та їх особливості в економіці України. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2012. Т.1. С. 22-25.
2. Овдіюк О. М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7120> (дата звернення: 03.10.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.48

3. Хрущ Н. А. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. №1. С. 41-45.

УДК 347.952

Андрій Насадюк

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРИМУСОВОГО ВИКОНАННЯ РІШЕНЬ СУДІВ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Дослідження присвячене питанню виконання рішень судів на сучасному етапі. У даній статті з'ясовано основні завдання, спрямовані на удосконалення системи виконання судових рішень органами державної виконавчої служби. Окрім цього, було досліджено роль приватного виконавця в удосконаленні модернізації виконавчої служби та її проблемні аспекти. Також була виокремлена позитивна тенденція у запровадженні важелів впливу на боржника.

Ключові слова: *примусове виконання, державна виконавча служба, закон, приватний виконавець, корупція, виконання судового рішення.*

Безліч юристів реформаторів, намагаючись підняти рівень показників виконання судових рішень в Україні і викоринити корупцію у виконавчих службах, пропонують це зробити шляхом внесення змін до законів України, у свою чергу, реформуючи орган виконання судових рішень, задля того, аби він нарешті почав функціонувати належним чином.

Мета дослідження полягає у запровадженні приватного виконавця у систему примусового виконання рішень судів та з'ясуванні його ролі в органах державної виконавчої служби України, на яких покладено примусове виконання рішень судів.

Аналіз досліджень та публікацій свідчить про те, що одні науковці пропонують збільшити виконавцям заробітну плату, як спосіб профілактичного заходу, інші - посилити санкції і відповідальність за корупційні діяння, підвищити рівень кваліфікаційних вимог до державного виконавця, вдосконалення інституцій органів, які будуть безпосередньо запобігати та протидіяти проявам корупції.

На сьогоднішній день в суспільстві виникла необхідність в запровадженні інституту приватних виконавців. Перш за все, приватні виконавці суттєво зменшать завантаженість органів державної виконавчої служби, оскільки у стягувача буде вибір, куди подавати документ для примусового виконання: до державного виконавця, чи до приватного виконавця. Крім того, наявність в нашій державі двох органів, які наділені правом здійснювати примусове виконання судових рішень, створює між ними конкуренцію, що значною мірою може покращити якість виконання судових рішень. Таким чином, поява приватних виконавців, які здійснюють свою діяльність на професійній основі та володіють достатнім рівнем знань, підвищить конкуренцію у сфері примусового виконання рішень, що сприятиме зниженню корупції в органах державної виконавчої служби. [1]

Виконання судових рішень - дуже важливий заключний етап в захисті прав осіб, на користь яких боржники добровільно не виконують рішення. В Україні це питання є досить проблематичним в порівнянні з іншими іноземними державами, що дає підстави вважати держава нездатним захистити порушені права громадян. Як вбачається з практики, в Європейський суд з прав людини надходить безліч скарг з питання, пов'язаного з невиконанням судових рішень національних судів. Таким чином, з метою врегулювання зазначених недоліків в законодавстві в 2016 році прийняті Закон України «Про органи і осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень та рішень інших органів» (далі - Закон України № 1403) і нова редакція Закону України «Про виконавче провадження» (далі - Закон України № 1404), якими внесено зміни щодо системи виконання судових рішень створений і впроваджений інститут приватного виконавця. [2]

З набранням сили Закону України «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів», в Україні запроваджено змішану систему виконання судових та інших рішень, зокрема, створено інститут приватних виконавців. Закон дає визначення поняття «приватний виконавець». Це громадянин України, суб'єктом незалежної професійної діяльності, який уповноважений державою здійснювати діяльність з примусового виконання рішень у порядку, встановленому законом. [3]

Згідно ч. 2 ст. 5 Закону України «Про виконавче провадження» № 1404 Приватний виконавець здійснює примусове виконання рішень, передбачених [статтею 3](#) цього Закону, крім:

1) рішень про відібрання і передання дитини, встановлення побачення з нею або усунення перешкод у побаченні з дитиною;

2) рішень, за якими боржником є держава, державні органи, Національний банк України, органи місцевого самоврядування, їх посадові особи, державні та комунальні підприємства, установи, організації, юридичні особи, частка держави у статутному капіталі яких перевищує 25 відсотків, та/або які фінансуються виключно за кошти державного або місцевого бюджету;

3) рішень, за якими боржником є юридична особа, примусова реалізація майна якої заборонена відповідно до закону;

4) рішень, за якими стягувачами є держава, державні органи (крім рішень Національного банку України);

5) рішень адміністративних судів та рішень Європейського суду з прав людини;

6) рішень, які передбачають вчинення дій щодо майна державної чи комунальної власності;

7) рішень про виселення та вселення фізичних осіб;

8) рішень, за якими боржниками є діти або фізичні особи, які визнані недієздатними чи цивільна дієздатність яких обмежена;

9) рішень про конфіскацію майна;

10) рішень, виконання яких віднесено цим Законом безпосередньо до повноважень інших органів, які не є органами примусового виконання;

11) інших випадків, передбачених цим Законом та [Законом України](#) «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів». [4]

Отже, щоб стати приватним виконавцем особа має пройти навчання, стажування, потім скласти іспит. В разі успішного складення кваліфікаційного іспиту особі видається посвідчення приватного виконавця та, власне, вона може розпочинати підготовку до здійснення професійної діяльності (підшукати офіс, укласти договір страхування відповідальності, знайти помічників). Законопроекти, що зараз розглядаються в комітеті парламенту, пропонують дещо інший підхід до процедури отримання статусу приватного виконавця. Спершу – скласти іспит. Прозора процедура складання іспиту очевидно дозволяє перевірити, чи має кандидат базові знання для виконання рішень судів. Безумовно перед початком здійснення діяльності майбутньому виконавцю необхідно отримати практичні навички та досвід. [5]

Згідно статті 18 Закону України «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів», приватним виконавцем може бути громадянин України, який досяг 25 років, має вищу юридичну освіту не нижче другого рівня, володіє державною мовою, має стаж роботи у галузі права після отримання відповідного диплома не менше двох років та склав кваліфікаційний іспит. Приватний виконавець під час здійснення своєї діяльності не може займатися іншою оплачуваною (крім викладацької, наукової і творчої діяльності, діяльністю арбітражного керуючого (розпорядника майна, керуючого санацією, ліквідатора), інструкторської та суддівської практики із спорту та роботи в органах Асоціації приватних виконавців України) або підприємницькою діяльністю. [6]

Міністерський законопроект надає виконавцям, як державним, так і приватним, додаткові важелі для забезпечення максимальної ефективності. Це – можливість повторно штрафувати боржника без закриття виконавчого

провадження, посилення кримінальної відповідальності за втручання у діяльність виконавців, розширення можливостей застосування такого заходу, як обмеження боржника у виїзді за кордон. Що стосується розвитку професії приватних виконавців, то заступник міністра наголосив, що вони хочуть відійти від нинішньої системи, коли приватним виконавцем вигідно бути лише у місті Києві, адже тут вони можуть порушувати принцип територіальності і відкривати провадження щодо боржників, які знаходяться по всій території України. [7]

У 2019 р. запрацював Єдиний державний реєстр виконавчих документів, який спростив та переніс процедуру примусового виконання рішень з паперових носіїв на електронні та дозволяє оперативно та швидко отримувати інформацію про стан виконавчого провадження. Однією із новел вітчизняного законодавства щодо виконання судових рішень є зміна строків у процедурі виконавчого провадження, а саме: строк протягом якого можна пред'явити виконавчий документ до виконання та скасування строку протягом якого боржник може «добровільно» виконати рішення. По-перше, загальний строк пред'явлення документу до виконання збільшився з 1 року до 3 років, з наступними винятками: посвідчення комісій по трудовим спорам та провадження, де стягувачем виступає держава або орган в її особі – пред'являється у тримісячний строк (ч. 1 ст. 12 Закону). [8]

Враховуючи вищенаведене, можна стверджувати те, що система примусового виконання рішень судів ще знаходиться на етапі свого реформування та вдосконалення. На нашу думку, важливим є аспект підвищення ефективності діяльності приватних виконавців, спрямований не тільки на підвищення кількісного показника виконання судових рішень, але й співпраці з міжнародними партнерами у питанні примусового виконання рішень судів. Окрім цього, подальшого вдосконалення потребує електронна взаємодія з органами, установами та банками в процесі примусового виконання рішень, а також впровадження електронних сервісів у виконавчому провадженні

Також удосконалення та цифровізація процесу примусового виконання рішень. Усі ці дії могли б покращити систему примусового виконання рішень судів, яка безпосередньо впливає на кінцевий результат.

Список використаних джерел:

1. Луньова В. А., Багмат П. Д., Запровадження інституту приватних виконавців в Україні С. 131 URL: <https://ndipzir.org.ua/conference/2018/12/14/RozvytokPidprVUkr18-28.pdf>
2. Бордунова К. Інститут приватного виконавця: особливості, недоліки та перспективи. URL: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA012074
3. Інститут приватних виконавців. URL: https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/Інститут_приватних_виконавців
4. Закон України «Про виконавче провадження» від 02.06.2016. № 1404-VIII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1404-19#Text>
5. Шкляр С. Що не так із системою примусового виконання судових рішень в Україні. *Економічна правда*. 2021. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/03/3/671563/> (дата звернення: 04.10.2021).
6. Закон України «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів» від 02.06.2016. № 1403-VIII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1403-19#Text>
7. Реформа виконання судових рішень: хто має здійснювати контроль за виконавцями. *Незалежна асоціація банків України*. 2020. URL: <https://nabu.ua/ua/reforma-vikonannya-sudovih-rishen-hto.html> (дата звернення: 04.10.2021).
8. Фокіна А.О. Удосконалення стадії виконання судових рішень в національній правозастосовній практиці та європейських країнах. Студентська трибуна 2019. С.3 <https://chasprava.com/ua/.pdf> (дата звернення: 04.10.2021).

Роль і місце засобів масової інформації в системі роботи органів місцевого самоврядування

У статті проаналізовано значення засобів масової інформації та їх взаємодія з органами місцевого самоврядування. Висвітлено питання щодо якості надання інформації ЗМІ та визначено потребу співпраці та взаємодії з органами місцевого самоврядування та органами державної влади. З огляду на узагальнення наукових позицій щодо визначення місцевого самоврядування, подано узагальнене уявлення про його тлумачення.

Ключові слова: засоби масової інформації (ЗМІ), орган державної влади, орган місцевого самоврядування, фінанси, електронні петиції, інтернет.

Управління як діяльність існувало протягом усієї нашої історії, з того моменту коли постала потреба людей у спільній праці. Управління в економіці це раціональне та свідоме спрямування соціальних та економічних процесів для досягнення економічної стабільності, а саме збалансованості, пропорційності й оптимальності.

Питання управління фінансами в Україні на сьогоднішній день залишається актуальним постійно. Фінанси це економічна категорія, що є відображенням економічних відносин в рамках процесу створення та використання грошових коштів. Без наявності якісного управління фінансами діяльність держави в цілому неможлива, адже управління фінансами це сукупність методів, що спрямовані на формування та подальше використання централізованих та децентралізованих фондів фінансових ресурсів, які знаходяться в розпорядженні державних органів управління.

Враховуючи світовий досвід в сфері управління фінансами в державі, відповідно, створено органи місцевого самоврядування, адже саме світовий досвід доводить, що в основі успіху завжди лежать дисципліна та порядок, чітка система організації та управління усіма грошовими потоками, формування фондів заощадження та споживання.

Саме місцеве самоврядування - це результат тривалого розвитку людської цивілізації та існувало ще задовго до створення держави. Місцеве самоврядування кожної країни відображає традиції народу, рівень розвитку суспільства та умови його існування. Це стосується і самоврядування в Україні, яке існує з найдавніших часів і має досить демократичні традиції.

Відновлення якісного місцевого самоврядування триває в Україні і сьогодні, адже у його розвитку залишається багато невирішених проблем та запитань. Тим не менш органи місцевого самоврядування продовжують працювати, але для ефективної роботи даного органу потрібно співпрацювати з усіма можливими сферами економіки, засобами масової інформації тощо.

Основною рушійною силою нинішнього суспільства є всім відомий «інтернет». В усьому світі спостерігається тенденція падіння тиражів щоденних друкованих засобів масової інформації та зростання відвідування інтернет-ресурсів. Звісно, зараз простіше зайти на сайт та прочитати ту чи іншу новину, проте не слід забувати про перевірку достовірності інформації, адже інформація отримана зі стороннього сайту може бути не правдивою.

В умовах сьогодення для органів місцевої влади обов'язково має бути визначена чітка схема роботи з засобами масової інформації, адже громадяни територіальної громади, яка підпорядковується органу місцевого самоврядування, мають бути в курсі всіх основних подій, що відбуваються та планують відбутись. Насамперед, це значно знижує навантаження на гарячі лінії, служби підтримки всіх служб, до прикладу, якщо на офіційному сайті попередити громадян про відключення централізованого водопостачання та вказати конкретну причину, строки вирішення проблеми, це знизить кількість скарг на організацію, що відповідає за водопостачання.

Зараз будь-яку інформацію можна знайти на просторах інтернету, хоча офіційно в Україні реєстрація інтернет-ЗМІ не закріплена законодавством, проте деякі інтернет-ЗМІ з метою легалізації своєї діяльності реєструються у Міністерстві Юстиції України як газета або інформаційне агентство. Насамперед, офіційно зареєстровані сайти дають користувачам доступ до будь-яких ресурсів, так зараз кожен громадянин вільно може зайти на сайт Пенсійного Фонду та побачити скільки податків сплачено до міського бюджету, розмір заробітної плати та кількість страхового стажу, що значно спрощує роботу Пенсійного Фонду. Кожен громадянин може так само вільно зайти та ознайомитись з графіком прийому громадян органом місцевого самоврядування, записатись до електронної черги та значно спростити процес, який йому необхідно зробити.

В нинішньому суспільстві дійсно простіше жити, враховуючи, що практично половину потрібних справ можна зробити онлайн. Але наскільки ж все таки важливо, щоб органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування підтримували тісний зв'язок з засобами масової інформації.

Засоби масової інформації мають право висвітлювати всі аспекти діяльності органів місцевого самоврядування та органів державної влади. Відповідно, органи місцевого самоврядування зобов'язані надавати повну та правдиву інформацію про свою діяльність через відповідні інформаційні служби, окрім випадків, коли це заборонено законом «Про державну таємницю».

Засоби масової інформації можуть проводити власне дослідження та аналіз діяльності органів влади, їх посадових осіб, давати оцінку та коментувати, таким чином громадяни завжди залишаються в курсі актуальних подій та новин.

Сьогодні демократія є найзатребуванішою формою політичного устрою суспільства, що дає можливість людям не тільки обирати керівників, а й контролювати владу. Незважаючи на всі проблеми, що постають у рамках демократичної форми організації суспільства, його державно-політичного устрою, саме влада народу найкраще справляється з викликами сучасності.

Отже, за допомогою засобів масової інформації, кожен свідомий громадянин може перевіряти актуальні новини та висувати свої пропозиції. Адже на разі в Україні кожен громадянин може подати електронну петицію, до будь-якого органу влади. Електронна петиція є своєрідним інструментом електронної демократії, створюють можливість для ведення діалогу між владою та громадою, дають можливість висловити ідеї, об'єднатись з однодумцями та зобов'язати владу оперативно розглянути пропозицію. В той же час дає можливість органу влади звернути увагу на потреби громадян та виконати першочергові задачі, що турбують суспільство.

Існування інструменту електронних петицій ставить десятки викликів не тільки перед громадянами, але й перед державою, але з кожним роком громадяни стають все більш обізнаними про існування такого сервісу в загальному та про користування ним, тому більшість петицій все ж таки одразу потрапляють до правильного адресату, а отже, можуть бути вирішені.

В даному випадку також величезну роль відіграють ЗМІ, оскільки саме з їх допомогою більшість людей дізнається про створення тієї чи іншої петиції. Петиція - це перша сходинка у діалозі з міською владою. Участь громадян у процесі прийняття рішень є базовим елементом демократії та значно підвищує прозорість і стимулює посадовців бути відповідальнішими в своїх рішеннях.

При використанні петицій такий інструмент є потенційним шляхом кращого розуміння проблем, що виникають в суспільстві щоденно. Втім, звісно, є й проблемна сторона в петицій, це відсутність відповідальності в громадян, що підписали петицію, адже не завжди вона може позитивно вплинути на розвиток держави чи окремої структури. Особа що підписала петицію не зобов'язується долучатись до якихось активних дій для здійснення вимог петиції. Саме тому у випадку «реклами» петиції засобами масової інформації слід переконатись в доцільності даної петиції та чи принесе вона користь суспільству.

Отже, варто зазначити, що засобам масової інформації потрібно бути завжди в курсі всіх актуальних подій, які відбуваються в органах державної

влади та місцевого самоврядування та вмiти чiтко розмежувати яку iнформацiю потрібно висвiтлювати та пiдтримувати, а яку нi. Проаналiзувавши поняття електронних петицiй, можемо зробити висновок, що петицiї несуть в собi бiльш демократичний спiсiб управлiння, але тим не менш можуть негативно впливати на рiшення влади.

Тим не менш за перiодi снування електронних петицiй до розгляду президенту надiйшла велика кiлькiсть, всi вони розглянутi та надана розгорнута вiдповiдь, тобто засоби масової iнформацiї якiсно представили iнформацiю для населення та акцентували увагу на потрiбних проблемах.

Аналiзуючи необхiднiсть спiвпрацi засобiв масової iнформацiї з органами влади можна зробити висновок, що ЗМI обов'язково мають висвiтлювати iнформацiю, що вiдбувається в державi, а влада не має тому суперечити.

Чинне законодавство України передбачає висвiтлення дiяльностi органiв державної влади та органiв місцевого самоврядування за допомогою засобiв масової iнформацiї, як ми з'ясували ранiше, при тому таке висвiтлення може здiйснюватись як самостiйно ЗМI, так i шляхом укладання договорiв мiж редакцiєю та вiдповiдними суб'єктами владних повноважень.

Регiональнi друкованi видання, що були реформованi вiдповiдно до Закону України «Про реформування державних та комунальних друкованих засобiв масової iнформацiї», одним iз видiв державної пiдтримки мають прiоритетне право на укладення договорiв про висвiтлення дiяльностi мiсцевих органiв виконавчої влади та органiв місцевого самоврядування. Це є досить вагомим джерелом фiнансування для редакцiй, i цiлком зрозумiло, що редакцiї користуються даною можливистю.

Однак виникає питання: чи є iнформацiя яка розмiщується на просторах iнтернету, друкованих виданнях за грошi, вiдповiдно до договору iз суб'єктом владних повноважень, чи є надана iнформацiя дiйсно повною, об'єктивною та неупередженою iнформацiєю про дiяльнiсть органу влади? Чи доносять такi матерiали справжню картину до споживача iнформацiї? Чи вiдрiзняється iнформацiя в такому форматi вiд iнформацiї, яку журналістам вдається зiбрати самостiйно?

Саме такі питання в нас можуть виникати при отриманні інформації від засобів масової інформації, адже дуже важливим є те, як подають дану інформацію та на чий бік в даному випадку схиляється автор. Натомість інформація про суб'єктів влади не повинна створювати обізнаності або зацікавленості щодо конкретної посадової особи, а насамперед повинна доносити до суспільства інформацію про конкретні дії такого органу влади, про його розпорядження та інші способи реалізації управлінських рішень, які впливають на суспільство.

Варто знати та розуміти, що статус інформації, розміщеної за договорами із суб'єктами владних повноважень, істотно відрізняється від інформації, яку ЗМІ збирають, обробляють і оприлюднюють самостійно.

Отже, проаналізувавши роботу органів місцевого самоврядування та можливості засобів масової інформації можемо зробити висновок, що будь - яку надану інформацію варто перевірити, наприклад ознайомитись з іншим трактуванням одного й того ж випадку, адже інформація, яку надають ЗМІ, може відрізнитись від справжньої та мати характер реклами, оскільки висвітлення певних посадових осіб може здійснюватись відповідно до заключного договору.

Список використаних джерел:

1. Балинська Н. Р. Функціонування правовий інформації в мас-медійних потоках глобального світу. *Питання управління*. 2012. № 1 (1). С. 7 - 12.
2. Балинська Н. Р. Суб'єкти інформаційно-політичної управління. *Економіка і політика*. 2013. № 1 (1). С. 144 - 146.
3. Боковець В.В. Стадник Т.О. Ефективні методи отримання інформації: цінність для менеджерів та колективу. *Економіка в умовах глобалізації світових економічних процесів: за матер. XXIV Міжнар. наук.-практ. конф. Львів. 2013. С. 82 – 83.*
4. Восколович Н. А. Проблеми оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. *Муниципалітет: економіка і управління*. 2013. № 1 (4). С. 36 - 38.

5. Дюк А. PR-інструменти муніципального службовця. *Міське управління*. 2003. № 7. С. 86 - 93.
6. Ковтун Е.О. Партнерство суспільства та влади як сонова суспільного розвитку. URL: <http://nubip.edu.ua>
7. Тургель І. І. Генезис і еволюція систем. *Економіка і політика*. 2013. С. 114 – 121.

УДК 330.3:378.1

Станіслав Свистун

Здобувач освітнього ступеня «Магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОСОБЛИВОСТІ МОДЕРНІЗАЦІЇ СФЕРИ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ФАКТОРА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ

Процеси модернізації системи екологічної безпеки в контексті досягнення сталості актуалізуються глобальними проблемами, які виникають унаслідок антропогенного навантаження на довкілля в цілому та окремих його компонентів. Крім того, структура споживання та виробництва не забезпечує сталості розвитку, що спричиняє цілу низку загроз для людства. Невирішеність цих проблем стає джерелом широкого спектру небезпек не лише для господарського комплексу і населення, а для держав, регіональних та міжрегіональних утворень.

Ключові слова: *екологічна безпека, глобальна екологічна безпека, сталий розвиток, модернізація екологічної безпеки, стратегія розвитку, глобалізація, організаційно-економічні механізми, екологобезпечний сталий розвиток.*

Екологічна модернізація повинна стати загальнонаціональною інноваційно активною стратегією, що сприятиме мобілізації і концентрації наявних ресурсів країни для вирішення відповідних завдань.

Слід наголосити, що питанням розробки концептуальних положень, ключових засад та пріоритетних напрямків модернізації системи екологічної безпеки в контексті досягнення сталості розвитку суспільства присвячено значна кількість наукових досліджень, що здійснюються відомими українськими науковцями, серед яких: О.М. Алимов, І.К. Бистряков, В.М. Власов, В.М. Геєць, М.І. Долішній, Г.М. Калетнік.

Водночас, у зв'язку з недостатньо сформованою теоретико - методологічною та методичною базою, модернізація системи екологічної безпеки не відповідає сучасним викликам. Вдосконалення потребують економічні та нормативно-правові аспекти гарантування модернізації, зокрема в контексті сталого розвитку та інноваційно-інвестиційного забезпечення трансформаційних процесів.

Тривалий час побутувало переконання: розвиток світової економіки буде стабільним і безперервним, а природні ресурси – невичерпними. Екологічні проблеми розглядалися як проблеми технічного характеру, що розв'язуються також технічними засобами. Технологічний оптимізм породжував ілюзії про безмежні можливості економічного зростання. А бурхливий технологічний наступ людини на природу, стихійний, без урахування можливих наслідків, – став причиною сучасних екологічних проблем. Отже, на сьогодні глобальна екологічна безпека на рівні сталого розвитку території характеризується наступними рисами:

- недолік і деградація природних ресурсів або екологічно небезпечні ситуації посилюють конфлікти і загострюють напруженість усередині держав і між ними;
- співпраця з питань навколишнього природного середовища є потенційно стабілізуючим чинником в міждержавних відносинах, котрий посилює напруженість, пов'язану із спільним використанням ресурсів;
- процеси зміцнення діалогу і розширення взаємної довіри, відвертості в екосфері розвиваються повільніше, ніж генеруються нові конфлікти;

- стан екологічної безпеки загрожує соціо-еколого-економічній стабільності (демографічні тенденції, масова міграція, зниження добробуту, нестабільність і руйнування соціальних інститутів тощо).

Всесвітній екологічний форум, з огляду на глобальність більшості екологічних проблем людства, пропонує застосовувати у міжнародних дослідженнях термін «глобальна екологічна безпека». Насамперед це пов'язано із посиленням економічного і політичного розколу. Тому людство, як ніколи раніше, потребує того, щоб світові лідери і найбільші компанії зробили кроки для усунення загроз щодо клімату, екології, охорони здоров'я та технологічних систем спільно, в рамках досягнення цілей сталого розвитку. Якщо уникати співпраці – світ очікує подальший розкол і уповільнення економічного зростання. Геополітична турбулентність робить міжнародні відносини більш нестійкими і веде до посилення суперництва між найбільшими державами, в той час як світові лідери повинні сфокусуватися на спільній роботі для боротьби із загальними ризиками.

Перед усіма країнами ситуація з екологічною безпекою постає важливим питанням порядку денного у визначенні стратегій виживання сучасного покоління, оскільки наслідки глобального потепління вже сьогодні перетворюють нестабільні регіони планети в зони збройних конфліктів за природні ресурси (Малі, Чад, Алжир, Карачи, Дарфуре, Бангладеш, Непал та ін.) та водні ресурси (Китай, Індія, Мексика, Близній Схід, Південна Америка, Центральна Азія та інші країни світу, де 430 млн. людей вже потерпають від дефіциту питної води). У системі оцінки глобальних екологічних відносин, на нашу думку, варто брати до уваги Індекс екологічної ефективності (The Environmental Performance Index, EPI). Це глобальне дослідження, результат якого – створення рейтингу країн світу за показником навантаження на навколишнє природне середовище та раціонального використання природних ресурсів. EPI прийшов на зміну Індeksu екологічної сталості (The Environmental Sustainability Index) з 2006 року, а його результати використовуються для розрахунку Індeksu розвитку людського потенціалу

(Human Development Index) у рамках спеціальної серії доповідей про розвиток людини ПРООН.

Індекс вимірює досягнення країни з точки зору стану екології і управління природними ресурсами на основі ряду показників в 10 категоріях, які відображають різні аспекти стану навколишнього природного середовища та життєздатності її екологічних систем, збереження біологічного різноманіття, протидія зміні клімату, стан здоров'я населення, практику економічної діяльності і ступінь її навантаження на навколишнє середовище, а також ефективність державної політики в галузі екології. Індекс 2020 року розраховано в розпал кризи COVID-19, яка створила ряд викликів системам охорони здоров'я та порушила економічну діяльність у всьому світі. Глобальна пандемія дала змогу зрозуміти глибоку взаємозалежність усіх країн та важливість вкладення коштів у сталий розвиток.

До ненавмисних наслідків економічного обмеження у багатьох країнах можна віднести різке падіння рівня забруднення та повернення дикої природи. Україна за загальним *EPI* протягом 2002-2018 рр. перебувала в діапазоні 93-100 місця, із максимальною кількістю балів 49-50 (із ста можливих) [20]. Проте у 2020 році перемістилась на 60 місце.

Проблема сталого розвитку та особливості застосування екологічної безпеки існує не окремо, а в широкому міжнародно-економічному контексті, передусім глобалізаційному, який впливає на рівень відкритості країн, розподіл та перерозподіл систем виробництва, ресурсів і готового продукту. У зв'язку з цим точно відзначено, що глобалізовані країни дуже умовно демонструють зростаюче значення зовнішнього середовища щодо внутрішнього ринку.

Таке соціально нейтральне явище глобалізації, що має забезпечити розвиток спеціалізації та додаткові можливості учасникам міжнародного економічного процесу, реально призводить до збідніння незабезпечених верств, збагачення заможних, руйнує екосистеми бідних регіонів, консервує стан технологічно відсталих країн та регіонів. І хоча, як відзначає А. Чухно, що нові технології швидко виходять за межі розвинутих країн, охоплюють усе нові

країни, проникають у різноманітні сфери економіки та суспільного життя, механізми концентрації інформаційних ресурсів навколо конкурентно успішних країн існують [3]. Досить оптимістичною стосовно глобалізації є думка, що вона здатна попереджати конфлікти завдяки використанню переваг, що їй надає зростання конкуренції, і потенціалу глобального співтовариства в частині вирішення економічних та інших проблем, що стоять перед планетою [2].

Неоднакові умови інформаційного забезпечення насправді є особливо руйнівним фактором, оскільки вона має здатність до концентрації вище, ніж фінансово-капітальні ресурси.

Сталий розвиток – це багатоаспектне поняття, включає економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні складові. Воно не лише обумовлює необхідність вжиття відповідних заходів у сфері захисту навколишнього середовища, а встановлює нові параметри організації соціуму відтворювальних механізмів. Причому таке розуміння сутності сталого розвитку поділяють економісти, соціологи, активісти НУО, представники академічних та освітянських кіл та дедалі більше бізнесменів й урядовців.

Екологічна модернізація – трансформація індустріального суспільства на основі принципів екологічної етики та використанням високих технологій; суперіндустріалізація, що супроводжується якісним економічним зростанням (враховує дефіцит ресурсів), переорієнтацією технологій на відновлення екологічної рівноваги, технологічним подоланням негативних наслідків (створення промислових екосистем), формуванням технологічного суспільства, що стійко розвивається. Розвиток інноваційних технологій уможлиблює відновлення екологічної рівноваги за допомогою екологізації технологічних процесів.

Екологічна модернізація передбачає свідомо організований процес і соціальну практику, які сприяють поліпшенню стану навколишнього природного середовища та здоров'я людини й реалізуються через конкретні соціальні інститути та їх взаємодію.

Сьогодні екологічна модернізація та особливості екологічної безпеки в Україні не може здійснюватися у великих масштабах через орієнтацію на політику економічного зростання, а не стійкого розвитку. Але в майбутньому необхідно буде розпочати цей процес та виробити відповідну доктрину й програми, що обумовлено глобальною соціально-екологічною ситуацією. Поки що екологічна модернізація в Україні відбувається найчастіше з ініціативи бізнесу як його реакція на соціально-економічні умови, визначені переважно глобальними процесами.

Також вона представлена у програмах і проектах недержавних організацій щодо поліпшення екологічної ситуації, при трансформації сіл в екопоселення, на персональному і сімейному рівні як екологізація свідомості і щоденних практик. Екологічна модернізація природних об'єктів відбувається як реставрація і подальше їх збереження завдяки зусиллям громадян з екологічною свідомістю.

Список використаних джерел:

1. Хвесик М., Голян В. Інституціональна модель природокористування в умовах глобальних викликів : монографія / Рада по вивченню продукт. сил України НАН України. Київ: Кондор, 2007. 480 с.
2. Інституціоналізація природно-ресурсних відносин: колект. моногр. / Хвесик М. А. та ін.; за заг. ред. акад. НААН України, д-ра екон. наук, проф. Хвесика М. А.; Нац. акад. наук України, ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України». Київ: ІЕПСР НАНУ, 2012. 398 с.
3. Данилишин Б. Природно-техногенні катастрофи: проблеми економічного аналізу та управління. Київ: НІЧЛАВА, 2001. 260 с.
4. Дорогунцов С. І., Ральчук О. М. Управління техногенно-екологічною безпекою у парадигмі сталого розвитку: концепція системно-динамічного вирішення / НАН України, Рада по вивченню продуктивних сил України. Київ: Наук. думка, 2001. 173 с.
5. Карпатський регіон: актуальні проблеми та перспективи розвитку: у

8 т.: монографія / Ін-т регіон. досліджень НАН України; наук. ред. В.С. Кравців.; відп. ред. В.С. Кравців. Львів, 2013. Т. 1: Екологічна безпека та природноресурсний потенціал. 336 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).

УДК 336.77:336.

Вадим Скакун

**Відокремлений структурний підрозділ «Вінницький фаховий коледж
Національного університету харчових технологій»**

СУЧАСНІ ПРОЦЕСИ РОЗВИТКУ ДУАЛЬНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

У статті розкрито сучасні процеси розвитку дуальної освіти. На підставі нормативних документів розкривається становлення нової системи освіти, під якою розуміється сукупність освітніх програм і стандартів, мережа освітніх організацій і органів управління, а також комплекс принципів, що визначають функціонування системи, орієнтованої на входження у світовий освітній простір. З позицій теорії і практики охарактеризовано передумови розвитку дуальної освіти в Україні.

Ключові слова: *дуальна освіта, освітні напрями, методи навчання, принципи, передумови розвитку дуальної освіти.*

Сучасна освіта вимагає нових освітніх технологій, форм та інновацій, здатних забезпечити високу якість підготовки фахівців. Навчальні заклади, що готують кадри, намагаються враховувати вимоги товаровиробників під час підготовки фахівців та адаптувати зміст навчальних програм і планів підготовки фахівців до інноваційних процесів, що відбуваються в галузях.

Конкурентоспроможність будь-якої держави на світовому ринку та якість життя її населення напряму залежить від рівня професійної підготовки кадрів. Одним із провідних світових лідерів у сфері підготовки кваліфікованих кадрів на сьогодні виступає Європейський Союз, який завдячує цьому дуальній системі професійної освіти і навчання.

Питання впровадження дуальної освіти розкриваються в працях багатьох вітчизняних і зарубіжних авторів, зокрема: Н. Абашкіної, І. Акімової, У. Бека, Х. Беннера, І. Бойчевської, В. Землянського, Я. Канакіна, В. Кларіна, В. Грайнерта, Г. Грунера, А. Келя, Г. Кершенштайнера, Є. Терещенкова та ін.

Ріст економічних показників держави тісно пов'язаний з майбутнім процесом комплексного впровадження та розвитку всіх ланок суб'єктів господарської діяльності з використанням сучасних технологій, розширення сфери послуг, для балансування економічної та політичної стабільності, культурного розвитку, підвищення рівня життя, соціального забезпечення населення та отримання професійного рівня навчання. Тому виникає необхідність запровадження нових підходів в організації підготовки фахівців на основі соціального партнерства підприємств і навчальних закладів, одним з яких є впровадження дуальної системи освіти.

Дуальна форма здобуття професійної освіти – це спосіб навчання, за яким теоретичний матеріал опановується в закладі з педагогом, а практичне навчання проходить на виробництві. Такий підхід суттєво відрізняється від «практичних відпрацювань», оскільки в його основі не тільки закріплення теорії на практиці, а саме навчання в умовах виробництва [2].

Основне завдання упровадження елементів дуальної форми навчання – усунути основні недоліки традиційних форм і методів навчання майбутніх кваліфікованих робітників, подолати розрив між теорією і практикою, освітою й виробництвом, та підвищити якість підготовки кваліфікованих кадрів із урахуванням вимог роботодавців у рамках нових організаційно-відмінних форм навчання.

Батьківщиною дуальної освіти вважають Німеччину, яка запровадила навчання у пропорції «30% теорії, 70% – практики» ще в минулому сторіччі. Далі цей підхід запозичили в Європі, Канаді, Південній Кореї та Китаї.

В Україні дуальне навчання пілотували впродовж 2015-2017 років. Тоді здійснювався експеримент з організації навчально-виробничого процесу з елементами дуальної форми навчання на базі Вищого професійного училища

№33 м. Києва (професія «Кухар»), Вищого професійного художнього училища м. Львова (професія «Маляр»), Вищого професійного училища машинобудування м. Запоріжжя (професія «Токар»).

У разі впровадження дуальної освіти навчальний заклад і роботодавець стають рівноправними партнерами, бо останній може брати участь у розробці робочих та індивідуальних навчальних планів і оцінювати результати кожного здобувача. Зацікавленість роботодавців тут полягає в бажанні отримати молодого висококваліфікованого працівника, максимально мотивованого до роботи одразу після закінчення навчання [3].

Сьогодні дуальна форма навчання тільки починає впроваджуватися в український навчальний процес. Вона покликана налагодити ефективну співпрацю навчальних закладів з ринком праці та створити реальні можливості для впливу фахівців ринку на зміст освітніх навчальних програм. Водночас дуальна форма здобуття освіти не повинна абсолютизуватися, а рішення про її впровадження та вибір спеціальностей, підготовка за якими здійснюватиметься за дуальною формою, має прийматися з огляду на потреби роботодавців та особливості національної економіки й законодавства [4].

Існує 4 види дуальної освіти:

- Подвійні освітні напрями з інтегрованим навчанням (Ausbildungsintegrierende duale Studiengänge).

Поєднання навчання за ступенем бакалавра та професійно-технічною освітою (Bachelor-Abschluss und ІНК/НWK-Abschluss). Умовою для зарахування є атестат базової середньої освіти. Термін навчання – 4 роки. Обов'язковим, як правило, є укладення договору між студентом та роботодавцем. За цією системою професійною підготовкою частково займається навчальний заклад. Таким чином, гарантується певне співвідношення між теорією під час навчання та практикою на підприємстві.

- Подвійні освітні напрями з інтегрованою практикою (Berufsintegrierende duale Studiengänge).

Поєднання навчання за ступенем бакалавра з інтегрованими практичними блоками. Умовою для зарахування є професійна освіта або ж професійний досвід роботи, а також атестат про одержання базової середньої освіти. Тривалість навчання – 3-4 роки. Укладення договору між студентом та роботодавцем є обов'язковим.

Програма передбачає часткову зайнятість на підприємстві або ж тривалі фази практики, які не можна порівнювати з практикою під час «звичайного» навчання, адже вони узгоджені з теоретичним наповненням лекцій, що сприяє постійному оптимальному взаємозв'язку теоретичного та практичного наповнення.

- Професійно-інтегровані освітні напрями (Berufsintegrierende duale Studiengänge).

Поєднання навчання за ступенем бакалавра та часткової зайнятості на підприємстві. Обов'язковим для зарахування є наявність професійної освіти. Шкільний атестат не вимагається. Між студентом та роботодавцем укладається договір щодо часткової зайнятості на підприємстві, у якому передбачена щоденна трудова діяльність. Деякі навчальні напрями передбачають можливість отримання кваліфікації майстра або механіка.

- Професійне індивідуальне навчання (Berufsbegleitende duale Studiengänge).

Передбачає поєднання навчання та роботи з повною зайнятістю на підприємстві. Мова йде про індивідуальне навчання паралельно щоденній трудовій діяльності. Семінари – лише один раз на тиждень. При цьому, роботодавець бере на себе зобов'язання полегшити трудове навантаження на студента. Атестат про здобуття базової середньої освіти не вимагається [5].

Критерії досягнення результатів для закладів освіти, здобувачів освіти та роботодавців:

для закладу освіти:

- підвищення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг;

- доступ до актуальної інформації про поточний стан розвитку професій та видів економічної діяльності, для яких заклад освіти готує фахівців;

- підвищення якості освіти за рахунок адаптації освітніх програм до вимог роботодавців;

- розширення можливостей для прикладних наукових досліджень;

- розширення можливостей для підвищення кваліфікацій викладацького складу.

для здобувача освіти:

- поєднання отриманих теоретичних знань з практичним досвідом роботи на одному чи декількох підприємствах, в установах чи організаціях;

- збільшення шансів на отримання першого робочого місця одразу після закінчення закладу освіти;

- наявність до завершення навчання стажу роботи, необхідного для подальшого професійного зростання, а також реалістичного бачення власного кар'єрного шляху;

- отримання практичного досвіду під час навчання та можливості заробітку (отримання грошової винагороди) в процесі навчання.

для роботодавця:

- вплив на процес для підготовки фахівця з необхідними знаннями, вміннями і компетентностями;

- отримання кваліфікованих кадрів, готових якісно працювати без додаткових витрат на первинне ознайомлення із робочими процесами на підприємстві, в установі чи організації або на перепідготовку;

- відбирання (ще під час навчання) найталановитіших здобувачів освіти для працевлаштування після закінчення навчання.

Причини труднощів практичного втілення дуальної освіти в Україні:

- низька обізнаність учнів про цю форму навчання; відсутність умов для усвідомленого вибору підприємства для здобуття освіти;

- необхідність максимального спрощення бюрократичної процедури переходу здобувача на дуальну форму освіти;

- пошук оптимальних моделей розподілу часу навчання в закладах освіти та на робочому місці з урахуванням особливостей роботи в різних галузях;
- пошук закладами освіти роботодавців, які зацікавлені вкладати кошти у підготовку учнів за дуальною формою навчання.

Також недоліками дуальної освіти є:

- не всі спеціальності можна вивчати дуально. Якщо на ринку праці не вистачає кадрів у певній галузі, підприємства замовляють місця саме у цій сфері. Загалом, програми дуальної освіти доступні лише за технічним, економічним або соціальним напрямом.
- кількість бажаючих отримати дуальну освіту з кожним роком зростає, тому рівень конкуренції досить високий. Необхідно заздалегідь готуватись до співбесіди з роботодавцем, щоб відрекомендувати себе з найкращого боку. Коли у «звичайних» студентів будуть канікули, ви будете працювати. Підприємства надають відпустку лише на загальних засадах. До того ж необхідно уміти поєднувати навчання та роботу, бути відповідальною та самостійною особистістю. Ваше доросле життя почнеться одразу після зарахування в університет. Але для деякого це швидше перевага, аніж недолік.

Але разом з цим є і значні переваги дуальної освіти.

А. Практичний досвід. Сучасній системі освіти, на жаль, бракує практичного наповнення. «Суха» теорія вимагає багато часу для опрацювання, але у професійному житті приносить мало користі. Студентам дуже часто доводиться навчатись заново на тому робочому місці, яке вони обирають після університету, де вони отримали лише базові знання, яких не достатньо для роботи. Ті ж, хто отримав дуальну освіту вже знають напевне, яке місце хочуть займати та якими будуть їх обов'язки, адже ще під час навчання вони спробували свої сили на посаді за фахом і мали можливість удосконалити отримані знання на практиці.

Б. Матеріальне забезпечення. Навчаючись дуально, студенти отримують непогану зарплатню, на відміну від тих, хто обрав звичайний шлях здобуття вищої освіти (такі студенти не мають права працювати більше 20 годин на тиждень і отримують за це лише 300-400 євро на місяць). У майбутньому вони, як правило, також заробляють більше.

В. Високі перспективи. Приблизно 70% дуальних студентів залишаються працювати на підприємстві або фірмі, де вони проходили навчання, деякі взагалі одразу отримують посаду керівника окремого відділу. Але навіть, якщо тобі не запропонували омріяне місце, шанси отримати гарну роботу все одно зростають, адже приблизно 27 годин академічного навчання і практичний досвід протягом 21-28 тижнів дуже приваблюють роботодавців.

Тому сьогодні як ніколи необхідно реформувати систему освіти в частині методологій, створення навчальних програм нового покоління, проектування змісті професійної та вищої освіти на основі комплексного підходу та системи дуальної форми навчання. Оскільки цей процес підтримується на найвищому рівні в державі, то його потрібно прискорити і запровадити в якомога більшій кількості навчальних закладів.

Список використаних джерел:

1. Бучинська О.В., Давліканова О.Б., Лирик І.В., Чайковська А.Б. Дослідження обізнаності роботодавців про дуальну форму здобуття освіти, їхньої готовності долучатися до підготовки здобувачів фахової передвищої та вищої освіти, які виявили бажання навчатися за дуальною формою здобуття освіти, та результатів першого року проведення експерименту Міністерства освіти і науки України, започаткованого відповідно до наказу МОН від 15.10.2019 №1296 «Щодо запровадження пілотного проекту у закладах фахової передвищої та вищої освіти з підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти». Київ, 2020. 98с.
2. Дуальна освіта. Міністерство освіти і науки України: офіційний сайт. 2018. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/profesijno-tehnichnaosvita/dualna-osvita> (дата звернення 20.09.2021).

3. Наказ МОН від 12.12.2019 № 1551 «Про затвердження Положення про дуальну форму здобуття професійної (професійно-технічної) освіти» Київ, 2020.
4. Розпорядження КМУ від 19.09.2018 № 660-р «Про схвалення Концепції підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти».
5. Савченко Ірина. «Методологічні підходи і організаційні особливості підготовки кваліфікованих робітників в умовах дуальної системи професійної освіти : досвід країн ЄС та перші етапи реалізації в Україні». Київ, 2020. 38с.

УДК 614.2.001.73:616-08

Катерина Степуленко

Здобувача освітнього ступеня «Магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

Відображено сучасний стан фінансування національної галузі охорони здоров'я. Розглянуто будову механізму фінансування охорони здоров'я, а також запропоновано заходи щодо трансформації та покращання функціонування медичної галузі України.

Ключові слова: *фінансове забезпечення, модель фінансового забезпечення, сфера охорони здоров'я, система охорони здоров'я, медична допомога.*

За різних умов забезпечення належного рівня здоров'я населення є пріоритетним завданням будь-якої держави, її системи охорони здоров'я (СОЗ), про що наголошено в стратегічних документах міжнародного, європейського та національного рівнів. Цілі та завдання, що стоять перед системою охорони здоров'я, спрямовані на збереження та зміцнення здоров'я, забезпечення населення доступною й якісною медичною допомогою відповідно до рівня технологічного розвитку, реальних потреб і згідно з дотриманням принципів рівності та справедливості.

Система охорони здоров'я – найбільш чутлива соціальна, політична та економічна сфера будь-якої держави, що є частиною національної культури й має відношення до всього суспільства. Система охорони здоров'я в Україні – це комплексна галузь, яка повинна ґрунтуватися на принципах ефективної взаємодії багатьох центральних органів влади на рівні Міністерств охорони здоров'я, фінансів, економіки, праці та соціальної політики, освіти і науки, з питань надзвичайних ситуацій та інших міністерств та відомств [5].

Недоліки існуючої системи охорони здоров'я, кардинальні зміни у соціально-економічній сфері, незадовільна екологічна ситуація, критична демографічна ситуація і незадовільний стан здоров'я населення вимагають нагального вирішення актуальних проблем галузі, удосконалення організації і поліпшення її діяльності. Щорічне збільшення фінансування охорони здоров'я без запровадження інструментів підвищення ефективності використання ресурсів та мотивації медичних працівників до підвищення якості послуг, що надаються ними населенню, не дозволяє поліпшити якість медичного обслуговування.

Проблеми фінансування галузі охорони здоров'я порушувались у наукових працях вітчизняних учених В. Андрущенко, Й. Бескида, О. Василика, О. Величко, В. Войцехівського, В. Дем'янишина, С. Кондратюка, В. Лехана, З. Лободіної, Д. Полозенка, Ю. Пасічника, Я. Радиша, І. Радь, О. Тулай, С. Юрія та ін. Заслужують на увагу і праці російських науковців Ю. Лісіцина, Р. Салтмана, В. Семенова, Л. Трушкіної, І. Шеймана та ін. Проте в економічній літературі ще недостатньо розглянута та проаналізована необхідність удосконалення сучасної охорони здоров'я, що й обумовило вибір теми дослідження.

Мета роботи полягає в оцінці сучасного стану, розгляді проблем та розробці конкретних практичних рекомендацій і пропозицій щодо розвитку й оптимізації фінансування системи охорони здоров'я у сучасних умовах.

У сфері охорони здоров'я в Україні спостерігається безліч негативних тенденцій, що є результатом системної кризи всієї сфери охорони здоров'я.

Суть у тому, що модель організації системи охорони здоров'я України (отримана у спадок від СРСР), у сучасних ринкових умовах не може відповідати потребам населення. На відміну від усіх інших галузей охорона здоров'я в Україні майже повністю залежить від державного бюджетного фінансування. Розвиток та залучення інших джерел фінансування стримується недостатнім зацікавленням приватного сектора та дещо негативним ставленням з боку державних органів управління охороною здоров'я до підприємництва у сфері охорони здоров'я в цілому.

Тому у сфері фінансування галузі охорони здоров'я першочерговою проблемою є нестача державних коштів, що веде до зменшення обсягів безоплатної медичної допомоги. Дефіцит фінансування не дозволяє здійснювати своєчасне оновлення морально і фізично застарілого обладнання, а заробітна плата медичних працівників залишається низькою і не залежить від обсягу та якості наданих медичних послуг. Тут можна сказати, що ця обставина є основною причиною постійного підвищення неофіційних платежів населення лікарям. Але, загальновідомо, що не тільки обсяг фінансування визначає якість медичної допомоги, а раціональне використання наявних ресурсів. Що стосується вітчизняної системи охорони здоров'я, то на думку експертів вона витратна й неефективна.

Це пояснюється тим, що при обмеженому фінансуванні, яке розподіляється за «залишковим» принципом, розпорядники не завжди раціонально розподіляють бюджетні ресурси, які виділяються на цю галузь. В таких умовах збільшення фінансування при існуючій системі розподілу бюджетних коштів і організації медичної допомоги якісних змін в охороні здоров'я досить проблематично. У той же час у системі охорони здоров'я і особливо у сфері надання лікувальних послуг розвиваються неконтрольовані механізми пристосування до ринкового середовища. Пацієнти платять за ліки і витратні матеріали, харчування, постіль, оплачують послуги молодшого та середнього медичного персоналу, сплачують «тіньові» благодійні внески, широко поширені неофіційні платежі пацієнтів. Як серед пацієнтів, так і серед

лікарів зростає невдоволення існуючим станом справ. За таких обставин з одного боку, не забезпечується конституційне право громадян на безоплатну медичну допомогу, а з іншого боку, галузь охорони здоров'я зазнає негативного та непередбачуваного впливу ринкових коливань, що призводить до негативних наслідків.

Для формулювання змістовних пропозицій щодо оптимізації фінансування галузі охорони здоров'я та її розвитку, варто визначити деякі основні недоліки і оцінити сучасний стан охорони здоров'я, який характеризується: – низьким рівнем навантаження на первинну ланку медико-санітарної допомоги; – деформованою та неефективною структурою медичних закладів, яка не відповідає реальним потребам галузі; – система фінансування галузі здійснюється за кодово-бюджетним принципом і не прив'язана до наданих послуг; – дуже низьким рівнем позабюджетного фінансування; – неефективним використанням наявних ресурсів.

Проте реалізація стратегічних цілей системи охорони здоров'я стикається з комплексом проблем політичного, економічного, демографічного, технологічного, екологічного характеру. Безпрецедентні темпи постаріння населення, зміна темпу патології на переважно хронічний, значна поширеність нездорового способу життя обумовлюють зростання потреби в обсягах медичного обслуговування, що вимагає додаткових витрат і ресурсів.

Розвиток нових медичних технологій та підвищення рівня освіченості в питаннях здоров'я сприяє збільшенню вартості медичної допомоги та підвищенню очікувань громадян щодо її якості. Водночас випереджаючий темп зростання витрат на медичну допомогу порівняно з темпами збільшення ВВП країни, кризові явища в багатьох регіонах обумовлюють пошук шляхів зменшення витрат та раціонального використання наявних ресурсів. За таких умов виникає та поглиблюється конфлікт інтересів, який полягає у невідповідності між завданнями, що стоять перед системою охорони здоров'я в плані підвищення доступності й якості послуг, забезпечення рівності, справедливості та фінансово-економічними можливостями їх реалізації. Існують різні типи системи охорони здоров'я.

Так, є країни з переважно державною системою охорони здоров'я (Велика Британія, Греція, Італія, Іспанія, Данія, Ірландія, Португалія), що ефективно працює за умови достатніх ресурсів держави. У таких країнах, як Австрія, Нідерланди, Бельгія, Швейцарія, Франція, система охорони здоров'я функціонує на засадах страхової медицини та за різних фінансових умов. А от у США, Південній Кореї та деяких інших країнах із переважно приватною системою охорони здоров'я медицина ефективно працює лише для заможних груп населення.

Реалії свідчать, що подальший розвиток системи охорони здоров'я можливий за умови подолання існуючих недоліків таких як: нові загрози та захворювання, зростання вартості послуг, проблеми фінансування в умовах обмежених ресурсів, швидке поширення хвороб унаслідок зростання мобільності, підвищені вимоги до доступності та якості медичної допомоги. Що стосується доступності, то це – основна мета системи охорони здоров'я населення, а її передумови полягають у збалансованості необхідних обсягів медичної допомоги з можливостями та ресурсами держави.

Якість медичної допомоги в свою чергу, відзначається сукупністю характеристик, що підтверджують відповідність наданої медичної допомоги наявним потребам пацієнта, його очікуванням, сучасному рівню розвитку медичної науки і технології.

Основними характеристиками якості медичної допомоги є адекватність, доступність, наступність і безперервність, безпека, результативність, ефективність, дієвість, своєчасність, задоволення очікувань і потреб, стабільність процесу й результату, постійне вдосконалення та поліпшення.

У такому контексті, можна сказати, що система охорони здоров'я певною мірою відображає стан суспільства, не лише орієнтуючись на цільові показники здоров'я, але й ураховуючи загальні цінності. Модель системи охорони здоров'я визначається цілями, принципами та співвідношенням елементів системи, а також суспільним устроєм, політичним і соціально-економічним становищем, традиціями, культурою, релігією тощо. Якщо проаналізувати темпи зростання витрат на систему охорони здоров'я в Україні протягом останніх років, то вони випереджають темпи ВВП.

Тому узагальнюючи практику очевидно, що пріоритетною сферою реформування системи фінансування охорони здоров'я є перегляд існуючого механізму розподілу ресурсів залежно від наданих послуг і результатів лікування, так як існуюча система постатейного фінансування не дозволяє прив'язати фінансові потоки до якості та кількості наданих послуг, а така прив'язка є необхідним елементом сучасних підходів до ефективного управління системою надання медичних послуг.

Ситуація загострюється й тим, що рівень зношеності основних фондів охорони здоров'я перевищив 60% бар'єр, при цьому в лікувально-профілактичних закладах обсяги заміни морально застарілої медичної техніки та обладнання не перевищують 1,5% на рік. В економічно розвинутих країнах цей показник для активної частини основних фондів охорони здоров'я складає 10–12% на рік. Розміри бюджетного фінансування не відповідають ресурсним потребам галузі [4]. Для об'єктивної оцінки відзначимо, що стосується використання фінансових ресурсів охорони здоров'я, то з роками ситуація практично не змінюється, тобто змінюються обсяги фінансування, розподіл видатків розписується за окремими статтями, коливання з року в рік складають 2–3%. Велика частина, як і раніше, поглинається заробітною платою медичних працівників та оплатою комунальних послуг (понад 70% усіх видатків спрямовується на фінансування діяльності лікувально–профілактичних закладів).

Бюджетні видатки на охорону здоров'я розподіляються відповідно до елементів затрат, головними з яких є лікарняні ліжка. Витрати на оплату праці та комунальні платежі складають дві третини видатків зведеного бюджету на охорону здоров'я, тоді як на закупівлю товарів, матеріалів та послуг витрачається лише одна п'ята, а на капітальні видатки – одна десята сукупних видатків [3].

Усі країни стикаються з необхідністю скорочення та стримування зростання витрат на охорону здоров'я за допомогою перерозподілу фінансових ресурсів за рахунок інших статей бюджету, підвищення податків та внесків у

рамках системи соціального страхування, регулювання попиту на медичні послуги, регулювання пропозицій медичних послуг. Але при цьому бідні країни шукають на це кошти, тому що не вистачає на найнеобхідніше медичне обслуговування, а багаті витрачають їх на впровадження нових медичних технологій, довготривале лікування хронічних інфекційних хвороб і медико-соціальну допомогу.

Головним чинником розвитку системи охорони здоров'я будь-якої країни є показники фінансування та стабільність його джерел. Кожна країна визначає способи їх формування на власний розсуд, ураховуючи політичне та економічне підґрунтя. Держави з великим національним прибутком (США, Велика Британія, Швейцарія тощо) відрізняються більш високими витратами на медичні послуги на душу населення в порівнянні з менш розвиненими країнами (Індія, Єгипет, Мексика тощо). В Україні фінансування галузі охорони здоров'я здійснюється на 40–50% від потреби.

Тому проведення реформ в охороні здоров'я направлених на створення нової, бюджетнострахової медицини стало життєвою необхідністю. Реформування системи охорони здоров'я України на підставі формування нової моделі вимагає створення відповідної нормативно-правової бази, що визначатиме її організаційно-управлінські засади. Цей процес полягає насамперед у визначенні та законодавчому закріпленні правових норм, що регулюють стосунки між пацієнтами, медичними працівниками та страховиками, у створенні умов і впровадженні механізмів забезпечення якості та доступності медичного обслуговування згідно з наявними ресурсами та очікуваннями пацієнтів. Висновки по даному дослідженню.

Вищерозглянуте, переконує, що реформа системи охорони здоров'я є діяльністю, що пов'язана зі змінами політики та інститутів охорони здоров'я, через які вона проводиться. Ключовими елементами реформи виступають структурні перетворення (замість поетапних та еволюційних змін), зміна цілей політики в галузі охорони здоров'я з наступними інституціональними змінами цілеспрямованими, послідовними та довгостроковими. Успішність та ефективність реформування системи охорони здоров'я, вбачаємо у:

– спрямованості реформ на «медичну галузь» – на тих, хто надає медичну допомогу, а не на споживачів медичних послуг (пацієнтів);

– удосконаленні форм і методів управління галуззю охорони здоров'я на державному, регіональному та місцевому рівнях;

– науковообґрунтованому, еволюційному та поступальному здійсненні реформ.

Таким чином, стратегія реформування системи охорони здоров'я ґрунтується не лише на необхідності досягнення кінцевої мети, але й на розумінні того, як можна подолати перешкоди на шляху до неї. Відповідно все зводиться до вирішення проблем дефіциту ресурсів, збереження доступності медичних служб для всіх прошарків населення та фінансову стійкість системи, досягнення ефективного перерозподілу фінансових ресурсів між споживачами послуг трьох сторін і закладів охорони здоров'я.

Узагальнюючи констатуємо, що система охорони здоров'я є сукупністю усіх організацій, інститутів і ресурсів, головною метою яких є зміцнення, підтримка або відновлення здоров'я.

Основними завданнями реформування системи охорони здоров'я вважаємо, поліпшення здоров'я населення, відповідність запитам та потребам людей, забезпечення справедливості в розподілі фінансових ресурсів.

У такому контексті, умовою для успішного функціонування системи охорони здоров'я визначаємо нормативно-правову базу, що включає комплекс ресурсів, таких як: фінансові, кадрові, матеріально-технічні, управління та керівництво, технології, а основними цінностями: справедливість, солідарність, участь населення та етичний підхід до розвитку системи.

Отже, прогрес у досягненні реформування системи охорони здоров'я безпосередньо залежить від ефективного виконання ключових функцій, а саме: спрямовуючого керівництва, формування ресурсів, надання послуг та фінансування.

Список використаних джерел:

1. Афанасьєв Є. Зачароване коло невирішених питань системи охорони здоров'я Колегія Міністерства охорони здоров'я України / Є. Афанасьєв

- [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://health-ua.com/articles/1115.html>.
– Назва з екрану.
2. Верховна Рада України. Офіційний веб-сайт. Новини. [Електронний ресурс].
– Режим доступу : <http://portal.rada.gov.ua/rada/control/uk/index>. – Назва з екрану.
3. Виступ Міністра охорони здоров'я України В. Князевича на парламентських слуханнях *Шляхи реформування охорони здоров'я та медичне страхування в Україні* // Главный врач. – 2009. – № 5 (97). – С. 31–34.
4. Інформаційно-аналітичні матеріали до парламентських слухань на тему *Шляхи реформування охорони здоров'я та медичне страхування в Україні* (аналітична довідка МОЗ України). – Главный врач. – 2009. – № 5. – С. 34–42.
5. Куцак Ю. Г. Фінансування охорони здоров'я та медичне страхування в Україні / Ю. Г. Куцак [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rusnauka.com/Medecine>. – Назва з екрану.
6. Підаєв А. В. Діяльність системи охорони здоров'я України в контексті стратегії економічного та соціального розвитку держави на 2002-2011 роки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://med.docfiles/Metod_budget.pdf.

УДК 331.108:65.011.14

Тетяна Тодосійчук

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ НАПРЯМКИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Сучасні вимоги до побудови демократичної держави висувають на порядок денний багато актуальних питань, серед яких формування ефективного кадрового потенціалу, створення дієздатної, конструктивної державної служби, що може забезпечити вирішення національних завдань і стати

ефективним організаційно-правовим управлінським інструментом проведення кадрової політики. Варто зазначити, що система кадрів у житті будь-якої країни є визначальною, тому проблема їх ефективності й оновлення у сферах державного та регіонального керівництва та управління є надзвичайно актуальною.

Ключові слова: *кадрова політика, державна служба, публічне управління, організація, демократизація.*

Успіх радикальних соціально-економічних і політичних перетворень в Україні залежить, насамперед, від ефективної роботи органів виконавчої влади всіх рівнів. Комплектування їх висококваліфікованими кадрами, спроможними забезпечити економічний і соціальний розвиток держави, набуло першочергового значення. Отже, одним із головних напрямків організації діяльності будь-яких органів, зокрема органів державної служби, є вироблення кадрової політики (інколи її ще називають політикою кадрового забезпечення, управлінням персоналом чи управлінням людськими ресурсами) [1; 2,с.33-34; 3-6]. На сьогодні серед науковців відсутнє єдине розуміння сутності кадрової політики [7, с.43; 8, с.15; 9, с.300; 10, с.239; 11, с.15]. Не вдаючись до детального аналізу підходів вчених щодо визначення поняття “кадрова політика”, вважаємо доцільним буде її визначити як нормативно закріплену та цілеспрямовану діяльність спеціально уповноважених державних органів (посадових осіб) щодо процесів професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, підготовки, розстановки та вивільнення персоналу.

Вагомий внесок у дослідження проблем формування державної кадрової політики України зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці як: Амосов О. Ю., Базаров Т. Ю., Балабанова Л. В., Бутенко І. А., Веснин В. Р., Виноградський М. Д., Воронков В. Г., Гавкалова Н. Л., Гавриш О. А. та інші.

Метою статті є узагальнення практичних рекомендацій щодо здійснення кадрової політики в органах державної служби.

Кадрова політика – це цілеспрямована діяльність у сфері визначення основних стратегічних і тактичних напрямів щодо підбору, розміщення, підвищення рівня професійних і ділових якостей кадрів з урахуванням даних про їх кількісну та якісну потребу, стан і перспективи суспільного розвитку. Сьогодні до кадрової політики висуваються підвищені вимоги практичності, гнучкості та адаптивності до внутрішнього та зовнішнього середовища, оскільки однією з головних причин негативних явищ у суспільстві, і як наслідок - неналежне виконання державою своїх функцій стала недосконалість кадрової політики в галузі державного управління. Кадрова політика державної організації спрямована на забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання персоналу, своєчасне забезпечення структурних підрозділів висококваліфікованими співробітниками, створення сприятливих умов для ефективного використання та розвитку потенціалу персоналу організації та задоволення інтересів працівників. Основною метою кадрової політики є своєчасний підбір, адаптація, розвиток персоналу, підвищення продуктивності праці персоналу через мотивацію праці та досягнення стратегічних цілей організації. Пріоритетними напрямками державної кадрової політики сьогодні є: комплектування органів державної влади, закріплення державних службовців, стимулювання професійного зростання, кар'єри та ефективного виконання обов'язків на державних посадах, зміцнення службової дисципліни; підвищення престижу державної служби, вирішення питань соціальної захищеності кадрів; формування кадрового потенціалу та резерву з урахуванням існуючих державних посад і перспектив розвитку державних органів, а також освітніх та вікових змін у складі кадрів; формування та розвиток системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів на основі державного замовлення, підвищення ефективності та якості навчання; перепідготовка та підвищення кваліфікації осіб, уперше прийнятих на держслужбу, і їх професійна адаптація на відповідних державних посадах.

Кадрова політика визначає генеральну лінію і загальні завдання в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Вона формується державою, зокрема органами законодавчої та виконавчої влади, керівництвом державних підприємств, і знаходить конкретне вираження у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки державних службовців. В ринковій економіці істотно

змінюється сутність і принципи кадрової політики. Вона є усвідомленою і цілеспрямованою на створення високопрофесійного трудового колективу, який би сприяв розвитку організації та особистості. Кадрову політику можна ще

визначити як систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей. Основним завданням кадрової політики є: своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку організації; створення умов реалізації, передбачених законодавством та підзаконними нормативними актами, прав і обов'язків громадян; раціональне використання персоналу; формування і підтримка ефективної роботи підприємства, організації чи установи.

На нашу думку, кадрова політика в сфері державної служби повинна здійснюватися за такими напрямками: 1) формування кадрового резерву державної служби; 2) формування складу державних службовців; 3) професійне навчання державних службовців; 4) професіоналізація державної служби; 5) забезпечення конкурсної основи, об'єктивності, прозорості і гласності під час прийняття на державну службу та просування по службі; 6) удосконалення діяльності кадрових служб; 7) удосконалення адміністративної культури державних службовців, посилення громадської довіри до них; 8) підсилювання мотивації та стимулювання праці, заохочення державних службовців та підвищення їх соціальної захищеності; 9) посилення відповідальності за неналежне виконання службових обов'язків та неналежну роботу щодо запобігання проявам корупції; 10) міжнародне співробітництво з кадрових

питань. Розглянемо виділені вище напрямки кадрової політики більш детально. Так, передумовою кадрового забезпечення державної служби є створення резерву заміщення посад державних службовців усіх категорій для просування їх по службі, цілеспрямована робота з кадровим резервом. Формування кадрового резерву в сфері державної служби вимагає: урахування впливу передбачуваних змін в економічному, політичному та соціально-культурному житті на кадровий склад державної служби; комплексного вирішення питань добору державних службовців для всіх посад державної служби; визначення реальних потреб щодо працівників для державних органів різного рівня; урахування рівня освіти претендентів на державну службу, їх професійної підготовки, етики поведінки, сумлінності та чесності; недопущення до державної служби осіб, що мають установлені законом обмеження щодо прийняття на державну службу. Кадровий резерв повинен формуватися із спеціалістів представницьких органів та органів місцевого самоврядування, виробничої, соціально-культурної, наукової та інших сфер, державних службовців, рекомендованих для просування по службі, випускників вищих навчальних закладів. До ефективних заходів роботи з резервом ми відносимо: комплектування та організацію його навчання; створення умов для самоосвіти і стажування; періодичне (раз у чотири роки) атестування державних службовців;

залучення претендентів до виконання доручень, пов'язаних з можливою майбутньою роботою, а також до вивчення роботи близьких за змістом діяльності ділянок; вивчення індивідуальних особливостей претендентів і думки про них у колективі. Важливим під час формування кадрового резерву має стати те, що останній повинен створюватися з розрахунку не менше двох претендентів на кожну посаду державного службовця. У структурі всіх органів державної служби необхідно передбачити підрозділи або окремі посадові особи, які займалися б питаннями формування кадрового резерву, контролювали виконання річних планів підвищення кваліфікації фахівців, узагальнювали практику формування кадрового резерву, вносили пропозиції щодо його поліпшення керівництву державного органу.

Наступним напрямком кадрової політики є формування складу державних службовців, тому що посилення інтелектуального забезпечення економічних та соціальних реформ досягається шляхом залучення до державної служби фахівців вищої кваліфікації, передусім для середньої ланки державного апарату. Ця робота повинна проводитися на основі постійного аналізу фактичного складу державних службовців, прогнозування кількісних та якісних змін у суспільно-політичному та економічному житті, у законодавстві, та, викликаного у зв'язку з цим, оновлення функцій державних органів. Формування складу державних службовців передбачає створення, постійне ведення і оновлення Головним управлінням державної служби України комп'ютерного банку даних, а також Державного реєстру посад державних службовців, Державного реєстру центральних і місцевих органів державної виконавчої влади.

В основу реформування професійного навчання як одного з напрямків кадрової політики в сфері державної служби має бути покладено зміщення акцентів у бік підготовки національної управлінської еліти. У процесі професійного навчання державних службовців особливої уваги потребує їх підготовка до управлінської діяльності, прийняття рішень, стратегічного менеджменту тощо. Основними напрямками цих питань мають стати: забезпечення випереджаючого характеру навчання з урахуванням перспектив розвитку держави, вдосконалення завдань і функцій її органів; запровадження цільової спрямованості навчання на основі дотримання державних освітніх стандартів, гнучкості застосування всіх видів, форм і методів навчання, досягнення інтенсифікації та оптимізації навчального процесу; удосконалення підготовки та підвищення кваліфікації кадрового резерву та новопризначених державних службовців; оптимізація мережі навчальних закладів різних форм власності, які здійснюють підготовку спеціалістів для державної служби; запровадження дистанційного навчання, що надасть можливість розширити коло державних службовців, які професійно підвищують кваліфікацію без відриву від роботи.

Зміцнення і послідовне поліпшення кадрового потенціалу державної служби вимагає створення єдиної цілеспрямованої державної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Освітньо-професійні та професійні програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців повинні органічно поєднувати мету навчання, вимоги до професійної та загальнокультурної освіченості особи, зміст, форми, методи і засоби навчання з урахуванням функціональної та галузевої спеціалізації навчання державних службовців.

Важливим напрямком кадрової політики в сфері державної служби є її професіоналізація, яка передбачає: поступову і планомірну зміну пропорцій у кадровому складі державних службовців з метою досягнення в перспективі стану, коли переважна більшість державних службовців буде мати професійну освіту у галузі державного управління; цільову підготовку висококваліфікованих фахівців державного управління, в тому числі з міжнародного права, світової та європейської інтеграції; оновлення змісту і державних стандартів професійного навчання, що відповідає перспективам розвитку державного управління та державної служби, держави і суспільства в цілому; проведення ліцензування та акредитації закладів для професійного навчання державних службовців із залученням центрального органу виконавчої влади з питань державної служби; поступовий перехід до безперервного навчання протягом періоду перебування на державній службі із застосуванням сучасних інформаційних технологій.

Забезпечення конкурсності, об'єктивності, прозорості і гласності під час прийняття на державну службу та просування по службі, як один із напрямків кадрової політики, передбачає розроблення та запровадження більш досконалих, прозорих та об'єктивних процедур прийняття на державну службу, запровадження єдиного порядку проведення відкритого конкурсу та стажування зі складанням іспиту. З метою пошуку потенційних лідерів, наділеної неординарними якостями молоді доцільно розробити порядок прийняття на державну службу перспективних випускників вищих навчальних

закладів, фахівців підприємницької, банківської та фінансово-економічної сфер. Необхідно також розробити чіткий механізм просування по службі на підставі особистих професійних заслуг державних службовців.

Важливим напрямком кадрової політики є удосконалення діяльності кадрових служб, які мають зосередитися, в першу чергу, на аналітичній та організаційній роботі з кадрового менеджменту, аналізі ефективності діяльності відповідного органу, його структурних підрозділів, професійної діяльності кожного державного службовця, прогнозуванні розвитку персоналу, плануванні кар'єри державних службовців, забезпеченні їх навчання та моніторингу ефективності роботи. Удосконалення діяльності кадрових служб має супроводжуватися впровадженням єдиної державної комп'ютерної системи "Кадри".

У ході реформування системи державної служби необхідно здійснити комплекс заходів, спрямованих на підвищення адміністративної культури державних службовців, домогтися зміни громадської думки щодо негативного іміджу державної служби. З цією метою слід регулярно проводити вивчення оцінки населення щодо якості та ефективності роботи органів державної влади. Необхідно розробити критерії оцінки надання державних послуг фізичним і юридичним особам, принципи взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб з громадськістю та громадянами, запровадити принципово новий тип взаємовідносин між громадянами і державними службовцями, в основі яких були б пріоритет прав і свобод людини, повага до особистості, висока культура спілкування.

З метою підвищення престижу державної служби, заінтересованості державних службовців у продуктивній та ефективній роботі, запобігання проявам корупції та іншим правопорушенням необхідно продовжити роботу з удосконалення системи оплати праці державних службовців. Для цього слід підвищити стимулюючу роль посадових окладів. Потрібно консолідувати структуру зарплати та зменшити кількість її компонентів, усунути міжвідомчі та місцеві розбіжності щодо оплати праці. Принципово умови оплати праці

кожного державного службовця мають співвідноситися з результатами його атестації та оцінкою професійної діяльності. Обов'язковим має бути посилення посадової диференціації умов оплати праці з урахуванням рівня відповідальності, забезпечення її зростання протягом всього періоду роботи.

Посилення відповідальності за неналежне виконання службових обов'язків та неналежну роботу щодо запобігання проявам корупції, як один із напрямків кадрової політики в сфері державної служби, передбачає створення чіткого і прозорого механізму покарання державних службовців. Державний службовець у встановленому порядку має нести відповідальність за допущені ним порушення законодавства, невиконання чи неналежне виконання своїх обов'язків. Потрібно активізувати роботу щодо запобігання проявам корупції та іншим правопорушенням, запровадити періодичну ротацію кадрів на окремих посадах, а також спеціальні перевірки щодо осіб, яких висувають на керівні посади. Для здійснення систематичного контролю за проходженням державної служби та професійними досягненнями службовців варто передбачити запровадження системи оцінок під час щорічного підбиття підсумків виконання державними службовцями своїх обов'язків і завдань, а також проведення періодичної атестації державних службовців.

Стратегічне завдання міжнародного співробітництва в сфері державної служби полягає у забезпеченні участі України у світових процесах удосконалення державних і міждержавних управлінських структур, комплектування їх висококваліфікованими фахівцями. Пріоритетними напрямками міжнародного співробітництва з кадрових питань є: створення системи прямих зв'язків центральних та місцевих органів виконавчої влади з відповідними органами, установами та навчальними закладами за кордоном; запровадження контрактної системи обміну педагогічними та науковими працівниками системи державної служби; створення спільних із іноземними державами центрів навчання державних службовців та підвищення їх кваліфікації; запровадження у сфері кадрового забезпечення державної служби системи обміну необхідними виданнями, створення відповідного банку даних

та інформаційної мережі з іноземними державами; активізація вивчення міжнародного досвіду державного управління і навчання державних службовців шляхом ретельного відбору, перекладу та видання відповідної літератури; участь українських фахівців у міжнародних семінарах, конференціях, нарадах з питань кадрового забезпечення державної служби; використання, відповідно до законодавства, різноманітних форм міжнародної допомоги; розширення співробітництва з відповідними міжнародними організаціями; запровадження спеціалізованого обміну з метою підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців України за кордоном, передусім за рахунок міжнародної технічної допомоги та благодійних фондів, а також запрошення іноземних радників для роботи в державних установах України.

Таким чином, здійснення в Україні економічних та соціальних перетворень, досягнення економічного зростання, надання державними службовцями управлінських послуг, просування в напрямі європейської інтеграції можливо лише за умови створення ефективної системи роботи з персоналом, яка відповідала б стандартам демократичної, правової держави із соціально орієнтованою ринковою економікою. З цією метою в Україні проводиться широкомасштабна адміністративна реформа, невід'ємною складовою якої є кадрова політика державної служби, якій відводиться одна із провідних ролей у цьому процесі.

Список використаних джерел:

1. Рачинський А.П. Кадрове забезпечення - необхідна умова становлення та розвитку державної служби на Україні // *Зб. наук. пр. УАДУ* /За ред. В.І. Лугового, В.М. Князева. 2020. Вип.1. С.48-51.
2. Олуйко В.М. Державна кадрова політика // *Вісник УАДУ при Президентові України*. 2000. № 3. С.34-38.
3. Матюхіна Н.П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України (Теоретичні і прикладні аспекти): Монографія /За заг.ред. О.М. Бандурки. Х.: Вид-во Ун-тувнутр. справ,2019. 287 с.

4. Управління людськими ресурсами в державних організаціях: Лекційно-практичний курс. Ужгород: ЦДМУ, 2017. 122 с.
5. Романько А.П. Управління кадровим потенціалом. М.: Прогресс, 2020. 270с.
6. Лендъел М.О. Сучасні методики управління персоналом: теоретичні та практичні аспекти. Ужгород, 2018. 283 с.
7. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. -К.: «Кондор». 2019. 296 с.
8. Боковець В.В. Людський потенціал як невід'ємна складова розвитку економіки / В.В. Боковець, І.А. Григорук, О.С. Москвічова// колективна монографія. «Розвиток економіки та сучасний рівень менеджменту». Одеса: Купрієнко С.В., 2019. Р. 105-113.
9. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики /Заг. ред. В.Б. Авер'янова. К.: Факт, 2021. 384 с.
10. Малиновський В.Я. Державне управління: Навчальний посібник. Луцьк: «Вежа», 2020. 558 с.
11. Боковець В.В. Роль публічних комунікацій в демократизації суспільства/ В.В. Боковець, Н.М. Махначова, І.Ю. Семенюк//Подільський науковий вісник. 2020. №2(14). С.15-20.

УДК 351:342.56(045

Юрій Філіппов

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ЕФЕКТИВНИЙ ДОСВІД СУДОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ

У статті досліджено особливості судового адміністрування в зарубіжних країнах. Охарактеризовано процес управління судовими установами з виокремленням сутнісних характеристик в Канаді, Великобританії та США,

Швеції, Данії, Норвегії та Фінляндії, країнах Європейського Союзу та Естонії. Внаслідок аналіз судового адміністрування зарубіжних країн доведено, що воно забезпечується співпрацею та злагодженим процесом всієї системи судочинства.

Ключові слова: *судове адміністрування, управління, судові адміністрації, судова система, самоуправління, загальне публічне управління, дуалістичний підхід.*

Ефективна діяльність судового адміністрування є запорукою справедливого, неупередженого та якісного судочинства. Судове управління в різних країнах обумовлене ціннісно-ідеологічними, державно-правовими, культурно- національними чинниками.

Ніколіна І.І. наголошує, що інтегрування нашої держави до європейських структур обумовлює необхідність аналізу механізмів публічного врядування, що реалізуються в країнах ЄС та дослідження можливості, доцільності впровадження з відповідною адаптацією у вітчизняні реалії [6, с. 200].

На думку І. Назарова, досліджуючи питання управління судами, доцільно визначитися понятійно-категоріальним апаратом. Дати відповідь на таке питання можна тільки за допомогою аналізу зарубіжної практики [5, с. 700].

Проблематика судового адмініструваннята особливостейого реалізації в зарубіжних країнах досліджувалась та узагальнювалась такими вченими: Вишневським М. [1], Кузьмишиним В.[2, 3], Лопушинським Т. [4], Назаровим І. [5], Обрусною С. [7] та іншими.

Метою статті є вивчення особливостей судового адміністрування в зарубіжних країнах з виокремленням сутнісних характеристик з метою узагальнення ефективного досвіду.

Судове адміністрування реалізується за допомогою форм адміністративної діяльності судової адміністрації.

Вишневський М. В.наголошує, що форма – це теоретична конструкція, що формує правові рамки, які є непорушними під час реалізації досягнення мети адміністративної діяльності суб'єктів публічної адміністрації, що здійснюють адміністративно-правове регулювання діяльності апарату суду в Україні, розкриваючи при цьому основні специфічні риси такої діяльності [1].

Узагальнюючи думки провідних вчених, Кузьмишин В.М. визначає форми діяльності конкретного суб'єкта публічного адміністрування, в тому числі і судової адміністрації, як:

- 1) адміністративні дії, що виражають зовнішній прояв управлінської (регулятивної) діяльності;
- 2) суб'єктом застосування дії виступає владно-уповноважена особа або орган відповідної компетенції;
- 3) основна мета полягає у виконанні поставленого завдання;
- 4) здійснюється в інтересах громадськості та держави на законних підставах та в межах дозволених рамок;
- 5) передбачає юридичні наслідки, породжуючи при цьому відповідні адміністративно-правові відносини [3, с. 208].

Проаналізуємо форми адміністративної діяльності судової адміністрації провідних країн світу.

Цікавою для вивчення є система судового адміністрування Канади, оскільки в цій країні федеральні, провінційні та територіальні уряди несуть відповідальність за судову систему. Адміністрування в судах здійснюється шляхом самоуправління, де організаційним забезпеченням діяльності суду займається адміністратор, уповноважений широким колом питань у сфері реалізації процесу судочинства, а контролюється виконавчою гілкою влади [2, 146-148]. В партнерстві з головою суду, адміністратор суду в Канаді відповідальний за розподіл справ і складання графіка слухань, управління працівниками апарату суду або складання й виконання бюджету, покликаний здійснювати координацію з провінційними (а іноді й регіональними) директорами департаментів судової адміністрації [12]. Отож, адміністратори судів у Канаді значну частину управлінських питань процесу судочинства приймають самостійно або після консультацій з головою суду.

Для англо-американської правової сім'ї термін «judicial administration» позначає:

1) здійснення правосуддя відповідно до закону, особливо через функціонування системи судів;

2) управління внутрішніми справами системи судів [10].

Зазначимо, що , що «управління судом» і «судове адміністрування» для англо-американської моделі, безпосередньо для США, Англії та Ірландії за змістовим наповненням є тотожними і відображають діяльність уповноваженої особи як з організаційного керівництва судами, так і організаційного забезпечення судів [7, с. 44].

У США судове адміністрування передбачає самоуправління судом спеціальним суб'єктом, тобто клерком або судовим адміністратором.

У США судова адміністрація займається щоденною та довгостроковою діяльністю судової системи, яка спрямована на посилення роботи суддів та надання послуг адвокатам і громадянам, які використовують судову систему. Іншою функцією судової адміністрації є усунення упередженості шляхом створення комітетів та цільових груп для розслідування расових і тендерних упереджень у судах [9].

Повсякденна відповідальність за судову адміністрацію покладається на кожен окремий суд. Відповідно до статуту та адміністративної практики, кожен суд призначає допоміжний персонал, контролює витрати та розпоряджається судовими справами. Головний суддя кожного суду контролює повсякденну адміністрацію суду, тоді як важливі політичні рішення приймаються суддями суду, які працюють разом [9].

Голова суду, як правило, здійснює контроль за реалізацією основних напрямків діяльності суду. У свою чергу клерк/секретар здійснює адміністративну підтримку голови суду й суду в цілому в реалізації основного курсу діяльності суду.

Секретар/клерк суду – це особа, найнята суддями суду для виконання адміністративних функцій суду. Секретар керує позасудовими функціями суду відповідно до політики, визначеної судом, і підпорядковується безпосередньо суду через головного суддю. Серед численних функцій секретаря [9]: ведення

судових протоколів та справ; управління інформаційною системою суду; оплата всіх зборів, штрафів, витрат та інших грошових коштів, зібраних до Казначейства США; адміністрування системи суду присяжних; надання перекладачів та судових доповідей тощо.

Секретар/клерк американського суду за аналогією з керівником апарату суду в Україні наділений досить широким колом повноважень щодо організаційних та управлінських завдань, проте цей перелік доповнюється і питаннями взаємодії суду з громадськістю шляхом надання консультацій. Вимоги для кандидата на посаду секретаря/клерка є чіткими та логічно сформованими, визначені відповідно до основних функціональних та особистісних характеристик професійного судового управлінця.

У Великобританії управління справами судів здійснюють спеціально підготовлені менеджери та відповідна Рада. Менеджери уповноважені забезпечувати ефективне функціонування судів. Відповідальним за організаційне курівництво судовою установою є конкретний суддя, який відповідає чітким якостям та здібностям цієї посади, якого призначає спеціальна комісія, а його повноваження зводяться до продуктивного управління справами суду [2, с. 149-150].

Отож, судове адміністрування в британській та американській моделях розглядається як спільна діяльність суб'єктів управління судами щодо налагодження організаційного процесу та його реалізації задля досягнення максимально результату в сфері відправлення правосуддя. Основним з таких суб'єктів є адміністратор з автономними встановленими функціональним обов'язками.

Аналіз досвіду скандинавських країн щодо функціонування національних судових адміністрацій з метою забезпечення умов для повного і незалежного здійснення правосуддя, проведений Т. Лопушанським, засвідчив, що у зв'язку із завершеністю судових реформ у цих країнах довершеної форми набула й організація судового адміністрування, а судові адміністрації головним чином зосереджують зусилля на пошуку нових, більш ефективних способів і форм

організаційного забезпечення діяльності судів. Дослідник наголошує, що незалежність правосуддя в організаційному аспекті реалізується шляхом забезпечення інституційної незалежності національної судової адміністрації від законодавчої та виконавчої влади та її контролю з боку Наглядової ради, утвореної із суддів та практикуючих юристів. Т. Лопушанський, зазначає, що в скандинавських країнах спостерігається баланс функцій національних судових адміністрацій щодо забезпечення поточних потреб судів та загального розвитку і підвищення ефективності систем судового адміністрування. Особливу увагу у роботі національних судових адміністрацій Швеції, Данії, Норвегії та Фінляндії, приділено розвитку та впровадженню цифрових технологій для покращення судового адміністрування і вирішення проблемних питань прозорості, доступності і розумних строків здійснення правосуддя [4, с. 309].

У Фінляндії Міністерство юстиції веде спільну з судами роботу з упровадження в практику системи управління «за результатами», яка застосовується як стосовно кожного судді, так і судової системи в цілому. Ця система оцінює роботу судів на основі таких показників, як їхня продуктивність, економічність й ефективність [2, с. 138].

Дослідження італійського досвіду судового адміністрування Кузьмишиним В.М. показало, що органи виконавчої влади беруть участь в управлінні лише апаратів судів. В Італії проводиться оцінювання результатів, досягнутих адміністративними менеджерами (керівник апарату суду) кожного судового органу, від виставлених оцінок залежать заробітна плата й службова кар'єра управлінців. При цьому наслідки оцінювання не зачіпають голову суду або суддів [2, с. 138].

Назаров І.В. наголошує, що в Іспанії питаннями управління займається Рада у справах правосуддя (аналог Вищої ради юстиції України). Розроблені нею міри є засобом визначення оплати праці й іншої винагороди суддів залежно від продуктивності їхньої роботи. Вони включають як бонуси, так і штрафи в розмірі до 10% заробітної плати [5, с. 701].

Цікавим є досвід Естонії, який аналізували вітчизняні науковці [5, с. 702; 2, с. 138]. Зокрема, судове управління розуміється як діяльність, що має забезпечити: 1) можливість незалежного здійснення правосуддя: 2) необхідні для здійснення правосуддя умови роботи: 3) достатнє навчання службовців суду: 4) доступність правосуддя [5, с. 703].

Дуалістичний підхід до адміністрування судової установи втілений в державній системі Естонії, який встановлює наявність загальних суб'єктів адміністрування у вигляді виконавчої гілки влади та самоуправління, що реалізується адміністративним директором.

Судовими установами першої та другої інстанцій в Естонії керують Рада з управління судами й Міністерство юстиції. Повноваження управління судами в Міністерстві юстиції належать відділу судів. В свою чергу, Раду з управління судами утворюють голова Державного суду, п'ять суддів, два члени Рийгікогу, призначений Правлінням адвокатур присяжний адвокат. Генеральний прокурор держави або призначений ним державний прокурор і Канцлер юстиції або призначений ним представник. Міністр юстиції або призначений ним представник має в Раді право голосу [8].

За організаційну діяльність судів першої й другої інстанції відповідає служба управління судами відділу судів, діяльність якої спрямована на:

1) окреслення цілей розвитку діяльності судів та оцінювання результатів роботи керуючих директорів;

2) аналіз навантаження судів і суддів, а також внесення відповідних пропозицій щодо реорганізації повітових, міських, адміністративних й окружних судів;

3) ведення обліку суддів, організацію навчання й атестації судових чиновників; проведення нагляду за виконанням посадових обов'язків головою суду й керуючого директора судів I й II інстанції;

4) аналіз вартості правосуддя та обґрунтування й внесення пропозицій при складанні бюджету для забезпечення роботи судів I й II інстанції необхідними коштами;

5) розвиток цифрової системи судочинства й судової статистики судів; організацію міжнародного співробітництва та спілкування із громадськістю [5, с. 703].

Загалом судове адміністрування в країнах Європи умовно можна розділити на два блоки: самоуправління, де відповідальність за повсякденне управління судом лягає на менеджера судової установи та на публічне управління, де питаннями адміністрування суду займаються як представники судової гілки влади, так і виконавчої.

На думку Кузьмишиного В.М., дуалістичність судового управління на просторах Європейського Союзу є цілком виправданою з позиції розмежування компетенційних спроможностей представників судової адміністрації на повноваження в сфері загального адміністрування, тобто забезпечення належного інструментарію для діяльності представників Феміди із зовнішньої сфери управління та на внутрішньоорганізаційні повноваження в межах діяльності спеціально уповноваженого судді чи суддів конкретної судової установи [2, с. 151-152] Самоорганізація передбачає автономію організаційних дій у межах запитів об'єкту управління - конкретного суду, загальне адміністрування, в свою чергу, спрямоване на однакове забезпечення на рівні встановлених стандартів для всіх підконтрольних судових установ.

Підсумовуючи зазначимо, що аналіз судового адміністрування зарубіжних країн свідчить, що воно забезпечується співпрацею та злагодженим процесом всієї системи судочинства. Судове адміністрування як процес сукупної діяльності вповноважених службовців виконавчої та судової гілок влади і автономних управлінців судом буде ефективним, прозорим, відкритим лише за умови злагодженої роботи зі спільною чітко визначеною метою без дублювання повноважень. У країнах Європейського Союзу прослідковується тренд дуалістичного підходу, що передбачає подвійний компетентнісний підхід щодо адміністрування судів із наявністю загального публічного управління судами та самоорганізації. На відміну від такої форми адміністрування в англо-американській моделі організації управлінського процесу переважає підхід щодо забезпечення адміністрування власними силами судової установи, уповноважуючи спеціальну особу або окремого суддю.

Список використаних джерел:

1. Вишневецький М. В. Форми адміністративної діяльності суб'єктів публічної адміністрації, що здійснюють адміністративно-правове регулювання діяльності апарату суду в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. Том 2. № 4(25). URL: <http://pyuv.onua.edu.ua/index.php/pyuv/article/view/98> (дата звернення: 25.09.2021).
2. Кузьмишин В.М. Адміністрування апеляційних судів в Україні: дис. ... канд. юрид. наук: спец. 12.00.07; Науково-дослідний інститут публічного пра-ва. Київ, 2018. 222 с.
3. Кузьмишин В.М. Форми адміністрування апеляційних судів в Україні. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2018. Вип. 1. Т. 1. С.207-212. URL: http://nvppp.in.ua/vip/2018/1/tom_1/43.pdf (дата звернення: 25.09.2021).
4. Лопушинський Т. Досвід скандинавських країн у забезпеченні умов для повного й незалежного здійснення правосуддя. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. №10. С. 309-313. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/10/54.pdf> (дата звернення: 25.09.2021).
5. Назаров І. В. Європейський досвід у сфері організації управління судовою системою. *Форум права*. 2011. № 1. С. 700-705. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=FP_index.htm_2011_1_113 (дата звернення: 25.09.2021).
6. Ніколіна І.І. Державне управління системою пенсійного забезпечення в контексті сталого розвитку: закордонний досвід. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. ІХ Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Вінниця, 14-16 вересн. 2021 р. Вінниця, 2021. Ч. 1. С.199-213. URL: <http://vtei.com.ua/doc/2021/1416092021/1.pdf> (дата звернення: 25.09.2021)

7. Обрусна С. Ю. Зарубіжний досвід судового управління та можливості його використання при реформуванні судової системи України. *Вісник Вищої ради юстиції*. 2010. № 4. С. 52-73.
8. Courts Act Estonia Republic passed 19.06.2002, entered into force 29.07.2002. URL: <https://www.riigiteataja.ee/en/eli/529062020001/consolide>. (дата звернення: 25.09.2021)
9. Judicial administration. Legal-dictionary. 2021. URL. <https://legal-dictionary.thefreedictionary.com/Judicial+Administration> (дата звернення: 25.09.2021).
10. Judicial administration. Merriam-Webster. 2021. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/judicial%20administration> (дата звернення: 25.09.2021).
11. Judicial Administration. US courts. 2021 URL: <https://www.uscourts.gov/about-federal-courts/judicial-administration> (дата звернення: 25.09.2021).
12. The judicial structure. [About Canada's System of Justice](https://www.justice.gc.ca/eng/csjsjc/just/07.html). 2021. URL: <https://www.justice.gc.ca/eng/csjsjc/just/07.html> (дата звернення: 25.09.2021).

УДК 005.591.6(045)

Юлія Конотоп

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ПРИНЦИПИ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ НОВОВВЕДЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В статті розглянуто сутність, роль і значення основних норм та правил використання інноваційного менеджменту. Акцентовано увагу на взаємозв'язку між технологічними та управлінськими інноваціями, які і визначають поступовий розвиток підприємства. Наголошується на необхідності систематизації різних ідей та підходів до впровадження організаційних змін, що неможливо без дотримання відповідних принципів управлінських нововведень.

Ключові слова: нововведення, управлінські інновації, технологічні інновації, принцип першого керівника, принцип колегіальності, принцип авторства, принцип інноваційної безперервності, принцип науковості, принцип регламентації.

Кожне підприємство будь-якої організаційно-правової форми має свої особливості, які можна охарактеризувати як інноваційне відтворення, основу якого становлять передові інтелектуальні технології організації управління, що визначають умови активізації інноваційної діяльності. Підставою для управлінських нововведень є зміна цілей підприємства, що в свою чергу, викликано об'єктивними змінами зовнішнього середовища його діяльності. У міру появи нових проблем в управлінні підприємствами з'являлися нові завдання, а отже, і механізми управлінської діяльності. А в міру формування у підприємства ринковоорієнтованої поведінки у них змінюється ставлення до задач управління. Відбувається усвідомлення незадоволеністю наявним арсеналом засобів управлінської діяльності, розуміння необхідності змін.

Значний внесок у дослідження дано проблеми зробили відомі науковці, такі, як: М. Беніофф, Н. Бутенко, Л. Ганущак-Єфіменко, О. Євстратова, Л. Ліщинська, А. Марданов, Д. Меленхофф, Р. Мунасіпов, А. Нустадтер, Е. Пейн, М. Перкин, Е. Соломатин, Дж. Ханди, П. Харріс, М. Чайковська та ін. Але, відсутність єдиного підходу до визначення ефективної моделі інноваційної активності підприємств, вимагає проведення подальших наукових досліджень

Метою статті є дослідження існуючих принципів управлінських нововведень на підприємстві, визначення їх особливостей та розробка заходів щодо реалізації інноваційного менеджменту на підприємстві.

Потенціал системи управління підприємством пов'язаний з легкістю сприйняттям керівництвом нових ідей і методів ведення бізнесу. Існує взаємозв'язок між рівнем техніки і технології: «технологічною здатністю» підприємства і характером процесу управління ним. Інновації в управлінні впливають на загальну ефективність функціонування підприємства, а інноваційний розвиток регіону потребує застосування нових методів управління. При всій безсумнівності такого зв'язку, характер його далеко не однозначний і не піддається прямій оцінці [1].

Взаємозв'язок між технологічними і управлінськими інноваціями задає динаміку розвитку підприємства. Прогрес на рівні техніки, технології, що випускається повинен бути узгоджений зі зміною завдань, функцій, систем управління. Необхідність упорядкування, систематизації розрізнених методик, ідей і підходів до впровадження організаційних змін, що відбуваються в даний час на багатьох вітчизняних підприємствах (в процесі їх реформування і адаптації до ринкових умов господарювання), актуальність проблем, пов'язаних із застосуванням сучасних методик підготовки колективу підприємства до неминучих змін систем і технологій управління при реформуванні підприємства, а також методичних підходів до вирішення цих проблем - все це зумовило розробку і впровадження принципів управлінських нововведень.

Одними з головних принципів введення управлінських нововведень є організаційні принципи. Кожне управлінське нововведення вимагає уваги першого керівника підприємства. Якщо «спустити» розробку та впровадження великої інновації в відділ, то у керівника такого відділу може не вистачити повноважень, і інновації загрожує провал. Тому, доцільно, щоб виконувався принцип першого керівника, тобто перший керівник повинен брати участь тільки на етапі розробки задуму і на етапі «Запуску» нововведення, потім процес триває відповідно до регламентів і стандартів підприємства [2].

Не можна забувати, що управлінські нововведення створюються колективами людей і призначені для них. Багато методик розробки таких нововведень передбачають етап групової роботи (часто в режимі «мозкового штурму»).

Отже, сама природа управлінських нововведень вимагає дотримання принципу колегіальності в прийнятті рішень. Крім того, колегіальний принцип керівництва означає колективну відповідальність, щоб запобігти конфлікту інтересів. Реалізація принципу колегіальності дозволяє залучити в процес розробки і впровадження управлінського нововведення керівний актив підприємства, що надає організаційним змінам офіційний статус (схвалення їх з ветою директорів, науково-технічною радою або правлінням підприємства). А

принцип авторства сприяє залученню до розробки інноваційних рішень майбутніх виконавців даного нововведення, що знизить ймовірність відторгнення. Якщо працівник «хоче і вміє» впроваджувати нововведення, то він приносить найбільшу користь, його і необхідно залучати до інноваційного проекту.

На підприємстві повинна здійснюватися регулярна інноваційна діяльність, менеджери повинні весь час змінювати методи і системи управління. В культурі бізнесу це означає, що в результаті застосування принципу інноваційної безперервності можна проводити безперервне і поступове вдосконалення управлінських нововведень, які стають можливими завдяки активній участі всіх співробітників підприємства. Необхідно так само пам'ятати, що зміни не повинні бути масштабними - вони можуть зводитися до невеликих, поступових модифікацій, що дозволить підприємству використовувати найсучасніші методи і забезпечити найкращу якість. Принцип інноваційної безперервності не виключає можливості радикальних організаційних змін, тому що на підприємстві повинна постійно здійснюватися інноваційна діяльність.

Одночасно виконуваних багато організаційних проектів не можна. Менеджер на підприємстві одночасно зайнятий і «плинністю», і стратегічними питаннями, тобто принцип збалансованості поточної і інноваційної діяльності реалізується шляхом застосування проектної (матричної) організаційної структури, коли функціональний керівник одночасно є учасником проекту. Багато вітчизняних керівників не вірять в наукові теорії, але готові застосовувати нові для них технології та організаційні структури управління, якщо вони десь довели свою ефективність. Якщо на підприємстві роботи з організаційного розвитку здійснюються на постійній основі, то вивчення і аналіз передового управлінського досвіду повинен стати регулярною функцією спеціального відділу, який виконує принцип доведеної практичної користі [3].

Розробка і впровадження управлінських нововведень повинні засновуватися на принципі системності. Будь-яке управлінське нововведення

представляє собою систему і розробляється у вигляді певної системи, тобто конструюванням функціональної структури і визначенням складових елементів і зв'язків впроваджуваного на підприємстві нововведення. А впровадження нововведення здійснюється відповідно до календарного плану, який являє собою сукупність заходів і робіт, реалізація яких дозволить ввести систему в дію. Принцип системності передбачає використання в розробці управлінського нововведення основних понять теорії систем.

Створювані управлінські інновації повинні мати наукове обґрунтування. Багато управлінських нововведень базуються на відомих концепціях управління, які представляють собою не наукові теорії, а узагальнення практичного досвіду. Унікальні властивості підприємства (кадровий склад, існуючі традиції і неформальні правила) визначають можливість або неможливість тиражування на ньому деяких управлінських нововведень. Тому не можна механічно перенести інновацію з одного підприємства на інше. Необхідна «прив'язка» до місцевих умов. Впровадження управлінського нововведення означає зміну системи сформованих неформальних норм, створення іншої корпоративної культури. Тому важливе місце в розробці управлінських нововведень займають питання навчання і виховання працівників. Будь-яке розроблене нововведення повинне супроводжуватися внутрішньофірмовим навчанням. Управлінські нововведення мають, по-перше, сполучатися з існуючими технологіями управління, а, по-друге, адаптуватися до змін зовнішнього середовища і подальшими змінами системи управління. Розробка системи управлінського обліку повинна бути пов'язана з обліковими регістрами, застосовуваними в бухгалтерському обліку.

Наступність і адаптивність управлінських нововведень досягаються за рахунок виділення етапів розроблення і впровадження нововведення. Принцип наступності для деяких управлінських нововведень реалізується шляхом модульного конструювання впроваджуваних нововведень. Це стосується інформаційних систем, до систем документації, нормативів і т. д. Проектні рішення повинні забезпечити можливість послідовної поетапної добудови управлінського нововведення в міру створення умов для розширення його функціональних і структурних характеристик без зупинки експлуатації [4].

З метою вдосконалення та створення й ефективного функціонування сучасної системи управління підприємством чи організацією слід: застосовувати сучасні засоби і методи керування в межах обраної концепції управління, зосередитись на цілях розвитку і порядку удосконалення комплексної системи управління підприємством і його складовими частинами для забезпечення прийняття ефективних рішень, а також організаційних, кадрових і технічних рішень; удосконалювати організаційну структуру підприємства; покращення інформаційної системи управління підприємством, для можливості швидкого доведення рішень до виконання; використовувати світовий досвід, а також шукати шляхи співпраці всередині країни з іноземними партнерами для забезпечення необхідного рівня якості розвитку системи управління на підприємстві [5].

Отже, управлінське нововведення має функціонувати незалежно від персонального складу виконавців, тому воно не може бути «штучним» - управлінські технології, організаційної структури, системи мотивації і т. д. повинні регламентуватися стандартами підприємства, інструкціями, положеннями про підрозділи, нормативами на ресурсні та часові показники. При впровадженні управлінських нововведень потрібно, щоб на підприємстві сприйняли нововведення і почали працювати за новими правилами. Сформульовані принципи повинні служити межами і рамками при організації інноваційної діяльності на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Агафонова, М.С. Совершенствование механизма управления инновационным потенциалом организации / М.С. Агафонова, М.А. Лахина // Концепт. – 2016. – Т. 17. – С. 72–75.
2. Андреева, А.А. Виды и элементы стратегии развития предприятия / А.А. Андреева // *Вестник ВУиТ*. – 2010. – №20. – С.186-192.
3. Безменов, М.О. Оценка инновационного потенциала в системе управления / М.О. Безменов // *Транспортное дело России*. – 2011. – № 12. – С. 187-191.

4. Друкер, П. Бизнес и инновации : пер. с англ. / П. Друкер. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 432 с

5. Лозовський О. М. Особливості управління підприємством в сучасних ринкових умовах господарювання / О. М. Лозовський, О. О. Кузьмінська // *Молодий вчений*. - 2014. - № 4(07)(1). - С. 77-79. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_4\(07\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_4(07)_22).

УДК:368.025.6:339.5(045)

Артем Янковий

Здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

РИЗИКИ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЇХ СТРАХУВАННЯ

В статті з'ясовано сутність поняття «ризик у сфері зовнішньоекономічної діяльності». Розглянуто класифікацію ризиків за відношенням до договірному процесу, видом зовнішньоекономічної діяльності та напрямком здійснення зовнішньоторговельних операцій. Проаналізовано особливості страхування ризиків зовнішньоекономічної діяльності в сучасних умовах.

Ключові слова: *ризик, зовнішньоекономічна діяльність, страхування, ризик зовнішньоекономічної діяльності.*

Розвиток глобалізаційних та інтеграційних процесів в економіці України супроводжується інтенсифікацією комерційної діяльності вітчизняних підприємств поза межами держави. Водночас, будь-яка економічна діяльність на зовнішньому ринку неминуче пов'язана з потенційно можливими ризиками настання певних нещасних випадків та фінансових, які загрожують інтересам учасників зовнішньоекономічної діяльності. Однак як свідчить світовий досвід,

майже всі великі іноземні підприємства з метою мінімізації наслідків можливого ризику використовують послуги страхових інституцій, які у разі настання страхового випадку забезпечують відповідний захист інтересів вітчизняних та закордонних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності у тих чи інших формах міжнародного співробітництва. Крім того, зважаючи на те, що Україна впродовж останніх декількох років значно розширила ринки збуту вітчизняної продукції, питання страхування ризиків при здійсненні комерційної діяльності на світових ринках набуває особливої актуальності.

Серед сучасних наукових розробок теоретичних та практичних аспектів страхування ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах невизначеності варто виокремити праці вітчизняних вчених-економістів, таких як: А. Босак, В. Гранатурова, О. Григор'єва, Л. Донець, Я. Карп'як, В. Козика, В. Кравченка, В. Леонова, Н. Машини, Л.Панкова, Н. Подольчака, А. Рум'янцева, Н. Рум'янцевої, А. Старостіна, О. Шевчука та ін.

Метою даного дослідження є обґрунтування основних аспектів ризиків зовнішньоекономічної діяльності і їх страхування.

Страхування - не вид цивільно-правових відносин щодо захисту майнових інтересів фізичних та юридичних осіб у разі настання певних подій (страхових випадків). Умови страхування визначаються договором страхування або чинним законодавством та захист здійснюється за рахунок грошових фондів, що формуються шляхом сплати фізичними та юридичними особами страхових платежів (страхових внесків, страхових премій) та доходів від розміщення коштів цих фондів [4, с. 41].

За договором страхування страхувальник зобов'язується внести страховику плату за страхування, тобто страховий внесок. Тому відображення в бухгалтерському та податковому обліку страхувальника страхових внесків та страхових відшкодувань є одним із важливих питань.

Відповідно до Податкового кодексу, витрати на страхування ризиків належать до витрат та враховуються в межах звичайної ціни страхового тарифу відповідного виду страхування, що діє на момент укладення такого страхового

договору. Під час віднесення страхових сум до витрат керуються нормами до ПСБО 16 «Витрати». Якщо умови страхування передбачають виплату страхового відшкодування, то застраховані збитки, що понесені у зв'язку з веденням господарської діяльності, зараховуються до витрат у податковому періоді, в якому вони понесені, а будь-які суми страхового відшкодування - до доходів у періоді їх отримання.

Зовнішньоекономічна діяльність на міжнародному ринку щороку стає все більш непередбачуваною для суб'єктів міжнародної діяльності. Обсяг та рівень ризиків у сфері зовнішньоекономічної діяльності відповідно більшим тавищим, ніж у інших сферах діяльності підприємства.

Ризик зовнішньоекономічної діяльності - це ймовірні несприятливі події, в результаті яких можуть виникнути збитки, майнові втрати учасників ЗЕД. Це особлива категорія ризиків, які зазвичай трапляються у процесі здійснення зовнішньоекономічної операції. Згідно з ключовими аспектами міжнародної торгівлі, ризик ЗЕД - це небезпека втрат пов'язана із вини іншої сторони або через зміну політичної, економічної чи іншої ситуації в країні партнера [3].

Об'єктивність ризикув економічній сфері ґрунтується на тому, що він існує внаслідок об'єктивних, притаманних економіці категорій конфліктності, невизначеності, розпливчастості, відсутності вичерпної інформації на момент оцінювання і прийняття управлінських рішень. Об'єкт ризику-це економічна система, оцінка ефективності й умови функціонування якої з необхідної точністю неможливо з заданою ймовірністю.

Суб'єктивність ризикузумовлюється тим, що в економіці діють реальні люди (інвестори, менеджери, управлінські команди, бізнесмени) зі своїми досвідом, психологією, інтересами, смаками, схильністю чи несхильністю до ризику, зі своєю поведінкою тощо. Суб'єкт ризику –особа або колектив, які зацікавлені в результатах управління об'єктом ризику і мають відповідну компетенцію щодо управління і прийняття відповідних рішень стосовно об'єкта ризику.

У процесі зовнішньоекономічної діяльності ймовірних втрат може зазнати

будь-хто з її учасників - імпортер, експортер чи будь-яка фінансова структура (обслуговуючий банк). Отже, необхідно розрізняти усі види ризиків, які виникають у процесі міжнародних операцій, а також методи та інструменти, які мінімізують або ж ліквідовують ризики.

Передусім, розрізняють два основні фактори, які окреслюють ризики ЗЕД. зокрема: макро- рівневі та мікрорівневі [1, с. 58]. До макрорівневих належать: інфляція, збільшення державного боргу, зміни у законодавстві країни-боржника. політичні умови, міграція капіталу, зниження темпів економічного зростання. У свою чергу, до мікрорівневих факторів відноситься: неплатоспроможність та погіршення фінансового стану контрагента, нестабільність курсу валюти ціни (кредиту) і валюти платежу, погіршення ступеня довіри до партнера.

Метою страхування експортних операцій є захист установ, що фінансують, вітчизняних підприємств від можливих втрат під час виконання експортних контрактів. Ризики неплатежу в експортній торгівлі поділяють за суб'єктивними та об'єктивними ознаками.

До суб'єктивних, або комерційних ризиків, належать ризики неплатежу, що безпосередньо залежать від імпортера та пов'язані з його фінансовими труднощами, банкрутством або небажанням сплачувати свою заборгованість контрагенту та інші ризики, коли імпортер прагне розрахуватися за контрактом, але з незалежних від нього обставин не може цього зробити [2, с. 47].

У сучасній міжнародній торгівлі свою ефективність підтвердила державна підтримка експорту через Експортні кредитні агентства (ЕСА). ЕСА страхують експортні кредитні політичні та комерційні ризики та надають відповідні гарантії. Головною метою діяльності ЕСА є страхова та фінансова підтримка національних експортерів задля забезпечення конкурентоспроможних умов пропозиції своєї продукції/послуг на міжнародних товарних ринках.

Сьогодні ЕСА функціонують у понад 70 країнах світу, зокрема майже у всіх країнах Східної Європи, Україна залишається чи не єдиною державою Європи, яка не має належних механізмів державної підтримки страхування експорту.

Більшість ЕСА різних держав, як правило, є членами союзу "Кредит-Альянс". "Кредит-Альянс" об'єднує 59 страховиків із понад 50 країн.

Крім державних установ зі страхування експортних кредитів, функціонують також недержавні страхові компанії зі страхування політичних ризиків. Головні позиції на цьому ринку належать північноамериканським і європейським компаніям. На відміну від державного страхування експорту, де основною метою є державна підтримка експортерів, комерційне страхування має на меті отримання прибутку. Саме тому комерційні страховики ретельніше підходять до відбору проектів, що беруться під страховий захист, і встановлюють трохи вищі тарифи, ніж державні компанії.

Головними перевагами експортерів від фінансування та страхування їхньої діяльності банківськими установами за наявності гарантій ЕСА: можливість запропонувати своїм покупцям конкурентоспроможні умови оплати; отримати захист від майнового та фінансового ризиків; врегулювання питань щодо застави шляхом можливого страхування заставного майна; підвищення вимог до фінансового стану імпортера. Це можливо за рахунок додаткової перевірки фінансового стану імпортера для отримання страхових гарантій; моніторинг можливих ризиків неплатежу на зовнішніх ринках страховиком [1].

Таким чином, система страхування насамперед базується на побудові взаємовигідної співпраці банків і страховиків. Переваги експортного страхування для страховиків: збільшення числа споживачів продуктів страхування завдяки можливості приваблювати клієнтів банку, які знаходяться на територіях, наприклад, де присутність страховика обмежена; розширення асортименту запропонованих послуг. Оскільки отримання страховою організацією можливості працювати з банківськими клієнтами припускає необхідність пропозиції нових видів продуктів, що можуть задовольнити специфічні потреби страхувальника.

Страхова галузь в Україні має низку проблем, що стримують розвиток цього ринку: не сформовано модель державного регулювання страхового ринку, неузгодженість між Державною податковою адміністрацією та Державною комісією з регулювання ринків фінансових послуг; відсутність якісної системи обліку, звітності, розкриття інформації щодо діяльності

страхових компаній. А це обмежує можливості потенційних інвесторів і споживачів страхових послуг з вибору страхової компанії.; відсутність механізму державної підтримки страхування та фінансування експорту; низький рівень платоспроможного попиту суб'єктів на страхові послуги; відсутність механізму виділення коштів із державного бюджету на покриття збитків із експортного страхування.

Головним у формуванні повноцінного ринку має бути: розроблення Програми реформування галузі з використанням прогресивних форм і методів страхування; розроблення методичних рекомендацій для здійснення страхових і пере-страхових операцій за участю страхових посередників; залучення досвіду діяльності провідних європейських ЕСА з метою розроблення досконалого механізму страхування експортно-імпортних операцій; застосування методів стимулювання національного експорту розвинених країн світу в Україні, а саме: звільнення від можливих обмежень на експортне кредитування на внутрішньому ринку; організація системи страхування експортних кредитів з обов'язковою державною підтримкою; створення спеціалізованої державної інституціональної системи кредитування експорту з метою пільгового фінансування експорту; з метою активізації надання експортних пільгових кредитів необхідним є отримання бюджетних субсидій.

Список використаних джерел:

1. Кальчук Т.В. Глобальна економіка: методологія системних досліджень: Монографія. К.: КНЕУ, 2016. 248 с.
2. Момарцова О.С. Соловійова О. А. Перспективи розвитку страхування у сфері зовнішньоекономічної діяльності. *Управління ризиком*. 2020. №12(109). С.47-48.
3. Озель Д. М. Ризики у зовнішній торгівлі та їх вплив на організацію та здійснення міжнародних розрахунків. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua>.
4. Семчук Ж. В. Особливості страхування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Збірник наукових праць *Управління розвитком*. 2019. №3. С. 30-32.
5. Сисюк С. В. Оцінка та страхування ризиків у зовнішньоекономічній діяльності: обліковий аспект. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua>.