ВІСНИК СТУДЕНТСЬКОГО НАУКОВОГО ТОВАРИСТВА «ВАТРА»

ВІННИЦЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ІНСТИТУТУ
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Випуск 31

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ
V ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

«Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих»

21 квітня 2016 року

Вінниця 2016

УДК 330.3(477)
ББК6 5.9(4Укр)

Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2016. – Вип. 31. - 656 с.

У Віснику розглядаються стратегічні аспекти розвитку вітчизняних підприємств в умовах трансформації міжнародних економічних відносин; сучасні моделі, стратегії, технології менеджменту. Значна увага приділяється маркетинговим технологіям в умовах інноваційного розвитку бізнесу; стратегічним напрямкам розвитку бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту в контексті динамічних євроінтеграційних процесів; фінансовим механізмам забезпечення соціально-економічного розвитку країни; моделюванню та проектуванню процесів управління в соціально-економічних системах з використанням інформаційних технологій. Висвітлюються проблеми розвитку ринку послуг туристичної індустрії; якості та безпеки сучасного товарознавства. Досліджується роль молоді в соціально-економічному розвитку України та передумови професійної самореалізації в умовах ринкової економіки: мовний, соціальний та міжкультурний аспекти.

Розраховано на аспірантів, молодих вчених, здобувачів вищої освіти, що цікавляться проблемами соціально-економічного розвитку суспільства.

Редакційна колегія: Голова редакційної колегії – **Замкова Н.Л.,** д.філос.н., доц.
Відповідальний секретар – **Мартинова Л.Б.,** к.філол.н., доц.

Члени редакційної колегії:

Іваницька Н.Б., д.філол.н., проф., **Ліщинська Л.Б.,** д.т.н., проф., **Бабчинська О.І.,** к.геогр.н., доц., **Буга Н.Ю.,** к.е.н., доц., **Гладій І.О.,** к.е.н., доц., **Гусак Л.П.,** к.пед.н., доц., **Корж Н.В.,** к.е.н., доц., **Лозовський О.М.,** к.е.н., доц., **Панькевич В.М.,** к.ю.н., доц., **Покиньчереда В.В.,** к.е.н., доц., **Поліщук І.І.,** к.е.н., доц., **Поліщук О.А.,** к.е.н., доц., **Романовська Ю.А.,** к.е.н., доц., **Сіренко С.О.,** к.т.н., доц., **Тернова А.С.,** к.т.н., доц., **Хачатрян В.В.,** к.е.н., доц.

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

Свідоцтво Вінницького обласного управління юстиції про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації № 662-20-р серія ВЦ від 14 грудня 2006 року.

Наукові роботи друкуються в авторській редакції.

ISBN 978-966-629-764-1

ЗМІСТ

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН.

Л.В. Балабак
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ В ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ…….. 14

Б. А. Білоконний
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦІНОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ……. 23

К.В. Мензул, Т.О. Богуш
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У СФЕРІ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ…… 34

В.П. Бодапростова
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА У ВЕКТОРІ ЗАДОВОЛЕННЯ ІНТЕРЕСІВ НАЙМАНОГО ПЕРСОНАЛУ…….. 43

П. О. Вигонюк
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ДЕБІТОРСЬКА ТА КРЕДИТОРСЬКА ЗАБОРГОВАНОСТІ В СИСТЕМІ ОБОРОТНОСТІ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА…… 47

В.В. Воронюк
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДЛЯ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК……. 53

Р.В. Горбатюк
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
РОЗРОБКА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА……. 58

М. О. Гринчук
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
УМОВИ ВИНИКНЕННЯ РИЗИКІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ…….. 64

М.А. Гринь
здобувач освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ТОРГОВА МАРКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ…… 70

Я. В. Гудзь
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ МІЖНАРОДНОГО ІНВЕСТУВАННЯ…….. 75

Н.М. Гулієва
здобувач освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.. 81

Є.Ю. Димніч
здобувач освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА… 87

А. В. Єременко
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА… 94

М. І. Захарчук
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ ОЦІНКИ ЗАГРОЗИ БАНКРУТСТВА…….. 102

К.А. Каліннік
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМ РИЗИКОМ ПІДПРИЄМСТВА…… 107

Т. О. Кичак
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ МОЖЛИВОСТЕЙ ЗАЛУЧЕННЯ ПОЗИКОВИХ КОШТІВ ПІДПРИЄМСТВОМ……. 114

С.Г. Коваль
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ТЕОРЕТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ФІНАНСОВУ БЕЗПЕКУ……. 120

І. А. Коржовська
здобувач освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст»
Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ
АНАЛІЗ І ОЦІНКА ІМІДЖУ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА…….. 125

Д. А. Костюник
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В РИНКОВИХ УМОВАХ…… 133

Я.К. Кравченко
здобувач освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА……. 138

А.О. Кравчук
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ…… 148

В. С. Кульбаба
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ……. 155

І.І. Лико
здобувач освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст»
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ОСНОВНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ…….. 161

В. О. Лічман
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
АСОРТИМЕНТ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ ЙОГО ФОРМУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ…….. 167

Б.Ю. Мажеру
здобувач освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст»
Одеський Національний Економічний Університет
АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ…….. 173

Л.С. Медникова
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА З ІНОЗЕМНИМИ ПАРТНЕРАМИ……. 180

О.В. Мельничук
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
АСОРТИМЕНТ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ ЙОГО ФОРМУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ……. 186

М.О. Ніколайчук
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ОПТИМІЗАЦІЯ РІВНЯ ПОТОЧНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА……. 192

М.О. Ніколайчук
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ФАКТОРИ ТА РЕЗЕРВИ СКОРОЧЕННЯ ПОТОЧНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА……. 198

Andriy Pavlyuk
Master's degree seeker
Vilnius Gediminas Technical University
COMPANIES' PROFITABILITY THROUGH THE ANALYSIS OF INFLUENTIAL FACTORS: CASE STUDY OF CORPORATE UKRAINE……. 204

Р.О. Пантелейчук
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут
ВПЛИВ ІНФЛЯЦІЇ НА ФІНАНСОВУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВА…….. 215

Т.Р. Пірус
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
АНАЛІЗ ВПЛИВУ ВИРОБНИЧИХ РИЗИКІВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ……. 224

В. В. Поворозна
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ ПІДПРИЄМСТВА…….. 230

І.В. Поліщук
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ОРГАНІЗАЦІЯ ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИХ ОПЕРАЦІЙ З СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЮ ПРОДУКЦІЄЮ…….. 236

О.С. Репінський
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
СУЧАСНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ…… 244

І.М. Романовська
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ПОНЯТТЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ…….. 250

О.В Саламаха
здобувач освітнього ступеня «бакалавр»
Чернівецький торговельно-економічний інститут, КНТЕУ
ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО: СУТНІСТЬ, СВІТОВІ ТА ВІТЧИЗНЯНІПРИНЦИПИ ЗДІЙСНЕННЯ…… 259

О. В. Свєтлова
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМСТВА 263

С. В. Слободянюк
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно – економічний інститут КНТЕУ
САНАЦІЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ШЛЯХ ВІДНОВЛЕННЯ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА…….. 270

Я.Л. Соломнюк
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
РОЗРОБКА СИСТЕМИ КАЛЬКУЛЮВАННЯ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ…… 278

І. М. Солом'яна
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
КАПІТАЛІЗАЦІЯ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ…… 284

Р.Л. Солоненко
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ
РОЛЬ ПЛАНУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО МЕТОДИ…… 289

В.М. Стратійчук
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ…… 298

І. І. Таранов
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА…….. 304

О. М. Ткачук
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ЗАГРОЗИ ТА РИЗИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕС…… 311

І. В. Тросюк
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ЕФЕКТИВНІСТЬ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНИХ ЗАПАСІВ ПІДПРИЄМСТВА…….. 316

О. В. Хомко
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ДІАГНОСТИКА КРИЗОВОГО СТАНУ ТА ЙМОВІРНІСТЬ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА……. 322

О. В. Шиманська
Здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ТОРГОВЕЛЬНА НАЦІНКА ЯК СКЛАДОВА ВАРТОСТІ ТОВАРУ……. 328

М.О. Шульц
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТУ ЕКОНОМІКИ…….. 336

В.О. Яблочнікова
здобувач освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА……. 341

А. О. Яремчук
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА…….. 350

А. О. Яровий
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
СУТНІСТЬ ТОВАРООБОРОТУ, ФОРМИ ТА ВИДИ, ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ НИМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ…… 356

Р.В. Вербицький
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ **ВИЗНАЧЕННЯ ПОСЛІДОВНОСТІ ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ ОБОРОТНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 365**

СУЧАСНІ МОДЕЛІ, СТРАТЕГІЇ, ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ: ПОГЛЯД МОЛОДИХ.

Ю.О. Андрущенко
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торгово-економічний інститут КНТЕУ
МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД…….. 374

Є.С. Антонюк
здобувач освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА…….. 383

О.М . Бережна, Н.С. Дубова
здобувачі освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В НАУКОВИХ ПРОЕКТА… 393

О.М. Бережна
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА…….. 402

Т.В. Білоусова
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА (ОБ'ЄДНАННЯ) В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРУВАННЯ……. 409

А. М. Богоцький
здобувач освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ПОНЯТТЯ ТЕХНОЛОГІЙ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ 417

С.А. Бугай
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
СУТЬ ТА РОЛЬ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ…… 424

Р. В. Вербицький, Р.О. Пантелейчук
здобувачі освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ…… 429

Ю.І. Вовк
здобувач освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст»
Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ УСПІШНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ……. 436

Д.В. Гребенюк
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічнийінститут КНТЕУ
НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗДІЙСНЕННЯ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ…… 442

Т.І. Дзундза
здобувач освітнього ступеня «бакалавр»
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ТИПИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ ОСОБЛИВОСТІ……. 449

А.М. Дмитрук
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.. 455

Н.С. Дубова
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА…….. 461

К.А. Каліннік, І.М. Романовська
здобувачі освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ…… 467

В.М. Кізюн
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ…… 473

В.В. Кічмаренко
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА…… 483

С.О. Козоріз
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ 491

Ю.Р. Левкова, І.А. Лерка
здобувачі освітнього ступеня «бакалавр»
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ІМІДЖ ЯК ФАКТОР УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ…….. 498

І.А. Лерка
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
МОТИВАЦІЯ ЧИ ДЕМОТИВАЦІЯ: ЩО ЕФЕКТИВНІШЕ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ…….. 505

О.О. Маліновська
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ПОНЯТТЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ОЦІНКА В СУЧАСНИХ УМОВАХ……. 512

Д.В. Матійчук
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ…….. 521

К.В. Мензул, Т.О Богуш
здобувачі освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ОСНОВНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ…….. 532

Т.В. Міронченко
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА……. 540

В.О. Павленко
здобувач освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ЛІДЕРСТВО КЕРІВНИКА ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ……. 547

М.Д. Пастух
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА…… 555

Є. В. Пічкур
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інституту КНТЕУ
ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВАРТІСНОЇ ОЦІНКИ…… 561

Р.М.Ратушняк
здобувач освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ПОСЛІДОВНІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ НА ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ……. 568

В.П. Собчук
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ´ЄКТА ЗЕД…… 578

В.М. Стратійчук
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ……. 587

В.М. Стратійчук
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ……. 592

О.С. Сьомченкова
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
РЕФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ…… 599

Г.П. Таранова
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ……. 608

Ю.М. Турець
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ОСОБЛИВОСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ……... 614

К.П. Харчинська
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ……. 622

О.В. Хомко
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ЗАСТОСУВАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ МОТИВАЦІЇ…….. 629

І.І. Цимбал
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ…… **637**

І.М. Щербата
здобувач освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст»
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
ЗАСТОСУВАННЯ ВННОВАЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТОМ У ГОТЕЛЬНІЙ СФЕРІ …….. **646**

УДК 658:664 (045)

Л.В. Балабак

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ В ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ

У статті визначено основні теоретичні аспекти управління корпораціями. Наведено напрями здійснення ефективного управління корпораціями харчової промисловості. Досліджено основні показники ефективності управління корпораціями в харчовій промисловості.

Ключові слова: *корпорація, ефективність управління корпораціями, корпоративне управління, показники корпоративного управління, харчова промисловість.*

За сучасних умов докорінних та тривалих змін в економічному середовищі, формування недержавного сектору економіки країни, який представлений переважно господарськими товариствами та акціонерними товариствами, виникла необхідність створення принципово нової системи управління - управління інтегрованими корпоративними структурами. Як свідчить практика, на сьогодні багато керівників акціонерних товариств, холдингових структур та концернів перенесли методи та прийоми управління державними підприємствами на акціонерні товариства, що, насамперед, призводить до негативних результатів у діяльності корпоративних підприємств. Основні проблеми корпоративного управління в Україні зумовлені недосконалістю структури управління, відсутністю дійових механізмів саморегулювання, а також браком практики ефективного впровадження загальних принципів корпоративного управління в практику діяльності вітчизняних корпоративних структур.

Теоретичні положення щодо передумов формування ефективності управління корпораціями в харчовій промисловості досліджуються в працях таких науковців: О.М. Анісімова, Б.М. Андрушків, Т.Р. Антошко, О.Г. Білорус, Ю.Б. Винслов, П.І. Гайдуцький, С.М. Девіс, Л.В. Довгань, В.А. Євтушевський, Г.В. Козаченко, О.Г. Кошелєва, О.Р. Кібенко, М.І. Книш, Р.Р. Ларіна, О.А. Лобанова, Т.Г. Логутова, М.Ю. Мілявський, О.В. Мороз, Ф. Найбаер, Г.В. Назарова, М.І. Небава, І.Л. Сазонець, Дж. Салівен, В.Г. Федоренко, І. В. Федулова, А.В. Череп, О.М. Шпичак.

Основною метою нашого дослідження є визначення основних аспектів ефективності корпоративного управління підприємств харчової промисловості.

Перебудовані процеси, що відбуваються в економіці країни, спричиняються новий підхід до проблем інтеграції в продовольчій сфері. З'єднання сільського господарства, харчової промисловості й інших галузей, що займаються забезпеченням населення продуктами харчування, стає нині однією з основних завдань. Взагалі в сучасних умовах корпорації є невід'ємним елементом будь-якої економіки (перехідної або ринкової). Отже, наявність ефективної структури корпоративного управління є питанням надзвичайної важливості.

Корпоративне управління містить у собі спосіб управління діяльністю окремої корпорації з боку ради директорів і менеджменту, що торкається таких аспектів, як:

- постановка корпоративних цілей (включаючи визначення економічної вигоди для власників);

- управління поточною діяльністю корпорації;

- врахування інтересів учасників корпоративних відносин;

- забезпечення відповідності корпоративної діяльності і корпоративної культури вимогам діючого законодавства, нормативній базі і загальноприйнятим нормам ділового обороту;

- захист інтересів акціонерів і інвесторів. [3]

Отже, корпорація – це організаційна структура, яка об’єднує необхідні ресурси для виробництва товарів та надання послуг населенню. Така форма господарювання в умовах економічної нестабільності та мінливості має певні переваги:

1) мінімізує фінансовий ризик акціонерів внаслідок виключення за чинним законодавством їхньої відповідальності перед кредиторами товариства за межами капіталу, що розміщений в акціях;

2) сприяє вигідному отриманню інвестицій;

3) дозволяє здійснювати підприємницьку діяльність після зміни складу акціонерів;

4) пропонує працівникам участь у розподілі прибутків і дає змогу власникам корпорацій успішно реалізовувати стратегічні плани на засадах колективних інтересів тощо [4].

Корпоративне управління вимагає від компанії, що його використовують, характерних ознак - певної форми власності, наявності специфічних органів управління, особливих зв'язків компанії із середовищем тощо.

У вузькому розумінні корпоративне управління полягає у забезпеченні діяльності менеджерів щодо управління підприємством в інтересах власників-акціонерів. У широкому розумінні корпоративне управління – це захист та врахування інтересів як фінансових, так і не фінансових інвесторів, що роблять свій внесок у діяльність корпорації.

Таким чином, корпоративне управління - це система відносин між власниками, органами управління товариства, його менеджерами, а також іншими зацікавленими особами (працівниками, постачальниками, споживачами, кредиторами, державними та місцевими органами влади, громадськістю тощо) задля забезпечення ефективної діяльності товариства і максимально повного задоволення інтересів власників та інших зацікавлених осіб [3].

Цілями корпоративного управління є підвищення ефективності функціонування корпорації і створення балансу інтересів зацікавлених сторін.

Досягнення цих двох цілей стимулює добробут і розвиток суспільства, створює і підтримує ділове середовище, максимізує прибуток і прибутковість інвестицій, забезпечує довгостроковий ріст продуктивності.

Дотримання вимог міжнародних стандартів гарантує відповідність інтересів корпорацій, інвесторів і суспільства, обмежуючи зловживання владою, перекачування активів, фінансові і моральні ризики, розтрату корпоративно-керованих ресурсів, що можуть бути викликані корисливою поведінкою корпоративних інсайдерів на шкоду інвесторам і суспільству. В остаточному підсумку проблема ефективності зводиться до корпоративної відповідальності й ефективного захисту інтересів інвесторів і суспільства.

Контроль і оцінка діяльності корпорації пов'язані з досить складною процедурою визначення критеріїв якості. Критеріями успішної діяльності виступають основні показники фінансового стану компанії. Однак роль найважливіших критеріїв може змінюватися залежно від того, яке значення надається цілям діяльності компанії та обов'язкам її керівників.

Згідно з англо-американською моделлю корпоративного управління показником ефективності виступає дохід акціонерів, який є метою підприємницької діяльності, а не критерієм для розподілу ресурсів, як у західноєвропейській моделі. У західноєвропейській моделі ради директорів мають забезпечити довгочасне процвітання компанії. Це завдання вимагає зосередження зусиль на організації довгочасного контролю за діяльністю компанії та втілення в життя заходів, що відкривають перед нею довгострокову перспективу розвитку. Роль фондової біржі в оцінці якості корпоративного управління незначна. Японська модель перш за все передбачає позитивний імідж компаній, стабільність існування, вплив на уряд, соціальний стан працівників [5].

Ефективність корпоративного управління на підприємствах харчової промисловості визначають як результат поєднання чотирьох факторів, які застосовують відповідно до національної або регіональної специфіки: особливості національного законодавства, тип власності, органи управління,

суспільний тиск. Вивчаючи їх, можна досягнути глибшого розуміння національного «регуляційного» середовища, з яким взаємодіють корпорації. Концептуалізація корпоративного управління за цими уявленнями дозволяє дослідити та зрозуміти сили, які впливають на компанію.

Можна ідентифікувати сили, від яких залежить поведінка компанії, і розглянути суперечливі вимоги, що впливають на її діяльність. Звичайно, ці елементи постійно змінюються. Причому не існує критеріїв, за якими можна

скласти «рейтинг» регуляційних законів і норм, типів власності чи суспільних традицій як джерел впливу на корпорацію [1].

Виділяють три основні групи показників, які є необхідними та достатніми при оцінці ефективності корпоративного управління:

1. Показники, що відображають ступінь дотримання в компанії принципів корпоративного управління:

– ступінь захищеності прав акціонерів;

– рівень участі зацікавлених осіб, ступінь розкриття інформації;

– рівень захисних заходів від поглинання компанії;

– рівень керівництва компанії;

– якісний рівень проведення аудиту та формування бухгалтерської звітності.

2. Показники, що характеризують результати фінансово-господарської діяльності компанії:

– динаміка обсягу реалізації товарів;

– динаміка прибутку від звичайної діяльності до оподаткування;

– динаміка статутного капіталу;

– динаміка рентабельності акціонерного капіталу;

– динаміка рентабельності праці робітників апарату управління;

– динаміка показника дивідендної прибутковості акції;

– динаміка показника дивідендного виходу;

– динаміка ринкової капіталізації компанії.

3. Показники, що відображають ризики корпоративного управління:

– рівень ризику «розмивання» частки акціонерів в статутному капіталі;

– ступінь обґрунтованості введення трансфертного ціноутворення;

– ступінь імовірності банкрутства;

– рівень ризику від реорганізації компанії;

– рівень ризику від зміни корпоративної

структури компанії (незавершеність консолідації холдингів);

– рівень ризику від відсутності представників міноритарних акціонерів у складі ради директорів;

– рівень ризику, пов’язаний з участю в акціонерних товариствах держави як акціонера.

На даний момент не існує єдиної моделі ефективного управління, проте можна визначити загальні основоположні його елементи, а саме принципи корпоративного управління ОЕСР (Organization of economical cooperation and development) [2].

Принципи корпоративного управління – це документ, що визначає правила, за якими грають на фінансових ринках в усьому світі і дотримання яких є однією із необхідних умов залучення інвестицій. Національні принципи управління дають відповіді на питання, як українським підприємствам подолати кризу довіри вітчизняних та іноземних інвесторів і як залучати фінансові ресурси, а також яким чином здійснювати належний контроль за ефективним використанням мобілізованого капіталу.

У документі містяться універсальні принципи та рекомендації щодо ефективного управління товариством, який умовно можна поділити на дві частини. У першій частині увагу сконцентровано на таких важливих питаннях, як сутність корпоративного управління та його важливість, світові тенденції розвитку, мета принципів корпоративного управління в Україні та сфера їх дії, статус документа, механізми реалізації принципів і рекомендацій, викладених у ньому.

Друга частина містить принципи корпоративного управління – ключові засади, на яких мають розвиватися корпоративні відносини в Україні, а також рекомендації щодо їх застосування на практиці. Принципи сформульовані на

підставі загальноприйнятих міжнародних стандартів корпоративного управління та з урахуванням українських особливостей, охоплюють усіх учасників корпоративних відносин та всі основні компоненти корпоративного управління. Основні принципи корпоративного управління подано на Рис.1.

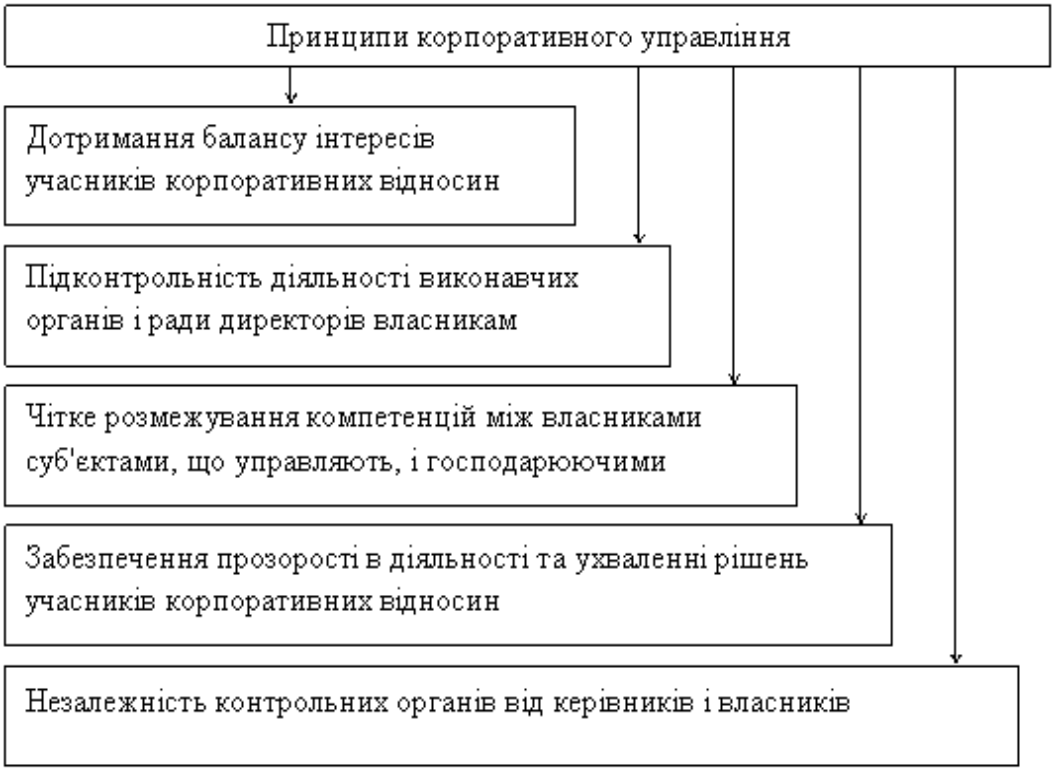

Рисунок 1. **Принципи корпоративного управління**

Механізми реалізації положень національних принципів корпоративного управління обумовлені статусом документа: його головна особливість полягає в тому, що він не є нормативним і не має обов'язкової сили. Принципи корпоративного управління мають суто рекомендаційний характер і розраховані на добровільне застосування товариствами. Головним стимулом щодо дотримання принципів товариствами є економічна доцільність та об'єктивно існуючі вимоги ринку щодо залучення інвестицій. Тобто, якщо підприємство бажає отримати доступ до інвестиційного капіталу, воно просто немає іншого виходу, ніж жити за прийнятими в усьому світі правилами гри та приділяти належну увагу інтересам інвесторів.

Саме тому їх упровадження набуває особливої актуальності, оскільки система корпоративного управління повинна забезпечувати захист прав акціонерів, рівне ставлення до всіх акціонерів, у тому числі дрібних та

іноземних. У методиці оцінюється, чи забезпечує корпоративне управління компанії захист основних прав акціонерів, визначених у базових Принципах корпоративного управління ОЕСР, зокрема права голосу (участь в загальних зборах акціонерів), а також права на отримання дивідендів.

Аналізуючи ситуацію, пов'язану з розвитком корпоративного управління на підприємствах харчової промисловості в Україні, можна виділити наступні сучасні тенденції:

- злиття контролюючих акціонерів і менеджерів;

- низька вірогідність розширення найближчими роками зовнішнього акціонерного фінансування як принципової економічної передумови ефективного корпоративного управління;

- концентрація акціонерного капіталу і консолідація контролю;

- посилення боротьби акціонерів за свої права та усвідомлення своєї ролі.

При цьому проблеми в системі корпоративного управління українськими компаніями пов’язані з:

- інформаційною закритістю, особливо щодо структури власності й реальних власників компанії;

- замовленим правозастосуванням у вирішенні корпоративних конфліктів з використанням так званого адміністративного ресурсу;

- фінансовою звітністю, що не відповідає міжнародним стандартам;

- низькою ефективністю моніторингу за діяльністю вищого менеджменту;

- недостатньою ефективністю і професіоналізмом роботи ради директорів, незначною кількістю в його складі незалежних директорів.

Ці проблеми вирішуються як на рівні держави, так і окремих компаній (прийняття ними власних кодексів поведінки). Правила і стандарти корпоративного управління є важливими компонентами механізму ринкової економіки. Прийняття українськими компаніями кодексів корпоративної поведінки або управління є позитивним чинником як для них самих, так й інвесторів у зв'язку переважним акцентуванням кодексами діяльності компаній на розкритті інформації, підвищенні ефективності ради директорів і поліпшенні

захисту прав акціонерів. При цьому необхідно пам’ятати, що в компаній, які планують працювати публічно, і тих, що мають намір існувати як закриті, напрями вдосконалення внутрішнього корпоративного управління істотно відрізняються.

Отже, підсумовуючи зазначене, наголосимо, що корпоративне управління підприємством – це система взаємовідносин, яка регулює правила та процедури щодо прийняття управлінських рішень, що стосується діяльності підприємства та здійснення контрольних процедур, а також розподіл прав та обов’язків між підрозділами відповідно до підприємства. Його ефективність полягає у підвищенні рівня конкурентоспроможності та прибутковості підприємства завдяки забезпеченню: рівноваги впливу та балансу учасників корпоративних відносин, фінансової прозорості та впровадження правил ефективного менеджменту й належного фінансового контролю. Основними показниками ефективності корпоративного управління на підприємстві є показники, які відображають ступінь дотримання в компанії принципів корпоративного управління, що характеризують результати фінансово-господарської діяльності компанії та відображають ризики корпоративного управління.

Список використаних джерел:

1. Антоненко В.І. Корпоративне управління – важливий елемент менеджменту на підприємстві / В.І. Антоненко //Вісник КНТЕУ. – 2014. – № 3. – С. 120–128.

2. Вороніна Е. І. Корпоративний секретар у системі корпоративного керування акціонерного товариства / Е. І. Вороніна // Законодавство й економіка. – 2014. – № 7. – С. 25.

3. Ігнатьєва І. А. Корпоративне управління [текст]: підручник. /1. А. Ігнатьєва, О. І. Гарафонова - К.: „Центр учбової літератури”, 2013. – 600 с.

4. Поліщук Т.О. Показники ефективності корпоративного управління на підприємствах: сучасні аспекти /Т.О. Поліщук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.dbuapa.dp.ua.

5. Черничинець, С. П. Навчально-методичний комплекс з дисципліни "Корпоративне управління" [Текст] / С. П. Черничинець. – Тернопіль : Економічна думка, 2011. – 236 с.

УДК 658:338.534(045)

Б. А. Білоконний

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦІНОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ

У статті представлено основні результати теоретичної оцінки ефективності цінових стратегій підприємств. Наведено характеристику різних цінових стратегій, визначено їх переваги та недоліки.наведено висновки та перспективи подальших досліджень за даним напрямом.

Ключові слова: *стратегія, ціна, субстратегія, рівновага, знижка, диференціація, націнка, маржа.*

В умовах ринкових взаємовідносин в Україні стратегічною метою підприємств має стати формування стійких відносин з покупцями, що ставатиме у пригоді забезпеченню стабільності їх функціонування. З огляду на це, ціна є основним засобом, який водночас інформує споживача про корисність продукції, її якість і властивості, віддзеркалює імідж та репутацію підприємства і продукції. Також визначає готовність споживача придбати цю продукцію і створює фінансові результати діяльності підприємства. У зв’язку з цим побудова та вибір якнайкращої цінової стратегії є першочерговим завданням підприємства на шляху до встановлення довготривалих, надійних і стійких стосунків із споживачами. У сучасних нестійких економічних умовах розроблення цінової стратегії оптимальної і для підприємств, і для споживачів, є особливо актуальною.

Метою статті є вивчення теоретичних положень ефективності цінових стратегій підприємств.

Цікаво, що тоді як більшість закордонних підприємств в умовах кризи намагаються будь-якими методами втримати свого споживача, часто застосовуючи гнучкі системи знижок або й значно знижуючи ціну на свою продукцію. Але вітчизняні підприємства, навпаки, підвищують її, часто втрачаючи і без того нечисленних клієнтів.

Котра саме цінова стратегія є найліпшою для підприємства при реалізації конкретної продукції за певних економічних умов? Питання, з яким зіштовхуються усі підприємства, але не усім удається успішно його вирішити. Нерідко перешкодами для формування плідної цінової стратегії українськими підприємствами є:

– неточність мети ціноутворення або відсутність стратегічних цілей;

– недостатня, суб'єктивна або недостовірна інформація про витрати на виробництво і реалізацію продукції;

– характер та обсяги споживчого попиту, цінові стратегії конкурентів;

– неоптимальний вибір методу ціноутворення і розрахунок ціни, проблема інтеграції цінових стратегій у стратегію управління підприємством;

– відсутність або неефективність системи взаємодії;

– проблеми забезпечення стійкості конкурентних позицій підприємства.

На основі результатів аналізу тематичної літератури [1–6] можна стверджувати, що в ній надано значну увагу питанням подолання впливу перелічених факторів, але практичні результати залишаються незначними.

Цінова стратегія становить собою систему організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації процесу реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію продукції. Ця стратегія визначає контроль за збутом і ринком для утримання ринкових цін на рівні, який забезпечує оптимальні прибутки, втілюється у програмі заходів щодо удосконалення просування, розподілу та реалізації продукції з метою забезпечення стійких прибутків.

Під час формування стратегії ціноутворення підприємства варто передбачити можливі заходи конкурентів у відповідь з тим, щоб встигнути перебудувати тактику конкурентної боротьби у певний час і в потрібному напрямі. Зменшення ризику, наприклад, ймовірне внаслідок зниження ціни на конкурентоспроможні товари, удосконалення їх споживчих властивостей,

вживання ефективнішої реклами та ін. Аналіз факторів і причин, що призвели до конкретної ситуації на ринку, – неодмінна умова успішних дій, уточнення фактичних напрямів діяльності маркетингових служб [2].

Розроблення стратегії ціноутворення підприємства варто здійснювати у такій послідовності етапів:

– збирання і накопичення інформації стосовно зовнішніх і внутрішніх факторів підприємства;

– дослідження ринку з ціллю виявлення небезпек і можливостей для підприємства;

– діагностика конкурентоспроможності підприємства для вираження його сильних і слабких сторін;

– формування головної мети та цілей стратегії ціноутворення;

– розроблення різновидів стратегій (стратегічних альтернатив);

– вибір належної стратегії;

– внутрішньофірмове планування;

– оперативна діяльність і контроль, який забезпечує зворотний зв'язок;

– оцінка необхідної корекції програми реалізації стратегії.

Ефективність цінової стратегії найдоцільніше оцінити методом порівняння отриманого ефекту і витрат на управління, а рівень маркетингової компетенції – методом експертних оцінок.

Отже, стратегія ціноутворення повинна ґрунтуватися на можливостях і сильних сторонах підприємства з урахуванням стратегічних проблем, що виникають із загроз з боку зовнішнього середовища і слабких сторін продукції підприємства, тобто її розробленню має передувати встановлення співвідношення: стратегія – середовище. З цією метою варто розробляти матрицю відповідності цінової стратегії ринковому середовищу і кон’юнктурну матрицю, в якій представлено відповідність кожного елемента стратегії кожному фактору кон’юнктури. Такий підхід постачає досягнення двох важливих завдань: задоволення запитів споживачів і здійснення конкурентних переваг. Із зазначеною проблемою міцно пов’язана проблема інтеграції цінової

стратегії у спільну стратегію (корпоративну або ділову) управління підприємством. Затим що корпоративна стратегія розкриває принципи стратегічних дій і підходів в усіх галузях діяльності підприємства, то ділова стратегія має постачити довготермінові конкурентні переваги підприємства загалом.

Функціональні та операційні стратегії повинні визначити стратегічні дії відповідно для будь-кого функціонального напрямку діяльності й усередині них, а це потребує взаємозалежності й взаємообумовленості вищеназваних стратегій. Порушення цього спричиняє до розрізненості стратегічних дій і втрати конкурентних позицій підприємства навіть за наявності конкурентних переваг в окремих функціональних галузях.

Для інтеграції цінових стратегій у ділову стратегію підприємства істотне значення має урахування під час їх розроблення філософії бізнесу, цінностей, ділової етики і культури, сформованих на кожному підприємстві [3].

Аналізуючи діяльність підприємств, які орієнтуються на вибір стратегій ціноутворення, помітно, що вони дуже рідко враховують стан середовища, в якому приймаються рішення щодо ціни на продукцію. Однак, якщо замість нього акцентують увагу на розподілі продукції та рекламі, віддача буде незначною, оскільки бажаного ефекту досягають за комплексного підходу, який потребує зосередження на ефективних стратегіях, залежно від ринку, дизайну продукції та послуг, довготермінових цілях підприємства і заходах їх досягнення.

Неточність мети або цілей ціноутворення виявляється в тому, що в ній підприємство відображає своє призначення. Водночас її слід розглядати як сукупність стратегічних установок цілей і завдань, сфер діяльності, філософії, стилю поведінки і способів дії, відмінних особливостей підприємства. Більшості підприємствам характерна недостатня цінність цілей стратегії ціноутворення, відсутність їх через те, що такими цілями підприємство вважає максимізацію прибутку, підвищення ефективності, збільшення збуту, які не містять кількісних показників і часових обмежень. Проте, такі цілі мають

випливати з місії, бути кількісно вимірними, встановлюватись в конкретних часових рамках. Однак на практиці вони найчастіше не встановлюються, тому за орієнтації на маркетинг доцільно дотримуватися концепції стратегічних напрямків, яка передбачає не лише встановлення стратегічних цілей ціноутворення, а й визначення конкурентних позицій підприємства.

Обираючи тип стратегії, підприємству слід визначити, буде вона проактивною (установлює цілеспрямовані дії), реактивною (передбачає реакцію підприємства на непередбачувані зміни) чи комплексною (поєднує обидва типи). Незалежно від типу обрана цінова стратегія має забезпечувати соціальну адаптацію підприємства. Конкурентні стратегії ціноутворення обирають на основі побудови стратегічної піраміди, що передбачає ув'язування корпоративної, ділової стратегії з функціональними та операційними стратегіями [4].

Аналіз ефективності цінової стратегії підприємства повинен передбачати:

– комплексне вивчення ринку і проблем, пов'язаних із формуванням та реалізацією цінової стратегії;

– оцінювання заходів інтенсифікації збуту (реклама, виставки та інші методи стимулювання продажу);

– аналіз планування збуту – визначення найефективніших шляхів товарного руху, вибір місця, часу і способу продажу товарів, а також фінансове й матеріально-технічне забезпечення маркетингу, аналіз витрат, доходів, прибутків;

– оцінювання збутової діяльності підприємства;

– аналіз управління збутовою мережею і торговим персоналом.

Отже, вибір цінової стратегії підприємства істотно впливає на стратегію його управління, вносячи свої корективи, оскільки функціонування інтегрованої системи взаємодії дає змогу співвідносити стратегічні дії, орієнтовані на внутрішні проблеми; забезпечує формування стратегічних зв'язків; сприяє вирішенню конфліктів за допомогою формування маркетингу і корпоративної культури управління взаємодіючих сторін. Найсуттєвіша

функція політики ціноутворення підприємства – забезпечення його стійких конкурентних позицій, які мають бути пов’язані зі стратегічними цілями підприємства.

Конкурентна позиція підприємства залежить від його ринкової позиції, ефективності управлінської діяльності та рівня маркетингової компетенції. Ринкову стратегію ціноутворення підприємства визначають на основі динаміки таких показників:

- ринкової частки;
- кількості постійних клієнтів;
- стану економічного потенціалу;
- ефективності комунікацій.

За умов сучасного, нестабільного розвитку вітчизняної економіки та постійного посилення конкурентної боротьби на ринку за споживача все більшого значення для успішного розвитку підприємств набуває застосування ефективної цінової стратегії, оптимальної як для виробника, так і для споживача.

Саме ціни визначають структуру виробництва, чинять вирішальний вплив на рух матеріальних потоків, розподіл товарної маси, рівень добробуту населення тощо. Раціональна методика визначення ціни на товар та структурна і послідовна реалізація обґрунтованої цінової стратегії є запорукою успіху будь-якого комерційного підприємства [3].

Вдосконалення елементів системного підходу щодо просування нової марки товару передбачає необхідність переходу від традиційного до якісно нового, тобто підходу, який забезпечить оптимальне співвідношення ціни та якості. Зв’язок ціни та якості - це концепція, згідно з якою споживачі впевнені, що високі ціни забезпечують високу якість, а низькі ціни - низьку якість товару чи послуги.

У зв’язку із цим в сучасних ринкових умовах виникла потреба у застосуванні комерційними підприємствами маркетингового підходу щодо просування нової марки товару, у співвідношенні «ціна-якість». При цьому

ухвалення стратегічних цінових рішень та забезпечення їх обґрунтованості сприятимуть підвищенню ефективності діяльності та зміцненню ринкових позицій виробника.

Інноваційний продукт, як товар, покликаний задовольнити суспільну потребу за допомогою перенесення своєї цінності на вироблений продукт. Використання інноваційного продукту забезпечує зниження вартості одиниці продукції, розробленої на його основі. Тому цінність такого продукту може бути виявлена тільки тоді, коли продукт, розроблений на його основі, одержить визнання на споживчому ринку [5].

Взаємозв’язок між економічною ефективністю діяльності підприємства та рівнем конкурентоспроможності його продукції закладено у формі мінімізації відношення сумарних витрат на придбання та використання товару до корисного ефекту. Як корисний ефект береться інтегральний показник якості продукції. У сумарні витрати на придбання та використання товару включаються ціна товару, витрати на його транспортування та установку, експлуатацію, ремонт тощо.

Тобто оцінка конкурентоспроможності товару, що відображена у сучасній економічній літературі, представляє конкурентоспроможність як функцію двох показників – якості та ціни тієї чи іншої продукції. Такий взаємозв’язок конкурентоспроможності товару та ефективності діяльності підприємства успішно дотепер використовувався сучасними виробниками. У такому разі потенційний споживач вибере той товар, у якого співвідношення зазначених показників є оптимальним [3].

Отже, ціна - єдиний елемент комплексу маркетингу, який породжує прибуток, інші лише збільшують витрати підприємства. Водночас, ціна - один з найбільш гнучких елементів маркетингової програми: на відміну від тих чи інших характеристик товару, каналів розподілу чи програм просування її можна швидко змінювати [8, с. 507].

Щодо якості, то вона розвивалася у міру того, як розвивалися, урізноманітнювалися і збільшувалися суспільні потреби, зростали можливості

виробництва та їхнього задоволення. Ще у давньому Китаї ієрогліф, яким визначали якість, складався з двох елементів – «рівновага» і «гроші», тобто якість = рівновага + гроші.

Якість тотожна поняттю «висококласний» та «дорогий» [10, с. 83]. Держспоживстандарт України визначає якість як сукупність характеристик об'єкта, які стосуються його здатності задовольнити установлені й передбачені потреби [4].

Виробник може застосувати одну із дев’яти нижченаведених субстратегій для досягнення маркетингових цілей підприємства на ринку, а саме:

- субстратегію № 1 «Підвищеної ціннісної значущості» - висока якість за низької ціни на товар є надзвичайно вигідними для покупця і дають змогу великим підприємствам вирішити дві проблеми: завоювання ринку, збільшення частки ринку;
- субстратегію № 2 «Глибокого проникнення на ринок», яка дає змогу зацікавити споживачів завдяки високій якості товару та середній ціні;
- субстратегію № 3 «Преміальних націнок», що орієнтована на споживачів, які мають високі доходи, і передбачає «преміювання» покупця високою якістю, а продавця – високою ціною товару;
- субстратегію № 4 «Доброякісності» (середня якість), яка передбачає визначення ціни з урахуванням якості товару і може розглядатися в межах товарного асортименту і конкурентних стратегій залежно від рівня якості товару порівняно з іншими моделями або конкурентними товарами-аналогами;
- субстратегію № 5 «Середнього рівня», яка передбачає встановлення середніх цін на товари середньої якості;
- субстратегію № 6 «Завищеної ціни» (середня якість – висока ціна), яка дозволяє підприємству звести до мінімуму витрати на етапі впровадження, однак приховує певний ризик (висока ціна може зашкодити попиту);
- субстратегію № 7 «Низької ціннісної значущості», що передбачає встановлення низької ціни на товари низької якості;

- субстратегію № 8 «Показного блиску» - середня ціна на товари низької якості;
- субстратегію № 9 «Пограбування» – висока ціна за низької якості товару. Субстратегія криє в собі загрозу втратити в майбутньому споживчу лояльність до торгової марки [2].

Вищенаведені цінові субстратегії, у свою чергу, сегментують на:

- стратегії цінового прориву;
- стратегії нейтральних (середніх) цін;
- стратегії преміальних цін.

Суть стратегій цінового прориву (стратегії 4, 7, 8) полягає у встановленні ціни на рівні, нижчому за рівень, що відповідав би економічній цінності товару. Застосувавши цю стратегію, виробник зможе знайти додаткових покупців та вийти на нові ринки. Політика встановлення низьких цін також має перевагу у тому, що дає можливість випереджати наявних і потенційних конкурентів. Проте є небезпека проведення такої цінової політики, яка може викликати попит на товар, що значно перевищує виробничі можливості підприємства. Також є небезпека сприйняття дешевого товару як низькоякісного, оскільки якість асоціюється у покупців із ціною. Це може перешкоджати створенню бажаного образу торгової марки або буде суперечити вже наявному іміджу [2].

Щодо стратегій нейтральних цін (стратегії 1, 5, 9 – встановлення ціни, що відповідає економічній цінності товару для споживачів), то у цьому випадку значення ціни як інструмента цінової політики підприємства не має великого значення. Вибір такої стратегії зумовлюється тим, що підприємство не має можливостей установити на продукцію високу ціну тому, що вона не вирізняється високими споживчими властивостями або на ринку відсутні покупці, які б змогли заплатити за товар найвищу ціну. З іншого боку, якщо виробник тільки вийшов на новий ринок, то він не завжди може застосувати стратегію цінового прориву. Реалізація продукції невідомої торгової марки за низькою ціною, з одного боку, може бути сприйнята покупцями як свідчення невисокої якості товару, а з іншого – неодмінно викличе негативні дії

конкурентів проти неї. Таким чином, нейтральне ціноутворення є вимушеною стратегією для підприємства, яке працює на ринку, де попит істотно залежить від рівня цін, а конкуренти готові застосувати проти нього засоби «цінової війни» [3].

Суть стратегій преміальних цін (стратегії 2, 3, 6) полягає у встановленні ціни на рівні, вищому за той, що відповідав би економічній цінності товару. Перевагою такої політики є, по-перше, те, що виробник може швидко отримати найбільшу виручку і компенсувати здійснені витрати, особливо при впровадженні на ринок нового товару; по-друге, високий рівень цін формує підприємству імідж виробника товарів високої якості. Додатковою перевагою є те, що у випадку допущення помилок у розрахунках завжди можна знизити завищену ціну [5].

Для того, аби краще зрозуміти усі теоретико-методологічні аспекти механізму ціноутворення, варто розробити ефективну цінову стратегію для просування такого товару-новинки, як «Пивна горілка».

В умовах економічної та політичної нестабільності ціна товару є вагомим критерієм, за яким споживачі обирають не лише звичні для них товари, але й різні нововведення. Тому розроблення ефективної цінової стратегії для просування «Пивної горілки» у співвідношенні «ціна-якість» насамперед залежатиме від:

- цілей підприємства;
- особливостей продукту;
- цільового сегмента ринку.

Безумовно, основною перевагою вищенаведеного підходу до визначення цільової аудиторії є простота його використання. Однак далеко не завжди люди, які проживають в одному регіоні чи здобули одну і ту ж освіту, демонструють однакову поведінку під час купівлі тих чи інших товарів. Тому більш ефективним є визначення цільової аудиторії на основі мікрохарактеристик, тобто індивідуальних особливостей споживачів, які визначають їх мотивацію під час купівлі.

Відповідно до особливостей споживання та лояльності споживачів до торгової марки необхідно визначити: чи є цільові споживачі новачками в тій чи іншій товарній категорії? З якою регулярністю купують ті чи інші товари? Чи лояльно споживачі ставляться до торгової марки та до їх конкурентів? Тощо.

Отже, враховуючи основну мету інноваційної діяльності пивних виробників, характеристики нового товару та цільовий сегмент ринку, можна приступити до безпосереднього вибору цінової стратегії для просування «Пивної горілки».

У будь-якому випадку, під час визначення цінової стратегії, варто пам'ятати, що для покупця існує верхній і нижній цінові рівні, у межах яких його сприйняття якості товару прямо залежить від ціни. Ціна, менша від нижньої межі, сприймається ним надто заниженою, а вище верхньої межі – надто завищеною. Тобто для покупця існує визначений рівень цін на товари, які він розглядає як допустимі. Таким чином, найраціональнішою ціновою стратегією для просування «Пивної горілки» буде стратегія преміальних цін, а саме: субстратегія № 2 «Глибокого проникнення на ринок». Запропонована субстратегія максимально ефективна на незаповнених ринках. Вона дає змогу зацікавити споживачів завдяки високій якості товару та середній ціні.

Таким чином, базова концепція, на якій повинна базуватися цінова політика виробника, – постійне вдосконалення товару, орієнтуючись на кінцевих споживачів, які надають перевагу продуктам високої якості. Основною перевагою такої політики є та проста істина, що ціни завжди легше зменшувати, ніж підвищувати. Завдяки цьому, товар тривалий час зберігає свою ринкову привабливість та обсяги збуту. Основною проблемою в цьому разі є встановлення початкового рівня цін, який давав би при потребі можливість поступового їх зниження.

Список використаних джерел:

1. Гончаров В.М., Солоха Д.В., Гладка С.Л., Висоцький О.П. Стратегічні засади ціноутворення за умов ризику та невизначеності в системі інноваційного розвитку економічної системи України: Монографія. - Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. - 208 с.

2. Дейли Д. Эффективное ценообразование - основа конкурентного преимущества: Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2012. - 304 с.
3. Економіка в часи кризи - шанси на модернізацію? [Текст]// Економіст. – Київ. – 2010. – № 4 (282). – С. 9-12.
4. Єщенко, П. С. Економіка для всіх. – Київ : Вища школа, 2011. – 478с.
5. Звєряков, М. І. Перспективи формування нової якості економічного зростання// Фінанси України. – К. – 2009. – № 9. – С. 59-66.
6. Котуранова, Т. В. Управління ринковою вартістю торговельних підприємств: Автореферат дис.канд.екон.наук. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. – 20с.
Пінішко В.С. Ціни і ціноутворення. Навчальний посібник. - Львів: «Інтелект-Захід», 2009. - 488 с.

УДК 658:004(045)

К.В. Мензул, Т.О. Богуш
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У СФЕРІ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті розглянуті проблеми управління бізнес-процесами на підприємстві, розроблені теоретичні рекомендацій щодо управління бізнес-процесами в сфері технологічних інновацій на підприємстві, з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників впливу на них, які стають особливо актуальними в сучасних умовах економічної кризи.

Ключові слова: *бізнес-процеси у сфері технологічних інновацій, схема управління бізнес-процесами у сфері технологічних інновацій.*

Зміна властивостей загальноекономічного та конкурентного середовища, таких як: руйнування кордонів, динамічність та інновації, що обумовлюють необхідність використання адекватних методів та підходів до управління підприємствами. Дана тенденція зберігається і для управління бізнес-процесами в сфері технологічних інновацій. Переважна більшість українських підприємств

не достатньо враховують вплив динамічного зовнішнього середовища на перебіг власних бізнес-процесів і втрачають додаткові можливості інноваційного розвитку.

У вивчені та аналізі даної проблематики розглядалися наукові праці наступних авторів: Хаммер М. ЧампіДж., [1], Горлачук В.В., Яненкова І.Г., [2], Виноградова О.В. [3] зокрема їх внесок у формування понятійного апарату бізнес-процесів, Лабунська С.В. [5], Чекуліна Т.А. [7] охарактеризували складові інноваційної діяльності, Уварова Ю.М. [8] запропонувала механізм управління інноваційною діяльністю, Ротер М. як автор складових структури інноваційної діяльності [9]. Сфера дослідження бізнес-процесів на сьогоднішній день є доволі перспективною, та займає чільне місце в управлінських працях багатьох вчених. Проте бізнес-процеси інноваційної діяльності в сфері технологічних інновацій, як об'єкти процесно-орієнтованого підходу, ще й досі залишаються мало вивченими та потребують додаткової уваги, в умовах інноваційної спрямованості сучасної глобальної економіки.

Метою статті є розробка теоретичних, методологічних положень та практичних рекомендацій щодо управління бізнес-процесами в сфері технологічних інновацій на підприємстві, з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників впливу на них.

Поняття «бізнес-процес» є багатозначним, і на сучасному етапі не існує універсального його визначення. Більшість існуючих підходів до бізнес-процесів як економічної категорії тісно пов'язані з тлумаченням визначення, що надали автори теорії реінжинірингу М. Хаммер та Дж. Чампі. У своїй роботі «Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі» автори визначають бізнес-процес як «організований комплекс дій, в яких на основі одного чи більше видів вихідних даних створюється цінний для клієнта результат» [1, с. 98].

За іншою версією, бізнес-процес – систематизоване послідовне виконання логічно пов'язаних та взаємозалежних завдань (заданих в часі та просторі, з точним визначенням входів та виходів) з використанням ресурсів, що

забезпечують виробничу діяльність, з метою створення продукції, яка має споживчі цінності для клієнта [2, с. 143].

Виноградова В.О. визначає бізнес-процес як потік роботи, що має свої межі і відкривається первинними постачальниками процесу, тобто входами процесу, якими можуть виступати матеріально-технічні, енергетичні, людські та інформаційні ресурси. Закінчується процес виходом – одержанням результату первинними клієнтами [3, с. 47].

Для визначення поняття «бізнес-процес в сфері технологічних інновацій», необхідно також розглянути визначення понять «інноваційна діяльність» та «технологічна інновація».

Згідно ЗУ «Про інноваційну діяльність», інноваційна діяльність – це діяльність, що спрямована на використання й комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок та зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг [4].

Окрім наукових досліджень і розробок під час інноваційної діяльності реалізуються технічні, комерційні та фінансові дії, необхідні для виробництва нових або вдосконалених продуктів чи послуг і комерційного використання нових чи вдосконалених процесів [5, с. 18].

Технологічні інновації – це діяльність підприємства, пов'язана із розробкою та впровадженням як технологічно нових, так і значно технологічно удосконалених продуктів і процесів [4].

Технологічні інновації – нові технології виробництва традиційних, удосконалених чи принципово нових продуктів, упровадження інформаційних систем, нових джерел енергії. Технологічні нововведення – це зміни, перш за все, у засобах і методах організації виробництва [6, с. 165].

Проаналізувавши суть та варіанти понять «бізнес-процес», «інноваційна діяльність» та «технологічна інновація», можна визначити таке поняття «бізнес-процес в сфері технологічних інновацій», як систематизоване послідовне виконання логічно пов’язаних та взаємозалежних завдань (заданих в часі та просторі, з точним визначенням входів та виходів) з використанням ресурсів,

що забезпечують використання й комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок.

Бізнес-процес в сфері технологічних інновацій – це потік роботи, що має свої межі і відкривається первинними постачальниками процесу, тобто входами процесу, якими можуть виступати результати наукових досліджень та розробок. Закінчується процес виходом – появою нової технології виробництва традиційних, удосконалених чи принципово нових продуктів, упровадження інформаційних систем, нових джерел енергії, тощо.

Ефективність управління бізнес-процесами в сфері технологічних інновацій на підприємстві прямо залежить від якості та повноти інформації, що використовується в процесі реалізації системи управління бізнес-процесами. Чим більше факторів враховує обрана (розроблена) підприємством система управління, тим швидше, точніше та адекватніше керівництво реагуватиме на зміну внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Для визначення системи, яка б задовольняла вищевказані критерії, розглянемо деякі існуючі пропозиції по реалізації системи управління бізнес-процесами інноваційної діяльності.

У статті Чекуліної Т.А. «Функціонування механізму управління бізнес-процесами за розвитку інноваційної діяльності» [7, с. 132] запропоновано наступні основні етапи однойменного механізму:

- визначення значущості впливу важелів управління на бізнес-процеси;
- виявлення пріоритетних показників удосконалення результативності бізнес-процесу;
- визначення заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві за обраним показником;
- аналіз впливу інноваційної діяльності на загальну діяльність підприємства;
- оцінка ефективності функціонування механізму управління підприємством.

Основними недоліками такого механізму є: відсутність початкового процесу планування бізнес-процесів інноваційної діяльності, етапу їх впровадження та реалізації, та відсутній акцент орієнтації бізнес-процесів на зовнішнє середовище, зокрема визначення його компонентів.

Для порівняння та повнішого аналізу розглянемо іншу схему управління бізнес-процесами інноваційної діяльності [8, с. 30]. Автори даної системи стверджують, що процесний підхід в управлінні інноваційною діяльністю підприємства може бути реалізований у вигляді організаційного механізму, що включає три контури управління – стратегічний, тактичний і операційний.

Для реалізації даного механізму необхідно аналізувати, яким чином регулювати сукупність процесів за умови збереження її стійкого стану, дослідити сутність механізму реалізації цього явища. Ініціатором даного механізму є відповідальний центр управління. Його головне завдання полягає у формулюванні місії і стратегічних планів підприємства. Тактичне управління відноситься до групи управлінських процесів. Входом в нього є стратегічні цілі, плани і програми, стратегії, політика. Виходом – управлінські дії для підрозділів і бізнес-процесів, результати оцінки діяльності підприємства і пропозиції по вдосконаленню процесів, стратегічних і тактичних планів.

Операційний центр управління припускає вирішення таких завдань:

- моніторинг виконання процесів;
- порівняння планових і фактичних значень показників процесів;
- здійснення коригуючи дії.

Окрім центрів управління інноваційний процес необхідно аналізувати з погляду відповідності результатів конкретним вимогам споживачів процесу. Для аналізу інноваційного процесу підприємства використовують сукупність показників у виді коефіцієнтів, кожен з яких показує відношення деякого обсягу ресурсу (або результату) інноваційної діяльності до відповідного ресурсу (або результату) звичайної діяльності.

Така схема враховує недоліки, виявлені в попередньому варіанті, проте визначення факторів зовнішнього середовища, що впливають на бізнес-процеси інноваційної діяльності, обмежене лише категорією «споживачі».

Крім того, розглянуті дослідження мають узагальнюючий описовий характер визначення елементів схеми управління бізнес-процесами інноваційної діяльності, і не враховують особливостей управління бізнес-процесами в сфері технологічних інновацій.

Оскільки інноваційна діяльність включає в себе всі стадії створення інновації, - від виникнення ідеї (прикладних або фундаментальних досліджень) до її практичної реалізації (комерціалізації), то і сукупність бізнес-процесів в сфері технологічних інновацій повинна охоплювати весь ланцюг її створення. Запропонована схема управління бізнес-процесами залучення та реалізації технологічних інновацій включає 16 етапів, починаючи від «дослідження зовнішніх факторів, технологічного ринку» та «проведення технологічного аудиту, патентного пошуку», закінчуючи «аналізом результатів реалізації інноваційної технології», а отже задовольняє вимоги повноти охоплення. Управління даними етапами виконуються не тільки самостійно підприємством, а й у співпраці та орієнтації на три основні фактори зовнішнього впливу: постачальники, споживачі та конкуренти.

Кількість учасників керівного складу даної схеми управління бізнес-процесами, в залежності від масштабів бізнесу, може коливатися від одного менеджера інноваційної діяльності, відповідального за функціонування всієї системи, до групи процесних керівників, відповідальних за реалізацію кожного окремого етапу (наприклад: менеджер з стратегічного розвитку та планування, керівник проекту моделювання та автоматизації бізнес-процесів, керівник групи впровадження та підтримки бізнес-процесів, технолог бізнес-процесів, начальник відділу моніторингу та контролю бізнес процесів, аналітик бізнес-процесів, тощо).

Оскільки особливістю розробленої схеми є орієнтація керівників, на кожному з етапів управління бізнес-процесами інноваційної діяльності, не тільки на внутрішні ресурси, але і на такі контрагенти як споживачі, постачальники та конкуренти, виникає необхідність зміни в елементах бізнес-процесу в сфері технологічних інновацій підприємства (табл. 1): Складено на основі[9, с. 104]

Елемент	Характеристика
Вхід	Результати науково-дослідницької діяльності, які необхідні для реалізації процесу їх комерціалізації, тобто для отримання виходу (створення або вдосконалення нового процесу виробництва, управління чи збуту). Існують первинні та вторинні. Первинні входи забезпечують початок процесу, а вторинні виникають в ході реалізації процесу у підсистемах, що складають даний процес діяльності.
Вихід	Результати реалізації процесу (комерціалізація наукових розробок та досліджень). Існують первинними та вторинними. Первинний вихід – це прямий, запланований результат реалізації бізнес-процесу інноваційної діяльності. Вторинний вихід – це побічний продукт інноваційного процесу, який не є його головною метою.
Процесор	Сукупність підпроцесів, робіт, операцій, що здійснюються над входами для отримання виходів.
Споживач	Первинні, вторинні, кінцеві та непрямі споживачі результатів інноваційної діяльності в сфері технологічних інновацій (інноваційних технологій).
Конкурент	Конкурент, що функціонує на тому ж ринку інноваційної діяльності, і слугує для порівняння ефективності управління бізнес-процесами інноваційної діяльності, або ж запозичення кращого досвіду.
Постачальник	Постачальники традиційного забезпечення бізнес-процесів та постачальники інноваційних ідей, технологій, техніки, тощо, якими можуть як окремі науковці, дослідники, винахідники, так і організовані об’єднання наукової співпраці (технопарки, інкубатори, науково-дослідницькі інститути, інноваційні кластери, і т.п.).

Таблиця 1. **Елементи бізнес-процесу в сфері технологічних інновацій**

Орієнтація на споживача є основним фактором при здійснені таких елементів управління бізнес-процесами залучення та реалізації технологічних інновацій як «дослідження зовнішніх факторів, технологічного ринку», «маркетингові дослідження у сфері нових технологій», «формування/аналіз попиту на нову технологію» та «оцінка вартості технології». Підприємство, в умовах нової економіки, повинно дослідити та проаналізувати вимоги кінцевого споживача продукції (послуг) та виконати їх, навіть якщо між організацією і кінцевим споживачем немає прямих контактів, а в ролі замовника є торгівельні чи посередницькі фірми. Відсутність перспективного бачення призводить до того, що короткостроковий успіх підприємства на обмеженому сегменті ринку (ніші) є нетривалим, якщо підприємство не адаптується до вимог кінцевого споживача. Тобто, потрібно забезпечити зворотній зв’язок від кінцевого споживача до виробника на принципах системності.

Фактор конкуренції в системі управління бізнес-процесами в сфері технологічних інновацій відіграє особливо важливу роль на етапі формування пропозиції та ціни технології, а також у вдосконаленні власного процесного керівництва. Перш за все, це пов'язано з одним із методів покращення бізнес-процесів як бенчмаркінг, зорієнтований на конкурентів.

Бенчмаркінг, зорієнтований на конкурентів, – сконцентрований на порівняльному аналізі товарів (робіт, послуг), продуктивності виробничих процесів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів [10, с. 30].

Наступним фактором зовнішнього середовища, розглянутим у запропонованій схемі, є «постачальники». Особливістю цього фактора в управлінні бізнес-процесами є те, що поряд з постачальниками кадрового, інформаційного, матеріального, технічного та технологічного забезпечення в традиційному розумінні, необхідно розглядати постачальників інноваційних ідей, технологій, техніки, тощо, якими можуть як окремі науковці, дослідники, винахідники, так і організовані об'єднання наукової співпраці (технопарки, інкубатори, науково-дослідницькі інститути, інноваційні кластери, і т.п.).

У період виходу з кризи та підготовки до європейських стандартів ведення бізнесу, підприємства ставлять за мету жорсткі вимоги до зниження витрат на виробництво, освоєння нової техніки та технологій, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, тому головною задачею для керівництва підприємств є пошук та встановлення зв'язків з постачальниками інноваційних ідей, технологій, їх потенційних споживачів та конкурентів. Саме управління бізнес-процесами в сфері технологічних інновацій, зорієнтоване на зовнішнє середовище, є передумовою забезпечення довгострокових конкурентних переваг для вітчизняних підприємств.

Отже, на ряду з зовнішніми бізнес-процесами технологічних інновацій, внутрішні процеси управління також відіграють вагому роль, оскільки вони формують цілісну систему організаційних, економічних, правових форм та методів ведення бізнесу, головною метою яких є впровадження принципово

нової технології, техніки, організаційно-управлінських методів управління бізнес-процесами в сфері технологічних інновацій, починаючи від пошуку ідеї та визначення потреби в інноваційних технологіях до аналізу результатів їх реалізації.

Оскільки більшість науковців-практиків та теоретиків відносять бізнес-процеси інноваційної діяльності, зокрема в сфері технологічних інновацій до допоміжних, а не основних на підприємстві, ще й досі слабо сформований їх категоріальний та понятійний апарат, фактично відсутня характеристика типової структури бізнес-процесу технологічної інновації, відсутній системний підхід до визначення ефективних інструментів та механізмів управління бізнес-процесами технологічної інновації, що дозволяє віднести розглянуту тему дослідження перспективною для подальшого дослідження.

Список використаних джерел:

1. Хаммер М. Реинжинирингкорпорации: Манифестреволюции в бизнесе [Текст] / М. Хаммер, Дж. Чампи – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с

2. Горлачук В.В., Економіка підприємства [Текст] / В.В. Горланчук, І.Г. Яненкова - Миколаїв: Вид-воЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – 344 с.

3. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: Монографія. [Текст] / О.В. Виноградова – Д.: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 195 с.

4. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV [Електронний ресурс]– Режим доступу: http://www.rada.gov.ua

5. Лабунська С.В. Інноваційна діяльність підприємства як фактор ризику та умова зміцнення його економічної безпеки. [Текст] / С.В. Лабунська Економіка пром-сті. — 2007. — № 4. — С. 17–20.

6. Ілляшенко С. М. Менеджмент та маркетинг інновацій: монографія / С.М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 616 с.

7. Чекулина Т.А., Функционирование механизмауправлениябизнес-процессами при развитииинновационнойдеятельности [Текст] / Т.А. Чекулина. - ВестникОрелГИЭТ, 2011, №1(15). – С. 132-140.

8. Уварова Ю.М., Удосконалення управління інноваційним процесом підприємства [Текст] / Ю.М. Уварова, І.О. Гнилобоков, Н.В. Боякова Економіка підприємства. — 2010. — № 4. — С. 30-34.
9. Ротер М. Учитесь видетьбизнес-процессы. Практика построения карт потоковсозданияценности [Текст] / Майкл Ротер, Джон Шук; [пер. с англ.]. — М. :АльпинаБизнес Букс, 2006. — 144 с.
10. Ладонько, Л.С. Використання бенчмаркінгу у формуванні конкурентоспроможного профілю підприємства [Текст] / Л.С. Ладонько, І. В. Калінько, Г. В. Старченко. Економіка підприємства. — 2010. — № 4. — С. 30-35.

УДК 339.15.054.22

В.П. Бодапростова
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА У ВЕКТОРІ ЗАДОВОЛЕННЯ ІНТЕРЕСІВ НАЙМАНОГО ПЕРСОНАЛУ

У статті досліджено ключові аспекти управління прибутком підприємства, визначено основні напрямки використання чистого прибутку на підприємствах. Крім того, охарактеризовано процес управління, який ґрунтується на побудові ефективної системи формування та використання прибутку.

Ключові слова: *прибуток, управління прибутком, участь персоналу у прибутку, стимулювання, дохід, маржа.*

Прибуток як економічний показник дозволяє поєднувати економічні інтереси держави, підприємства, як господарюючого суб’єкта, робітників і власників підприємства. Вирішення цього завдання перш за все пов’язане з пропорціями в розподілі та використанні прибутку.

Теоретичні та методичні аспекти управління прибутком торговельних підприємств досліджені в наукових працях таких вітчизняних та зарубіжних

економістів, як Абрютіна М.С., Давидова Г.А., Кравченко Л.І., Альбеков А.У., Бланк І.О., Вейтс Б., Гуляєва Н.М., Малевич Р.П., Леві М., Лігоненко Л.О., Мазаракі А.А.,Малевич Р.П., Омелянович Л.О., Петров П.В., Согомонян С.А., Соломатін А.Н., Ушакова Н.М. та інших [5].

Сучасні дослідження доводять, що прибутковість бізнесу сьогодні безпосередньо залежить від рівня мотивації співробітників. Підвищення залученості працівників на 1 одиницю в кварталі збільшує лояльність клієнтів на 1,25 в тому ж самому кварталі. При зростанні лояльності клієнтів на 1% прибуток у наступному кварталі збільшиться на 0,885% [4].

Сучасна господарська практика передбачає наступні напрямки використання чистого прибутку.

1.Фонд інвестування підприємства (фінансування витрат на науково-дослідні роботи, розробку й освоєння нових видів продукції і технологій, модернізацію обладнання, реконструкцію і модернізацію діючого виробництва, придбання і створення нематеріальних активів, поповнення обігового капіталу).

Це один із найвагоміших напрямків використання чистого прибутку, що забезпечує відтворювальні процеси на підприємстві.

Пропорції розподілу чистого прибутку залежать від конкретних обставин, завдань, які ставить перед собою підприємство.

2. Фонд фінансування витрат, пов'язаних із соціальними потребами (витрати на експлуатацію соціально-побутових об'єктів, що є на балансі підприємства), будівництвом об'єктів невиробничого призначення, проведенням оздоровчих та інших заходів.

3. Фонд стимулювання персоналу підприємства (матеріальне заохочення працівників: виплата одноразових премій за виконання важливих виробничих завдань, надання одноразових матеріальних допомог, преміювання за створення, освоєння і впровадження нової техніки тощо).

Фінансування соціально-культурних потреб і стимулювання персоналу підприємств - є традиційні напрямки використання чистого прибутку підприємствами. До таких витрат, що фінансуються за рахунок прибутку,

більшість економістів ставиться позитивно. Однак окремі з них переконані, що часткове задоволення за рахунок фінансового результату соціальних потреб колективу, матеріальне заохочення працівників є витратами без будь-якої користі для суспільства. Тому чистий прибуток, як і скрізь у світі, мусить мати лише два напрямки використання: виплата доходу на вкладений капітал та інвестування розширеного відтворення капіталу.

Навряд чи можна погодитися з такою точкою зору щодо використання чистого прибутку навіть у важких економічних умовах. Не використавши частину фінансового результату на оздоровлення і відпочинок своїх працівників та членів їх сімей, бізнес не матиме належної віддачі від них на основному виробництві. Не стимулюючи матеріально персонал, можна втратити висококваліфікованих працівників - управлінців, раціоналізаторів, а то й ділову репутацію взагалі.

Досвід зарубіжних країн якраз свідчить, що майже "скрізь у світі" приділяють належну увагу саме таким напрямкам використання чистого прибутку.

Мова не йде про забезпечення кожного працівника житлом, значні за розміром поточні премії, оплату витрат на відпочинок тощо, але витрачання прибутків за такими напрямками в розумних межах, у тому числі і на стимулювання персоналу підприємств, у багатьох країнах вважають економічно доцільним і престижним.

Світова практика виробила і успішно застосовує різноманітні форми стимулювання персоналу та управлінських кадрів за рахунок доходів фірм і корпорацій. Так, вищі управлінські кадри в багатьох країнах стимулюють шляхом розподілу акцій (право придбання - опціон) між членами директорату фірми, відрахувань від прибутків - тантьєм - та заробітною платою - прибутком - і навіть винагородою за присутність на засіданнях тощо. Персонал фірм заохочують як шляхом "участі в прибутках компанії", так і шляхом використання коштів фонду матеріального заохочення: придбання облігацій або розміщення коштів на поточних рахунках; спрямування коштів у спільні інвестиційні фонди без і з програмами збереження; придбання акцій компанії.

4. Формування резерву для виплати дивідендів (ВАТ). Важливим напрямком використання прибутку є формування резерву на виплату дивідендів. Дивідендна політика товариства - серйозний важіль підвищення ефективності його діяльності.

Матеріальний інтерес засновників (власників) тісно пов'язаний з ідеологією товариства, пошуками оптимальних напрямків діяльності, що стабілізували і збільшували б доходи товариства.

Відомо, що за згодою акціонерів фірми може створюватися резерв стабілізації дивідендів, тобто вилучається частина прибутку, спрямована на виплату дивідендів, якщо вона перевищує середню норму останньої за попередні 2-3 роки. Основним мотивом формування такого резерву є відмова акціонерів від разової вигоди для стабільності в отриманні дивідендів у майбутньому.

Частина прибутку після сплати податків, формування резервного фонду і виплати дивідендів (для акціонерних товариств) перебуває у вигляді нерозподіленого прибутку. У світовій практиці нерозподіленому прибуткові, що залишається в розпорядженні підприємства, приділяють велику увагу, бо його можна використовувати для поповнення капіталу шляхом формування запасного і додаткового капіталу, резерву стабілізації дивідендів. Таке самофінансування є важливим для національного бізнесу і тому, що відповідно до нових національних стандартів обліку і звітності нерозподілений прибуток теж став складовою капіталу підприємства (товариства). До того ж подібне поповнення капіталу не потребує законодавчої регламентації.

5. Фінансовий резерв, що формується у розмірах, рекомендованих чинним законодавством.

Одним із джерел самофінансування і погашення витрат, пов'язаних із кон'юнктурними зрушеннями, є фінансовий резерв, у який акціонерні товариства здійснюють відрахування з чистого прибутку. Створений резервний фонд дозволяють приєднувати до акціонерного капіталу. На приєднану суму акціонерам видають безплатні акції за номінальною вартістю. Після приєднання суми резервного фонду до акціонерного капіталу процес нагромадження резерву починається спочатку.

Варто зазначити, що на процес розподілу і використання чистого прибутку підприємств (товариств) до певної міри впливає держава шляхом надання "прихованих субсидій" - податкових пільг, а в окремих випадках вона вдається до моральних стимулів. Перш за все, це стосується спрямування прибутку підприємствами на утримання об'єктів соціальної інфраструктури і фінансування благодійних заходів. Так, звільняючи прибуток, витрачений за цими напрямками, від оподаткування, держава ставить собі за мету запобігти руйнуванню створених підприємствами об'єктів соціальної інфраструктури, а також скоротити видатки з бюджету на утримання об'єктів та інституцій, пов'язаних із соціальним захистом населення, реалізацією науково-освітніх програм, охороною і збереженням культурної спадщини та ін.

Список використаних джерел:

1. Іванілов, О. С. Економіка підприємства : підручник / О. С. Іванілов. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
2. Яковлев Ю.П. Економіка торгівлі: Навч. пос. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 376 с.
3. http://www.info-library.com.ua
4. http://vybory2002.kiev.ua
5. revolution.allbest.ru
6. http://news.finance.ua/

УДК 331.2

П. О. Вигонюк
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ДЕБІТОРСЬКА ТА КРЕДИТОРСЬКА ЗАБОРГОВАНОСТІ В СИСТЕМІ ОБОРОТНОСТІ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті характеризується сутність та характерні особливості дебіторської та кредиторської заборгованостей підприємства; визначено їх вплив на оборотність капіталу, проаналізовано капітал підприємства в контексті його формування тощо.

Ключові слова: *дебіторська заборгованість, кредиторська заборгованість, капітал, оборотність капіталу, структура капіталу, прострочена дебіторська заборгованість.*

Будь-яке підприємство здійснюючи господарські операції не обходиться без виникнення заборгованості, як дебіторської, так і кредиторської. Дебіторська й кредиторська заборгованість є природною складовою бухгалтерського балансу підприємства та характеризує фінансовий стан підприємства у звітному періоді. При цьому сам факт існування дебіторської заборгованості вважається, взагалі, кредитуванням господарюючим суб'єктом своїх клієнтів. Як правило, більша частина дебіторської заборгованості формується саме як борги покупців. Але ж своєчасне й достатнє надходження коштів від клієнтів є головним завданням управління рухом дебіторської заборгованості. Тому кредитна політика, що, за суттю, є внутрішнім ініціатором виникнення дебіторської заборгованості, повинна бути зваженою й відповідати економічним інтересам підприємства, адже її наслідки безпосередньо впливають на ліквідність балансу.

Багато вчених приділяли увагу дебіторській заборгованості. Так, М.Д. Білик та С.В. Дубровська розкривають проблемні питання сутності поняття «дебіторська заборгованість»; О.Г. Лищенко і О. Ніколаєнко приділяють увагу аналізу дебіторської заборгованості; Т. Момот та В.П. Савчук розглядають проблеми управління дебіторською заборгованістю в умовах фінансової кризи. Питанням обліку та аналізу розрахунків, зобов’язань та заборгованості приділяли увагу як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, зокрема Ф.Ф. Бутинець, С.Ф. Голов, О.М. Головащенко, Р. Грачова, М.Ю. Медведєв, В. Моссаковський, В.Ф. Палій, М.С. Пушкар, Б. Райан, Я.В. Соколов, Ю.Д. Чацкіс, В.О. Шевчук та інші. Окремо необхідно виділити зарубіжних вчених, таких як: Стоун Д., Хитчинг К., Дж. Ван Хорн, Зві Боді, Роберт К. Мертон, які також приділяли увагу вирішенню даного питання. Але ці питання залишаються відкритими і потребують подальшого дослідження.

Роботу будь-якої фірми оцінюють по безлічі показників, і всі вони характеризують різні аспекти її діяльності. Так, обсяг виробництва показує

потужність підприємства, рентабельність – його економічну ефективність, забезпеченість тими чи іншими ресурсами – стабільність і надійність поставок. Дебіторська та кредиторська заборгованість є важливими показниками фінансового здоров'я підприємства. Про те, що вони означають і як можна ними керувати, ми поговоримо в цій статті.

Насамперед, ньому необхідно дати визначення таких понять, як дебіторська та кредиторська заборгованість. Дані поняття за своїм економічним змістом прямо протилежні. Дебіторська заборгованість відображає суму, яку повинні підприємству його контрагенти – покупці, постачальники, органи влади і так далі. Іноді трапляється так, що заборгованість контрагента представляє собою якісь матеріальні цінності, які вже оплачені, але ще не доставлені. Незважаючи на те, що реальний предмет заборгованості – товари, в балансі все одно відображається їх грошова вартість.

Кредиторська ж заборгованість – це сума, яку заборгувало саме підприємство іншим суб'єктам госпдіяльності або органам державного управління. Таким чином, дебіторська та кредиторська заборгованість є, з одного боку, протилежними, а з іншого – тісно взаємопов'язаними поняттями.

У цілому наявність заборгованостей є нормальним і допустимим явищем у певних межах. Якщо ж борги перевищують ці межі, то висока ймовірність виникнення кризи. У разі перевищення допустимих порогів показниками дебіторської заборгованості, можуть виникнути проблеми з ліквідністю, а в разі кредиторки – з платоспроможністю підприємства.

Виходячи з вищесказаного, найважливішим завданням фінансового менеджменту підприємства є управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Даний процес покладається на вищу ланку керівництва в галузі фінансів. Його складовими є:

— облік дебіторської та кредиторської заборгованості,
— прогнозування майбутніх показників заборгованості,
— встановлення гранично допустимих сум боргу,
— при необхідності – вжиття заходів щодо коригування показників, що не задовольняють вимоги керівництва.

Облік заборгованості ведеться в спеціальних статтях балансу, а також на рахунках бухобліку. При цьому кредиторські зобов'язання розбиваються по суб'єктах, яким підприємство має гроші – постачальники, бюджет, покупці і так далі. У випадку з дебіторською заборгованістю, крім розбивки по суб'єктах є ще й поділ по надійності боржників, у тому числі є так званий резерв сумнівних зобов'язань, які можуть бути не виконані їх носіями. Тільки після того, як заборгованість певний час побула в такому резерві, вона може бути списана як безнадійна.

Що стосується екстрених заходів з регулювання боргів, то вони можуть бути різними: для дебіторів – судові позови, залучення колекторських агентств , накладення додаткових стягнення на боржника. У випадку з кредиторськими зобов'язаннями найчастіше головною мірою регулювання буде залучення додаткових коштів для покриття боргу або ж проведення переговорів про перегляд термінів оплати.

На жаль, саме думка про те, що дебіторська і кредиторська заборгованість – нормальне явище, призводить до зайвої безпечності керуючих фінансами підприємства. Поспішаємо застерегти читачів від надміру спокійного ставлення до подібного роду зобов'язаннями – відомі багато випадки, коли вони накопичувалися до величезних розмірів і ставали причиною величезних проблем аж до повного краху підприємства.

Джерелом аналізу дебіторської заборгованості є баланс підприємства, примітки до фінансових звітів, дані аналітичного та синтетичного обліку, нормативно-методичні документи з обліку, інвентаризації, звітності, контролю, внутрішня звітність.

Важливим моментом в управлінні дебіторською заборгованістю є підвищення її якості, чого можна досягти шляхом: всебічного оцінювання фінансового стану потенційних дебіторів, їх платоспроможності, репутації, терміну існування, диверсифікації клієнтури; визначення максимальної суми боргу в цілому та на одного клієнта (лімітування дебіторської заборгованості); використання різних форм забезпечення повернення боргу.

Майже завжди існує вірогідність виникнення певної частини дебіторських боргів, безнадійних до отримання. Визнання безнадійних боргів може бути вироблене наступними методами: метод прямого списання; метод чистого списання; метод старіння дебіторських боргів.

Метод прямого списання використовується у випадках достовірного визначення того, що покупець не зможе сплатити виставлені йому рахунки. Недоліком цього методу є тимчасова невідповідність доходів і витрат підприємства, оскільки факти неплатежів (що є найхарактернішим при їх виявленні) можуть бути встановлені в інші звітні періоди.

Метод чистого списання дозволяє розв'язати цю проблему за рахунок систематичного моніторингу динаміки неоплачених рахунків.

При використовуванні методу старіння дебіторських боргів вони класифікуються по термінах, і старі знижки не накопичуються, а віднімаються.

При аналізі дебіторських рахунків необхідно сформувати, портфель дебіторів, де разом з такими показниками, як розміри, терміни повернення по окремих боргах, потрібно розрахувати середній термін повернення по всьому портфелю. Далі необхідно проводити порівняльний аналіз окремих боргів з середнім показником. При цьому розбити дебіторів мінімум на три групи: групу з термінами погашення менше середнього показника; групу з термінами погашення приблизно відповідними середньому показнику; групу з терміном погашення, перевищуючими середній показник.

Важливим аналітичним показником є середній термін погашення дебіторської заборгованості — це такий термін, протягом якого виставлені покупцям рахунки будуть перетворені на грошову готівку.

У вітчизняній практиці основними методами оцінки дебіторської заборгованості є: за первісною вартістю; за чистою вартістю реалізації.

У зарубіжній практиці існує проблема визнання дебіторської заборгованості, яка пов'язана із застосуванням гнучкої системи численних знижок. В зарубіжній практиці існує два методи відображення знижок в обліку, а саме: валовий метод та чистий метод. Найбільш широко використовується

валовий. Різниця між цими методами полягає в тому, що на момент виникнення згідно з валовим методом відображається вся сума заборгованості, а згідно з чистим методом — сума, зменшена на знижку.

У вітчизняній і у зарубіжній практиці на дату складання балансу дебіторська заборгованість оцінюється за чистою вартістю реалізації. Відмінним при цьому є визначення чистої вартості реалізації.

Значна питома вага в складі джерел коштів підприємства, як відомо, належить позичковим коштам, у тому числі й кредиторській заборгованості. Тому необхідно вивчати та аналізувати поряд з дебіторською заборгованістю і кредиторську, її склад, структуру, а потім провести порівняльний аналіз із дебіторською заборгованістю. Передовсім треба перевірити достовірність інформації щодо видів і строків кредиторської заборгованості. Для цього користуються прямим підтвердженням контрагентів, вивченням контрактів і договорів, особистими бесідами з працівниками, які мають інформацію про борги і зобов'язання підприємства.

Аналіз власне кредиторської заборгованості починається з вивчення складу і структури кредиторської заборгованості за даними форми № 1 "Баланс". Для цього розраховують питому вагу кожного виду кредиторської заборгованості в загальній сумі. Такі показники розраховуються за звітом і за планом, а порівнюючи їх, визначають відхилення в структурі кредиторської заборгованості, установлюють причини змін її окремих складових і розробляють заходи для регулювання заборгованості, особливо тих її складових, які негативно впливають на діяльність підприємства.

Як правило, основною причиною змін структури кредиторської заборгованості є взаємні неплатежі. Це може підтвердити порівняльний аналіз кредиторської та дебіторської заборгованості. Деталізація аналізу кредиторської заборгованості може проводитись з використанням запропонованої вище методики аналізу дебіторської заборгованості.

Список використаних джерел:

1. Радионов Р. А. Экономические механизмы, обеспечивающие ускорение оборачиваемости средств, вложенных в запасы предприятия / Р. А. Радионов // Финансовый менеджмент. – 2006. – № 4. – С. 11–25.
2. Крейніна М. Н. Управление движением дебиторской и кредиторской задолженности предприятия / М. Н. Крейніна // Финансовый менеджмент. – 2001. – № 3. – С. 3–14.
3. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент: підручник / Шелудько В. М. – К. : Знання, 2006. – 439 с.
4. http://www.ukrstat.gov.ua/

УДК 338.33(045)

В.В. Воронюк

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДЛЯ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

У статті проаналізовано основи формування стратегій міжнародної діяльності країни. У період глибокої економічної та політичної кризи, в якій перебуває Україна на сьогодні, стратегічне планування і створення такої політики зовнішньоекономічної діяльності, яка б максимально враховувала інтереси нашої країни та її абсолютні й порівняльні переваги, стають найбільш гострими проблемами, вирішення яких неможливо відкладати на довший строк.

Ключові слова: *міжнародна економічна діяльність, стратегія, перспективи, зовнішня торгівля, світове господарство.*

Проблема розробки ефективної стратегії міжнародної економічної діяльності України залишається актуальною впродовж всього періоду існування України як незалежної держави. У період глибокої економічної та політичної кризи, в якій перебуває Україна на сьогодняшній день, стратегічне

планування і створення такої політики зовнішньоекономічної діяльності, яка б максимально враховувала інтереси нашої країни та її абсолютні і порівняльні переваги, стають найбільш гострими проблемами, вирішення яких неможливо відкладати на довший строк. Не можна не відмітити, що Україна вже зробила значний крок до членства у світових економічних організаціях, про що свідчить приєднання її до ВТО. Ще в 2005 р. був вибраний основний напрям зовнішньої політики України – євроінтеграція. Але й досі Україна не робить конкретних кроків, які б вивели вітчизняну економіку на новий шлях розвитку. Ми хочемо досягнути європейського рівня, але не хочемо бачити, що, по-перше, необхідно змінити погляд на речі, змінити існуючі рамки, йти інноваційним шляхом. Потрібно відмовитися від неприбуткових галузей і зосередити зусилля на розвитку перспективних. Мета статі – проаналізувати основи формування стратегій міжнародної діяльності країни та зробити висновки щодо необхідної стратегії для розвитку країни та стратегії для повноцінного входження України у світове господарство. Слово «стратегія» належить до часто вживаних у різних сферах людської діяльності. Проте лише в небагатьох випадках воно використовується для позначення певної сукупності теоретичного і практичного досвіду. Під економічною стратегією розвитку мають на увазі розраховану на певний проміжок часу цілісну систему дій суб'єкта міжнародної економіки, спрямованих на реалізацію мети, завдань, пріоритетів його економічного відтворення з урахуванням комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників і ризиків [1–6]. На сьогоднішній день у вітчизняній економічній літературі відсутнє комплексне, стале поняття «стратегія міжнародної діяльності країни». Одним з найповніших, на мій погляд, є таке: зовнішньополітична стратегія держави – це система концептуальних підходів, яка визначає життєво важливі національні інтереси держави і засоби їх забезпечення шляхом взаємодії з навколишнім світом. Зовнішньополітична стратегія – це, швидше, абстрактно теоретичний феномен. Сучасний стан економіки постійно перебуває в процесі руху та змін.

Зростання конкуренції на внутрішньому ринку спонукає суб’єктів господарювання до пошуку нових ринків збуту. Основні методи для досягнення

конкурентоспроможності підприємств вичерпують себе протягом певного періоду і для стійкого збереження конкурентних позицій підприємствам необхідно постійно вдосконалювати та змінювати способи реалізації.

Конкурента боротьба веде до зниження цін, наслідком якого є втрата частини прибутку підприємств.

Для недопущення цього, підприємства змушені шукати нові ринки збуту та форми роботи. Одним з таких є ринок іншої держави, або навіть держав.

З даної теми було розглянуто роботи таких авторів як Котлер Ф., Кандиба А.М., Дідівський М.І., Циганкова Т. М. що детально описують різні методи виходу на міжнародні ринки. Проте всіх їх можна віднести в групу так званих „класичних" методів, використання яких в сучасних умовах не може забезпечити повну реалізацію конкурентних переваг підприємств. Це спонукає до пошуку нових більш прогресивних методів виходу на міжнародний ринок, одним з яких є диверсифікація.

Більшість авторів виділяє такі класичні методи виходу на міжнародні ринки:

1. Експорт (непрямий, прямий)
2. Спільна підприємницька діяльність(ліцензування, виробництво за контрактом, управління за контрактом, підприємства спільного володіння)
3. Пряме інвестування.

Диверсифікація, згідно з визначенням, що наводиться у Великому економічному словнику - це розширення господарської діяльності в нові сфери [5]. Здійснюється через проникнення компаній в нові галузі (нові ринки, створення нових видів продукції тощо), що не мають прямого виробничого зв'язку і функціональної залежності від основної сфери їх діяльності.

Якщо розглядати диверсифікацію, як стратегію, то така стратегія забезпечує компанії вхід в новий бізнес через одну з трьох форм: придбання, створення нової компанії всередині старої і спільне підприємство [6].

Згідно з визначенням Томпсона, придбання вже існуючого бізнесу є одним з популярніших засобів диверсифікації в іншу галузь та одним з

найшвидших виходів на інших ринок. Компанія, що планує розширити свою діяльність диверсифікує частину капіталу у новий вид діяльності, якою займається іноземне підприємство. Це дозволяє отримати новий вид діяльності, вихід на новий ринок збуту, та вже існуючих споживачів [7].

Переваги методу диверсифікації:

1. Налагоджений бізнес – не потрібно все починати „з нуля". Не витрачається час та фінанси на підбір персоналу, закупівлю техніки та впровадження виробництва.

2. Бренд або торгова марка – може бути як перевагою так і недоліком, в залежності від репутації компанії. Репутація компанії позитивна, коли її діяльність є стабільною, надійною тощо. Якщо компанія отримала негативну репутацію, тобто продукція чи послуги, що пропонувались компанією не відповідали обіцяним результатам, в цьому випадку бренд або торгова марка є недоліком.

3. Обмін технологіями та досвідом – при придбанні існуючої компанії є можливість дізнатись невідомі технології або секретні компоненти продукції.

4. Конкурентоспроможність – отримання нових видів товарів, послуг.

5. Зниження ризиків основної діяльності – розподіл ризиків на основні види діяльності та різні ринки збуту.

Поряд з наявністю значної кількості переваг не позбавлений даний метод певних недоліків, зокрема:

1. Невідомі наслідки - не має 100% гарантії, що новий бізнес буде прибутковим;

2. Зменшення кількості обігових коштів – щойно придбаний бізнес потребує значних інвестицій на початку своєї діяльності.

3. Бренд або торгова марка – якщо репутація компанії є негативною.

4. Складність в управлінні великою кількістю персоналу.

Варто зазначити, що диверсифікація є успішною тільки в тих сферах діяльності, в яких компанія вже має досвід роботи, що призвів до її успіху.

Отже, до методів виходу на міжнародні ринки слід додати ще один – диверсифікацію. Процес диверсифікації є досить складним, затратним та призначений для великих компаній. Щоб використовувати диверсифікацію як спосіб виходу на міжнародний ринок, потрібно розробити деталізовану та добре продуману стратегію. Оскільки стратегія диверсифікації передбачає розподіл капіталу компанії, необхідним є дослідження всіх можливих позитивних та негативних наслідків впровадження даної стратегії у бізнес.

Підбиваючи підсумки, слід відмітити, що для повноцінного входження України у світове господарство необхідна стратегія, що включає не безконтрольну лібералізацію зовнішньої торгівлі, а регульований державою процес формування відвертості національного ринку, доповнений цілеспрямованою політикою захисту національного виробника і споживача і наближення до світових норм і стандартів. Ключове завдання стратегії зовнішньоекономічної діяльності – забезпечення, відповідно до світових стандартів і критеріїв оптимальності, параметрів відвертості української економіки, виконання яких сприятиме економічній безпеці держави, забезпечуватиме тісний перетин внутрішньої і зовнішньої економічної політики. Необхідно обрати інноваційний шлях розвитку. Нові розробки можна здійснити, наприклад, у сфері використання геотермальної енергії як альтернативного джерела. До перспективних галузей можна віднести машинобудування, фармацевтичну, продовольчу, туристичну галузі та ін. Не повністю (лише на 50%) використовується транзитний потенціал України, а це теж (після деяких перетворень і технічних перебудувань) може приносити неабиякий прибуток. Саме вищевказані галузі і можуть стати конкурентоспроможними. Інтеграція України у світові економічні структури вимагає деякого часу і здійснюватиметься у міру виникнення сприятливих тому внутрішніх і зовнішніх умов. Головне на сьогодні для України – це чітко визначити курс, враховуючи усе сказане вище. Це буде довгий і складний шлях, але поступово, рік за роком, дія за дією ми будемо наближатися до тих часів, коли наша країна зможе стати однією з найрозвинутіших.

Список використаних джерел:

1. Бутенко Л. М. Організаційно-економічний механізм розробки та впровадження стратегії диверсифікації діяльності : автореф. дис. … канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Л. М. Бутенко ; КНЕУ. – К., 2011. – 20 с.
2. Державний комітет статистики України / Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua
3. Гриценко С. І. Стратегія міжнародної економічної діяльності кластерних утворень в інформаційній економіці : монографія / С. І. Гриценко, А. В. Таранич. – Донецьк : ДонНУ, 2010. – 228 с.
4. Забарна Е. М. Аналіз кластерного підходу як систе- ми управління маркетингом регіону / Е. М. Забарна, О. Е. Папковська // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 48 – 52.
5. Иванов Н. Глобализация и проблемы оптимальной стратегии развития // Мировая экономика и международные отношения. – 2010. – № 2. – С. 15 – 19; № 3. – С. 12 – 18.
6. Кузнєцов К. В умовах кризи кожне неефективне рішен- ня у регуляторній політиці матиме посилену больову реакцію у суспільстві / К. Кузнєцов // Економічна правда. – 2008. – № 11.

УДК 331.108.5

Р.В. Горбатюк

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

РОЗРОБКА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено результати останніх досліджень у системі стимулювання праці працівників. Визначено можливості впровадження систем матеріального та нематеріального стимулювання на підприємствах. Визначено наукові та методичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління результатами діяльності підприємства шляхом удосконалення мотивації праці робітників.

Ключові слова: *стимулювання праці, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, людський ресурс, заробітна платня.*

Реалії сучасної економіки України акцентують увагу науковців і практиків на необхідності ефективного управління підприємством. Особливої значимості набуває управління кадрами, які являють собою людський фактор розвитку виробництва. У результаті поступово стала формуватися нова система управління людськими ресурсами. Але слід признати той факт, що які б не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсправедливіші зовнішні умови, якщо на підприємстві не обрані форми та методи матеріального стимулювання персоналу, високоефективної роботи домогтися неможливо. Система стимулювання повинна формувати єдиний механізм отримання задоволення від праці, допомагати зрозуміти, чого не вистачає, та що потрібно впроваджувати на підприємствах. Знехтування цих проблем керівниками підприємств може призвести до економічних проблем в області різних галузей господарства. Саме цим обумовлена актуальність теми статті.

Мета статті – розробка наукових та методичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління результатами діяльності підприємства шляхом удосконалення мотивації праці робітників. Викладення основного матеріалу. Згідно з чинним законодавством фонд оплати праці складається з трьох частин: основної заробітної плати; додаткової заробітної плати; інших заохочувальних та компенсаційних витрат. Аналіз фонду оплати праці дозволяє оцінити політику підприємства щодо мотивації праці робітників, проаналізувати співвідношення між окремими напрямками стимулювання, зробити відповідні висновки. Розглядаючи структуру фонду оплати праці, необхідно враховувати, що високий рівень: а) основної заробітної плати свідчить про те, що на підприємстві дотримуються політики стабільності і гарантованості оплати праці; б) додаткової заробітної плати вказує на те, що на підприємстві приділяється увага політиці підвищення ефективності витрат на оплату праці; в) інших заохочувальних та компенсаційних виплат свідчить про те, що стимулювання оплати праці орієнтовано на кінцеві результати діяльності

підприємства. При розробці системи оплати праці необхідно знайти оптимальне співвідношення складових фонду оплати праці, щоб забезпечити справедливе співвідношення кількості і якості праці робітників з розмірами їхньої заробітної плати. При цьому повинні вирішуватись такі завдання [1, С. 222]: - підвищення зацікавленості працівника в зростанні ефективності його праці; - заробітна плата робітника повинна відповідати індивідуальним кінцевим результатам праці; - оптимізація співвідношень в оплаті праці робітників різних категорій і професійних кваліфікацій з урахуванням складності виконуваних робіт, умов праці, рівня впливу праці робітника на кінцеві результати діяльності та інші фактори; - забезпечення необхідного підвищення заробітної плати при зменшенні її витрат на одну гривню виручки від реалізації товарів. Аналіз структури фонду оплати праці на торговельних, металургійних та машинобудівельих підприємствах Донецької області за 2008 р. та динаміка середньомісячної заробітної плати за 2003-2008 рр. [2] дозволили зробити такі висновки: - на підприємствах торговельної галузі в структурі ФОП велику питому вагу займає основна заробітна плата 82,4 % (роздрібна торгівля – 78,9 %). Невелика питома вага припадає на додаткову заробітну плату – 15,8 % (роздрібна торгівля – 19,1 %). І зовсім незначна доля інших заохочувальних та компенсаційних виплат – 1,8 % (роздрібна торгівля – 2,0 %). Тобто на торговельних підприємствах робітник має досить значний розмір гарантованої заробітної плати у вигляді основної заробітної плати. Мотивація знаходиться на низькому рівні, в тому числі підприємство практично не заінтересовує своїх робітників в кінцевих результатах діяльності. На наш погляд в торгівлі навпаки повинна мати місце мотивація, що пов’язана з кінцевими результатами діяльності працівників, бо основним критерієм для мотивації в цій галузі виступає виручка від реалізації товарів; - для підприємств промисловості є характерним те, що приблизно половина заробітної плати є гарантованою величиною, а другу половину робітник вже „заробляє” згідно своїм можливостям, мається на увазі прив’язка заробітної плати від кінцевих результатів діяльності підприємства, на яку припадає біля десятої частини

зарплати; - аналіз суми заробітної плати в торгівлі та промисловості свідчить про те, що її рівень в торгівлі нижчий за рівень заробітної плати в промисловості майже ніж в 2 рази. Підприємствам промисловості притаманні таки риси, як: більш розвинута система мотивації; вища заінтересованість працівників в кінцевих результатах підприємства та в результатах виконання поточних і стратегічних завдань підприємства; вищий рівень рентабельності операційної діяльності підприємства, вищий рівень заробітної плати. Проведений кореляційний аналіз показав, що залежність рівня рентабельності підприємства від рівня середньомісячної заробітної плати для промисловості складає 0,6, для торгівлі – 0,3. Тобто, відмітимо, що в торгівлі заробітна плата впливає на результативність діяльності підприємства, але не в такій мірі, як на промислових підприємствах. Якщо на промислових підприємствах ця залежність простежується безпосередньо, то на торговельних підприємствах рівень заробітної плати не є одним з визначальних факторів результативності діяльності (як не підвищуй рівень заробітної плати, якщо магазин не знаходиться в зручному місці та не має необхідний асортимент товару, його якість, то виручка від реалізації не зросте). Але не можна зневажати цей фактор, бо в купі з іншими він позитивно впливає на рівень прибутковості підприємства. Структуру заробітної плати можна розбити на дві складові: постійну частину (базові ставки та оклади) та змінну (різні премії, соціальний пакет). Постійна частина заробітної плати є гарантованою та стабільною сумою заробітної плати, та її зростання відповідає інтересам працівників. Однак, вона не сприяє стимулюванню на певні трудові досягнення. Постійна заробітна плата складається: - для службовців – з посадових окладів; - для робітників – з тарифної ставки (окладу) та відрядної розцінки, а також з щомісячних надбавок, передбачених чинним законодавством: за умови праці, за складність роботи, за рівень відповідальності. При визначенні посадових окладів підприємство самостійно приймає рішення щодо їх розміру, враховуючи рівень мінімальної заробітної плати, гарантованої державою, господарську необхідність та фінансові можливості підприємства. Вони диференціюються

залежно від рівня кваліфікації робітників, складності виконуваної роботи, стажу роботи на підприємстві. Може використовуватися єдина тарифна сітка, запропонована Міністерством праці. Для визначення тарифної ставки при відрядній формі оплати праці варто брати за базу: реалізацію певної кількості товару (суму виручки від реалізації товарів); інтенсивність обслуговування одиниці обладнання; проведення певного обсягу навантажувально-розвантажувальних робіт тощо. З метою посилення трудової мотивації працівників використовується та нараховується змінна частина заробітної плати, яка складається з різного виду премій та надання соціального пакету. Кожне торговельне підприємство самостійно формує систему преміювання, обирає показники, досягнення яких потрібно стимулювати, умови преміювання, розміри та шкали преміювання, коло працівників, яким може бути надана премія. Підприємство може використовувати прогресивно-регресивну шкалу нарахування премії робітникам. Так, наприклад, за кожний відсоток перевиконання плану до 10 % робітник отримує розмір премії, що дорівнює 20 % а при перевиконанні більш ніж на 10 % розмір премії зменшується і складає 15 %. Премія може нараховуватися за результатами особистої діяльності робітника, за результатами колективної праці, в залежності від загального прибутку тощо. На переважній більшості підприємств матеріальна мотивація на 90% є основною. Тому, побудова справедливої і зрозумілої системи оплати праці визначає в значній мірі успіх фінансово-господарської діяльності торговельного підприємства. При розробці системи мотивації необхідно враховувати те, що робітники, орієнтовані на процес, повинні отримувати більшу постійну частину заробітної плати, а ті, що орієнтовані на кінцевий результат – меншу постійну частину, але більшу змінну. Практика показує, що робітники, які безпосередньо займаються або керують продажами, повинні мати постійну частину заробітної плати 30-40%. При цьому при 100%-ному виконанні плану його доход повинен бути вищий за рівень середньоринкового доходу.

Важливою частиною матеріального стимулювання є соціальний пакет, який надає підприємство своїм працівникам. В соціальний пакет можуть входити: оплата харчування на роботі, оплата проїзду до місця роботи, медична страховка, оплата мобільного зв'язку, надання службової машини, дотації на придбання путівки до санаторію, надання безпроцентного кредиту тощо. При виробленні соціального пакету необхідно диференціювати його складові в залежності від значущості для кожної категорії працівників. При цьому слід враховувати те, що складові пакету в повній мірі повинні сприяти підвищенню ефективності праці на робочих місцях. Так, оплата послуг мобільного зв'язку касирам підприємства відноситься до мотиваційного важелю, однак, на ефективність їх праці в кращому випадку – не впливає, в гіршому – відволікає від роботи, зменшує ефективність роботи касира. Таким чином, сукупність виплат працівникам, що передбачена існуючою на підприємстві системою матеріального стимулювання праці робітників, складає витрати підприємства на оплату праці.

Для побудови ефективної системи мотивації праці робітників доцільно враховувати структуру заробітної плати, яка включає такі складові: постійну частину (базові ставки та оклади) та змінну (різні премії, соціальний пакет). З метою посилення трудової мотивації працівників використовується та нараховується змінна частина заробітної плати.

Побудована система мотивації праці робітників повинна бути гнучкою та виступати одним з інструментів удосконалення планування господарської діяльності підприємств. Гнучкість системи мотивації забезпечується стимулюванням робітників за досягнення кінцевих кількісних та якісних результатів, серед яких визначені індивідуальні показники діяльності робітника, структурного підрозділу та торговельного підприємства в цілому.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства з визначенням відповідних форм, методів, інструментів та важелів.

Список використаних джерел:

1. Богиня, Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – 2-ге вид., стер. – К. : Знання-Прес, 2011. – 313 с. – ISBN 966-7767-11-6.
2. Мазаракі, А. А. Економіка торговельного підприємства : підручник / А. А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко, Н. М. Ушакова ; за ред. Н. М. Ушакової. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с. – ISBN 966-95262-5-7.
3. Кросман, Ф. Всё просто, если знаешь, как… Интернет портал для управленцев Management.com.ua. – Режим доступу: http://www.management.com.ua/hrm/ hrm074.html. – Заголовок з екрану.

УДК 65.011.13 (045)

М. О. Гринчук

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

УМОВИ ВИНИКНЕННЯ РИЗИКІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Охарактеризовано ризик як складову сучасного підприємництва. В статті розглянуто основні причини, види та джерела виникнення ризику, підходи до встановлення та оцінки ризику

Ключові слова: *ризик, управління, рішення, недооцінка, якість, виробнича діяльність.*

Ризик присутній у будь-якій сфері людської діяльності, що пов'язано з багатьма умовами та факторами, які впливають на позитивне прийняття рішень. Історичний досвід показує, що ризик недоотримання накреслених результатів особливо став проявлятись при охопленості товарно-грошових відносин, конкуренції учасників господарського процесу. Тому з виникненням і розвитком капіталістичних відносин з'являються різні теорії ризику, а класики економічної теорії приділяють велику увагу дослідженню проблем ризику в підприємницькій діяльності.

Мета даної статті полягає у визначенні причин виникнення ризиків та етапів управління ними на підприємстві у сучасних умовах.

Здійснення підприємницької діяльності, при цьому не залежно, чи здійснюються господарські операції суб'єкта господарювання в рамках операційної, або інвестиційної, або ж фінансової діяльності нерозривно пов'язано із таким явищем як невизначеність, тобто не можливості спрогнозувати майбутність наслідки здійснення тієї чи іншої господарської операції із 100-відсотковою достовірністю. Однак це не є підставою для відмови від зорієнтованих на перспективу напрямків управління фінансами суб'єктів господарювання, при цьому слід чітко усвідомлювати, що, наприклад, планування та прогнозування є об'єктивною необхідністю побудови ефективної моделі фінансового менеджменту на підприємстві, оскільки наявність ефекту невизначеності та її вплив на формування сценарію фінансово-господарської діяльності підприємства не означає, що суб'єктам господарювання не доцільно здійснювати її планування та прогнозування на майбутні періоди.

Невизначеність при здійсненні господарських операцій суб'єктом господарювання в раках операційної, інвестиційної та фінансової діяльності свідчить про наявність ймовірності відхилення кінцевого результату від очікуваної величини, при цьому таке відхилення може мати як позитивний, так і негативний ефект. У свою чергу, ймовірність виникнення будь-яких відхилень, незалежно від того, позитивні чи негативні це відхилення, від очікуваного рівня фінансових показників прийнято визначати як ризик або ризикова ситуація, що дозволяє стверджувати, що невизначеність, притаманна реалізації тих чи інших господарських операцій суб'єкта господарювання, формує його сукупний ризик, який, у свою чергу, складається із сукупності окремих видів ризиків.

Слід зазначити, що ризикова ситуація якісно відрізняється від ситуації невизначеності. Ситуація невизначеності характеризується тим, що ймовірність появи результатів подій чи рішень стосовно цих подій у принципі не має одностайної альтернативи.

Ризикову ситуацію можна охарактеризувати як різновид невизначеності, при якій поява події ймовірна і може бути визначена. Тобто в цьому випадку

об'єктивно існує можливість оцінити ймовірність появи подій, що виникають у результаті сумісної діяльності партнерів по виробництву, дій конкурентів чи противника, впливу природного середовища на розвиток економіки, впровадження науково-технічних досягнень тощо.

Створення ризикової ситуації обумовлено такими об'єктивними факторами:

- випадковий характер подій, що визначають, який з можливих насідків реалізується на практиці;
- відомі ймовірності наслідків і очікувані результати;
- непередбачені зміни у внутрішніх і зовнішніх умовах діяльності;
- наявність альтернативних рішень;
- ймовірність виникнення збитків;
- ймовірність одержання додаткового прибутку.

Позначені фактори є зовнішньою характеристикою виникнення ризикової ситуації. Але управління цією ситуацією здійснюється суб'єктом, який має певні особливості, тому суб'єктивні фактори, що обумовлюють виникнення ризикової ситуації наступні:

- суб'єкт, що робить вибір з декількох альтернатив, має в розпорядженні об'єктивні ймовірності одержання передбачуваного результату, що ґрунтуються, наприклад, на проведених статистичних дослідженнях;
- ймовірності настання очікуваного результату можуть бути одержані на основі суб'єктивних оцінок, тобто суб'єкт має справу із суб'єктивними ймовірностями;
- суб'єкт у процесі вибору і реалізації альтернативи володіє як об'єктивними, так і суб'єктивними ймовірностями.

Для того, щоб зняти ризикову ситуацію, суб'єкт робить вибір і прагне реалізувати його. Цей процес знаходить своє вираження в понятті "ризик", що існує як на стадії вибору рішення (плану дій), так і на стадії його реалізації. І в тому і в іншому випадку ризик представляється моделлю зняття суб'єктом

невизначеності, способом практичного вирішення протиріччя при неясному (альтернативному) розвитку протилежних тенденцій за конкретних обставин.

В залежності від імовірності настання та величини фінансових втрат виділяють чотири зони фінансових ризиків [5]:

- безризикова зона: ризик зовсім незначний, фінансових втрат практично немає, гарантується фінансовий результат в обсязі розрахункової суми прибутку;
- зона допустимого ризику: ризик середній, можливі фінансові втрати в обсязі розрахункової суми прибутку;
- зона критичного ризику: ризик високий, можливі фінансові втрати в обсязі розрахункової суми валового доходу;
- зона катастрофічного ризику: ризик дуже високий, можливі фінансові втрати в обсязі суми власного капіталу підприємства.

Також, причинами виникнення фінансових ризиків може служити [1]:

- недостатньо обґрунтований вибір пріоритетів економічної й ринкової стратегії підприємства;
- помилково оцінені перспективи положення підприємства на ринку та його фінансова стійкість;
- помилкова оцінка ринку споживання - автор проекту переоцінює його значимість для споживача;
- ризик незабезпечення проекту достатнім рівнем фінансування - містить у собі ризик недоодержання коштів для розробки проекту і ризик неправильного вибору джерел фінансування (неможливість здійснення проекту за рахунок власних коштів, відсутність доступних джерел позикових засобів й ін.);
- ризик невиконання господарських договорів: ризик відмови партнера від укладання договору після проведення переговорів (у випадку різкої зміни економічної кон‘юнктури), ризик укладання договорів на не дуже вигідних умовах, ризик укладання договорів з неплатоспроможними партнерами, ризик невиконання партнерами договірних зобов‘язань у строк;

- ризик втрат через великі витрати на дослідження, розробки, проектування, побудову моделей, їх тестування, маркетингові дослідження, а у багатьох випадках активно пропаговані концепції нових продуктів не досягають навіть фази комерціалізації.

Етапи управління ризиками **[**2, ст. 4-6**]:**

1. Виявлення можливих ризиків.

2. Визначення ймовірністі виникнення ризику.

3. Оцінка наслідків ризику: визначаються втрати у матеріальному, тобто грошовому виразі, які можливі при настанні кожного з ризиків.
4. Визначення способів реагування.

Важливим елементом процесу управління ризиком діяльності є визначення способів реагування на виявлені та оцінені ризики. У теорії та практиці найбільш поширеними методами реагування на фінансові ризики підприємницької діяльності є [5]:

- оптимізація (зниження) ступеня ризиків через створення відповідних резервів та страхування ризиків;
- лімітування – це встановлення ліміту, тобто граничних сум витрат на впровадження інноваційного проекту;
- самострахування - децентралізована форма створення грошових страхових
- фондів безпосередньо на підприємствах, чия діяльність піддається ризику.

Основне завдання самострахування полягає в оперативному подоланні тимчасових труднощів у фінансово-комерційній діяльності [4];

- хеджування - дає можливість зменшити ризик за допомогою укладення відповідної угоди. Найчастіше хеджування застосовують як засіб страхування валютних ризиків підприємства;
- диверсифікація, що є процесом розподілу інвестованих коштів між різними об'єктами вкладення капіталу, безпосередньо не пов'язаними між собою.

Наявність економічного ризику є певна ознака зрілості економіки, її розвиненості. В економіці з низьким рівнем виробництва траєкторія її розвитку практично детермінована стратегією виживання, суворою необхідністю забезпечення мінімальних потреб населення. Якщо ж відсутні альтернативи рішень - то й відсутній ризик.

Отже, ризик може існувати лише за умови активного управління та регулювання економікою.

Ризик відсутній також у випадку, коли немає зацікавленості у результатах прийняття рішень. Припустимо, що питання про набір на спеціальність вирішує колектив кафедри. Якщо співвідношення між "попитом" на фахівців даної спеціальності та їх випуском не впливає на життєдіяльність колективу кафедри, то кожен з її членів нічим не ризикує.

Таким чином, економічний ризик можливий лише тоді, коли керована економічна система функціонує в умовах невизначеності, а особа, яка приймає рішення, зацікавлена у кінцевому результаті.

Список використаних джерел:

1. Брегін Н. А. Фінансовий ризик підприємств в сучасних умовах господарювання // Зб. наукових праць „Економіка: проблеми теорії і практики” – Вип. 188. - Том ІІ. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. – Ст. 566-572

2. Гриньов В.Ф. Инновационный менеджмент : учебн. пособие. – 2-ое изд. – К.: МАУП, 2011. – 152 с.

3. Жежуха В.Й. – Ризики інноваційної діяльності підприємств // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – №19, ст 59-63.

4. Кім Ю.Г. Фінансові ризики в системі фінансово-економічної безпеки підприємства // Фінанси України. – 2015. – № 6, – Ст. 13.

5. Партин Г.О., Фінансові ризики підприємства та методи їх нейтралізації // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. − №9 – Ст.215-220

УДК (088.72):339.137.2(045)

М.А. Гринь

здобувач освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ТОРГОВА МАРКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

В статті розглядаються основні значення торгової марки. Надані основні параметри конкурентоспроможності торгової марки та стратегії визначення типу торгової марки.

Ключові слова: *торгова марка, інструмент підвищення конкурентоспроможності, тип торгової марки.*

Ця проблема є актуальною в даний момент, тому що торгова марка відіграє значну роль в отриманні прибутку для фірми.

Вітчизняні підприємства працюють в умовах становлення ринкової економіки, коли відбувається насичення ринку споживчих товарів, підвищується якість продукції та посилюється нецінова конкуренція. При цьому виробник задля збільшення попиту на свою продукцію прагне до її індивідуалізації та виокремлення серед аналогів. Одним з найефективніших способів диференціації продукції є формування конкурентоспроможної торгової марки (КТМ) підприємства. Більшість з підприємств не застосовують даний спосіб лише через недостатню обізнаність у сфері подібних маркетингових технологій. Тому формування КТМ є одним з актуальних питань маркетингу.

Метою статті є формування конкурентоспроможної торгової марки.

Під конкурентоспроможністю розуміється багаторівневе та багатоаспектне поняття, що характеризує динамічну, керовану властивість об'єкта оцінки, визначається сукупністю конкурентних переваг та недоліків і виражене у здатності витримати конкуренцію у системі ринкових відносин в розглядуваний відтинок часу [1, с.70]. Вона є одним із головних факторів ефективного розвитку національної економіки і потребує уважного вивчення,

наукових опрацювань та практичних дій в усіх ланках наукового і господарського механізму. Стійке забезпечення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів і вироблених ними товарів залишається одним з найбільш складних завдань у світовій економіці.

У наш час вітчизняні та зарубіжні варіанти вирішення проблеми забезпечення конкурентоспроможності не в повній мірі відображають зміни у світовій економіці, пов'язані з процесом глобалізації, а також із загостренням міжнародного суперництва, що ведеться в різних формах, різними методами й на різних рівнях економіки. Міжнародна конкурентоспроможність є найважливішою комплексною характеристикою якісного стану товарів, суб'єктів господарювання, їх структурних змін порівняно з відповідними аналогами інших країн [1,с.71].

Усе зазначене у своїй сукупності забезпечує актуалізацію поглибленого дослідження торгової марки як інструменту підвищення конкурентоспроможності, різні аспекти якого знайшли своє відображення у низці праць українських і зарубіжних дослідників. Базові теоретико-методологічні підходи щодо вибору моделей відображено у працях Редька Є.В., Т. Циганкова, В. Сухарський, В. Охота, Р. Ноздрева, В. Черченков, В. Алексунин, Б.Гейтс, Я. Жаліло, О. Каніщенко, Л. Ибрагимов, Н. Мойсієва, В. Новицький, Л. Новошинська, Т. Циганкова, В. Черченков, Довгополова О.В. та інших.

Разом з тим, можна стверджувати, що далеко не всі проблеми, пов’язані з торговою маркою, досліджені у повній мірі. Більше того, світогосподарська практика ставить перед економічною наукою нові запитання, серед яких – нові шляхи захисту та підвищення конкурентоспроможності торгової марки.

Виклад основного матеріалу дослідження**.** Термін «торгова марка» має декілька значень:

- об'єкт інтелектуальної власності, актив компанії, який дозволяє їй виділяти свій продукт серед аналогів, а також є засобом підвищення прибутковості компанії;

- відмінна ознака певного продукту, яка асоціюється у споживача з набором певним споживчих властивостей, що притаманні товару чи послузі виробника;

- ім'я, термін, знак, символ, рисунок або їхнє поєднання, призначені для ідентифікації товарів чи послуг одного або кількох продавців та їхньої диференціації від товарів чи послуг конкурентів [2].

Вона є важливим чинником конкуренції, оскільки: забезпечує захист товару від конкурентів і зміцнює позиції відносно товарів-замінників; зміцнює довіру партнерів, полегшує доступ фірми до фінансових, інформаційних, людських та інших ресурсів; формує прихильність покупців до товарів представленої марки, що знижує їхню чутливість до ціни, гальмує проникнення на ринок товарів конкурентів, тим самим створює додаткові ринкові переваги підприємства. Стратегією торгової марки є певний набір заходів щодо її виведення на ринок, позиціонування з метою займання певної ніші на ринку.

Найпершим кроком під час вибору стратегії є визначення типу торгової марки. У маркетинговій науці є чітка класифікація, яка допомагає у виборі та введенні в дію стратегії марки. Її слід вибрати виробникові, якщо він ставить за мету мати найменші витрати на своєму ринку. Для реалізації найбільш можливої кількості продукції є недостатнім лише підвищення об'ємів виробництва. Для цього необхідно максимально використовувати потенціал марки, який ґрунтується на високому рівні її впізнавання покупцями. Найшвидший підхід до пам'яті споживача є досить стандартним та відомим − це часто повторювана рекламна компанія [3, с.74].

Коли нова марка включається до сімейства марок, увага може концентруватися на ній, з поступовим переходом на корпоративну марку. Спочатку виводиться марка-унікум під новим створеним ім'ям; лише після успішного виводу марки на ринок до неї приєднуються подальші варіанти зі своїми особливими, індивідуальними позначками. Це потрібно для того, щоб із самого початку звернути більше уваги споживачів порівняно з іншими товарами конкурентів та знизити ризик втрат у разі невдачі. Розвиток і виведення споріднених продуктів може гальмуватися до тих пір, доки необхідні засоби продукту не обіймуть своє місце.

Слід відмітити ще один вид стратегії, який має назву стратегії корпоративної марки («парасолькова стратегія»). Вона передбачає розподіл гудвілу (суми нематеріальних активів підприємства), який заробила корпоративна марка поміж продуктами, що носять ті ж самі позначки [3, с.78]. В даному випадку головною метою є те, щоб імідж, який передається, відповідав продукту, на який він розповсюджується. Новинки не повинні 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 марок потрапляють в однакове коло використання для споживача. Трактування нового продукту, як доповнення до основного блага, використовує ефект взаємозв'язку, що включає в себе зв'язок технологічного та психологічного.

Усунення з ринку повністю взаємозамінних товарів під однаковими марками може призвести до звуження частки ринку існуючого продукту. Такий випадок називають «канібалізмом». При подібній ситуації споживачі можуть зрозуміти це як те, що виробник сам уже не може покращити свій старий товар і не вважає його найкращим. У межах «парасолькової стратегії» існують три підходи [4, с.228]:

1) одна назва розповсюджується на всю лінійку продукції у різних сегментах ринку;

2) «парасольковий» бренд стає назвою компанії-виробника;

3) у назві продукту використовують елемент назви компанії.

Головною перевагою цієї стратегії є те, що якщо компанія володіє відомим брендом, на "розкрутку" нового товару під цією ж маркою потрібно буде набагато менше засобів, аніж на запуск нової марки-унікуму.

Підтвердження високої якості продукції, репутації торгової марки, підтримання іміджу товаровиробника є основними призначеннями торгової марки. Відомі торгові марки мають можливість значно підвищувати ціну на свою продукцію порівняно з іншими виробниками без відомого статусу. Дуже

часто споживач надає перевагу саме відомій марці, не маючи уявлення про якість певного аналогічного товару.

Основними параметрами конкурентоспроможності торгової марки є наступні показники:

- адекватність;
- сила домінування;
- масштабність;
- прихильність споживачів.

Під адекватністю торгової марки розуміють міру відповідності сукупності її характеристик запитам, побажанням і вимогам, що висуваються споживачами. Сила домінування розглядається як сила позицій торгової марки в даній категорії продукції, що виражається часткою продажу конкретної торгової марки в загальному обсязі продажу продукції даної категорії. Масштабністю торгової марки є її здатність поширюватися на нових споживачів (нові групи товарів), тобто розширюватися на різні географо-демографічні та інші сегменти ринку. Психологічна основа вибору саме даної торгової марки пояснюється як прихильність споживача до неї [4, с.231].

Висновки. Процесу вибору стратегії створення торгової марки слід приділяти велику увагу, оскільки він відіграє дуже важливу роль під час розробки нового продукту. Вдало обрана стратегія є однією із запорук подальшого успішного розвитку товару, швидкого перетворення торгової марки на бренд. Під час прийняття рішення щодо використання певної стратегії необхідно враховувати переваги та недоліки кожного варіанту, існуючі умови та визначати конкретну ціль підприємства. Необхідно аналізувати чинники і сукупно оцінювати ступінь подібності та відмінності торгових марок, які порівнюються. Зокрема важливо проаналізувати й оцінити зовнішній вигляд та вид торгової марки, смислове значення змісту марки, природу та функційне призначення товару, сферу використання торгової марки, характер господарської діяльності, ступінь здобутої маркою популярності, унікальність марки, тривалість використання, територію дії виключних прав, умови здійснення реалізації.

Детальний аналіз позитивних та негативних рис кожної з існуючих марочних стратегій, факторів, що пояснюють необхідність поширення марки, та того, як таке поширення може впливати на торгову марку, повинні стати підґрунтям для розвитку стратегічного бренд-менеджменту на українських підприємствах та виходу їх на ринки інших країн з власними торговими марками. Це сприятиме подальшій інтеграції України у світовий економічний простір. Але слід зважати на те, що існуючі марочні стратегії мають бути адаптованими з урахуванням специфіки діяльності вітчизняних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Савченко В.Ф., Редька Є.В. Конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародних ринках./ Савченко В.Ф., Редька Є.В. Управління підприємством. Науковий вісник ЧДІЕУ. Серія 1, Економіка: збірник наукових праць – Чернігів : ЧНТУ, 2014. - № 3 (23). – 160с.
2. Суть та класифікація торгових марок [Електронний ресурс] : – Режим доступу : http://bibliofond.ru/view.aspx?
3. Долгополова О.В. Класифікація торгових марок і типи їхніх стратегій // Актуальні проблеми економіки. - 2006. - № 1. – 300с.
4. Безрукава Н.В. Застосування торгових марок у просуванні товарів // Актуальні проблеми економіки. - 2003. - № 7. - С. 425с.

УДК 658.152(045)

Я. В. Гудзь
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ МІЖНАРОДНОГО ІНВЕСТУВАННЯ

У статті проаналізовано особливості формування інвестиційного портфелю в сучасних умовах. Обґрунтовано перешкоди залучення іноземних коштів, запропоновано напрями мінімізації ускладнень, які можуть виникати.

Ключові слова: *інвестиції, міжнародна діяльність, інвестиційний портфель,транзакційні витрати, фондовий ринок.*

У даний час у зв'язку із широким розвитком міжнародних економічних зв'язків інвестор, який мас вільні кошти і бажає вигідно їх розмістити, може діяти різними методами.

По-перше, він може сформувати портфель інвестицій з інструментів національних емітентів, що номіновані у національній валюті. До них відносяться цінні папери держави, регіональних і місцевих органів влади, акціонерних товариств, а також депозити у національній валюті.

Перевагами такого підходу до формування портфеля інвестицій е:

- можливість одержання достатньо повної інформації про емітентів;

- можливість мато власну статистику фондового і грошового ринків;

- використання тільки національної валюти, що виключає ризик валютного обміну;

- відсутність додаткових витрат, пов'язаних із інвестуванням за кордоном;

- можливі податкові та інші переваги для інвесторів-резидентів у порівнянні з інвесторами-нерезидентами.

У той же час такий підхід не дозволяє диверсифікувати інвестиції для зменшення ризику при падінні прибутковості національних активів фондового і грошового ринків, а також одержати більш високу прибутковість у порівнянні з прибутковістю національного ринку. Крім того, у даний час практично кожний національний ринок унаслідок присутності на ньому іноземних Інвесторів неминуче стає частиною світового ринку інвестицій із усіма позитивними і негативними наслідками.

По-друге, у портфель інвестицій можна включити цінні папери іноземних емітентів, номіновані в національній валюті які торгуються (купуються і продаються) на національному ринку. Наприклад, японські або американські компанії, яким для фінансування своєї діяльності необхідні швейцарські франки, випускають, на швейцарський ринок свої облігації, номіновані у швейцарських франках. Іншим прикладом є американські депозитарні розписки (American Depository Receipts (ADR).

Перевагою включення таких інструментів у портфель інвестора є можливість отримання більш високої якості інвестицій у випадку більш високої прибутковості або більш низького ризику таких цінних паперів. Недоліки їхнього придбання пов'язані п обмеженою можливістю отримання інформації про емітента, а також із ризиком падіння курсу валюти емітента по відношенню до валюти інвестора, оскільки ціна таких Інструментів на національному ринку визначається з урахуванням курсу обміну валют.

По-третє, у портфель інвестицій можна включити інструменти, що торгуються на національних фондовому і грошовому ринках, але номінуються в іноземній валюті.

Перевагами включення в портфель інвестицій таких активів є: можливість отримання додаткового прибутку при зростанні курсу Іноземної валюти; зменшення загального ризику портфеля при падінні ринку цінних паперів національних емітентів або падінні курсу національної валюти.

Подібні інвестиції пов'язані, проте, із додатковим ризиком унаслідок можливого введення адміністративних обмежень щодо операцій з іноземною валютою або падіння курсу валюти інвестицій по відношенню як до національної валют, так до інших іноземних валют.

По-четверте, Інвестор може сформувати портфель міжнародних інвестицій, що включають як цінні папери національного ринку, так і цінні папери, що торгуються на міжнародному ринку, який охоплює інші національні ринки і євроринок.

При здійсненні міжнародних інвестицій необхідно враховувати їх особливості.

Психологічні бар'єри. Психологічні бар'єри, пов'язані з міжнародними інвестиціями, обумовлені незнанням економіки, політики і культури інших країн, іноземних мов, методів торгівлі на фінансових ринках, порядку звітності та ін. Інституціональні інвестори часто здійснюють свої міжнародні Інвестиції через брокерів відповідних національних ринків. Багато приватних інвесторів поки ще з упередженням ставляться до міжнародних інвестицій.

Інформаційні труднощі. Отримання Інформації про іноземні ринки й емітентів з таким же ступенем вірогідності, що інвестор може одержати про учасників національного ринку, може бути пов'язане з окремими труднощами. У даний час, проте, багато іноземних брокерів забезпечують постійно дані фінансового аналізу по більшій частині іноземних акцій, що торгуються на міжнародних ринках. Американські, японські і деякі європейські брокери надають також інформацію про очікувані прибутки компаній і дають рекомендації інвесторам щодо комп'ютерних, систем, які працюють у реальному масштабі часу. Можна виділити такі міжнародні інформаційні системи, що містять дані для міжнародних інвестицій, як Reuters, Telerate, Tenfore, Forex, що не тільки повідомляють новини, але і приводять ціни по окремих ринках і цінних паперах.

Юридичні складності. У різних країнах можуть існувати юридичні складності для іноземних інвесторів при розміщенні їхнього капіталу і поверненні у свою країну капіталу й отриманою прибутку, включаючи особливості оподатковування. Звичайно при інвестиціях необхідно прогнозувати такі податки: на операції, на приріст капіталу, на прибуток (дивіденди і відсотки) Податок на операції може бути пропорційним обсягу угоди. Наприклад, у Швейцарії існує федеральний збір на операції з цінними паперами в розмірі 0,09% їх обсягу. У країнах, де брокери беруть комісійні, такий податок може бути пропорційним розміру комісійних. У деяких країнах фіксований податок па угоди. Звичайно розмір податку на операції в порівнянні з іншими податками невеликий.

Приріст капіталу (різниця між цінами продажу і купівлі цінного паперу) оподатковується, як правило, у країні інвестора незалежно від того, де були здійснені інвестиції.

Прибуток на іноземні інвестиції виплачується юридичною особою однієї країни резиденту іншої країни. Це часто створює конфлікт національних юрисдикцій, оскільки обидві країни можуть оподаткувати цей прибуток, що призведе до подвійного оподатковування. Для усунення подвійного

оподаткування укладають міжнародні договори, відповідно до яких інвестор одержує в країні інвестиційний прибуток за вирахуванням утриманого податку, а також податковий кредит. У країні інвестора оподатковується загальний розмір іноземних прибутків, але розмір цього податку зменшується на розмір податкового кредиту, тобто на розмір податку, утриманого у країні інвестицій. Відзначимо, що утриманий податок у більшості країн враховується на ринку акцій, для прибутків від облігацій він не враховується.

Додаткові витрати. Міжнародні Інвестиції звичайно пов'язані з додатковими трансакційними витратами, що включають:

- більш високі комісійні посередникам на іноземних ринках;

- більш високу плату за оформлення угод;

- більш високу плату керуючим портфелями міжнародних інвестицій.

Комісійні дилери фондових бірж можуть стягувати у різноманітній формі — у договірному розмірі, у фіксованому розмірі по встановленій шкалі або у виді різниці цін (spread — спреда) купівлі й продажу (bid/ask). У США комісійні при угодах з акціями низькі звичайно 0,18% для значних угод, в Інших країнах вони віще і можуть складати від 0,3 до 1%. Плата за оформлення угод при міжнародних інвестиціях вища, ніж при угодах на національних ринках, що пов'язано з багатовалютною системою обліку і звітності і можливою складністю структури розрахункової системи. У деяких країнах існують недорогі й ефективні централізовані розрахункові системи з єдиною клірингoвою платою. У цілому витрати, пов'язані з оформленням угод при міжнародних Інвестиціях, можуть складати більше 0,1% вартості активів.

Плата за керування портфелем міжнародних Інвестицій звичайно вища, ніж за керування національним портфелем, що обумовлено такими причинами:

- підпискою на міжнародні бази даних;

- дослідженнями міжнародного ринку;

- розбіжностями облікових систем у різних країнах;

- вартістю комунікацій (міжнародний телефон, комп'ютерні мережі, поїздки за кордон).

Звичайно такі витрати більші аналогічних витрат при керуванні портфелем національних інвестицій на 0,1 - 0,3% вартості активів.

Переваги міжнародних фінансових інвестицій. Незважаючи на зазначені складності і ризик, обсяг міжнародних інвестицій досить високий і постійно зростає. Так, акції всіх основних світових корпорацій котуються на біржах різних країн. Значні корпорації, а також уряди і місцеві органи влади позичають кошти шляхом випуску своїх цінних паперів в Інших країнах або на європейському ринку. Існують міжнародні фінансові групи, що володіють значними коштами й інвестують їх па тих сегментах міжнародного ринку, де можна одержати вищі прибутки.

Значний розвиток міжнародних інвестицій пов'язаний із тим, що вони дають можливість одержувати більш високу якість - велику прибутковість і менший ризик у порівнянні з чисто національними інвестиціями.

Цінні папери кожного національного ринку мають тенденцію одночасної о росту чи падіння їхніх курсів, оскільки на них однаково виливають національні економічні І політичні умови - обсяг і динаміка грошової маси, зміна процентних ставок, дефіцит бюджету, грошова і податкова політика держави й ін.

Додаткова прибутковість міжнародних інвестицій пов'язана з можливим зростанням курсів іноземних валют по відношенню до валюти Інвестора. Зростання курсу валюти деяких країн дозволяє також одержати більш високу прибутковість вкладень у облігації її емітентів, навіть якщо їхня прибутковість буде дещо менше прибутковості облігацій у країні інвестора.

Міжнародні інвестиції можуть забезпечити і менший ризик їхнього портфеля. Це пов'язано з тим, що економіки різних країн розвивається нерівномірно, і якщо деякі національні ринки акцій будуть падати, інші будуть зростати. Інвестор, що вважає себе достатньо досвідченим, може купувати на ринках активи, які, на його думку, будуть рости, і зневажати тими, що можуть упасти. Звичайний інвестор може зменшити ризик міжнародних інвестицій шляхом диверсифікації портфеля, тобто придбання цінних паперів різноманітних національних ринків.

Список використаних джерел:

1. Горбач Л. Міжнародні економічні відносини : Підручник/ Люд-мила Горбач, Олексій Плотніков,. -К.: Кондор, 2015. -263 с.
2. Дахно І. Міжнародна економіка : Навч. посіб./ Іван Дахно, Юлія Бов-трук,; Міжнар. акад. управл. персонал.. -К. : МАУП, 2012. -214 с.
3. Економічна теорія : Підручник/ В. М. Тарасевич, В. В. Білоцерківець, С. П. Горо-бець, О. В. Давидов та ін.; За ред. В. М. Тарасевича; М-во освіти і науки України, Нац. металургійна акад. України . -К.: Центр навчальної літератури, 2016. -779 с.
4. Козик В. Міжнародні економічні відносини : Навчальний посібник/ Василь Козик, Людмила Панкова, Наталія Даниленко,. -4-те вид., стереотипне. -К.: Знання-Прес, 2013. -405 с.
5. Липов В. Міжнародна економіка : Навчальний посібник/ Володимир Липов,; М-во освіти і науки України, ХНЕУ. -Харків: ВД "ІНЖЕК", 2015. -406 с.
6. Міжнародна економіка : Підручник/ Григорій Климко, Віра Рокоча,; Ред. Анатолій Румянцев,; Київський нац. ун-т ім. Т. Г. Шевченка. -К.: Знання-Прес, 2013. -447 с.
9. Одягайло Б. Міжнародна економіка : Навчальний посібник/ Бо-рис Одягайло,. -К.: Знання , 2015. -397 с.
10. Передрій О. Міжнародні економічні відносини : Навчальний посібник/ Олександр Передрій,; М-во освіти і науки України, Закарпатський держ. ун-т. -К.: Центр навчальної літератури, 2016. -273 с.

УДК 339.9

Н.М. Гулієва

здобувач освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

В статті розглядається проблема розвитку міжнародної діяльності підприємств України. Визначено основні перешкоди на шляху розробки та реалізації стратегій в міжнародній діяльності підприємств. Висвітлено шляхи підвищення її ефективності.

Ключові слова: *міжнародна діяльність, глобалізація, конкурентоспроможність, міжнародна торгівля, зовнішня торгівля.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Глобалізація бізнесу, посилення конкуренції, підвищення ролі споживача у формуванні попиту на товари, широке включення українських підприємств у міжнародний поділ праці висувають нові вимоги до системи управління підприємствами та використання інструментів стратегічного менеджменту і маркетингу для досягнення конкурентних переваг й довгострокового успіху.

Необхідність перебудови діяльності підприємства на основі стратегічного управління зумовлена змінами в зовнішньому середовищі і, насамперед, зростанням його невизначеності, а також змінами в організації великих підприємств у результаті їх концентрації і диверсифікації. Ігнорування нових обставин, що виникають унаслідок посилення глобалізації, може призвести до значних негативних наслідків. Тому постає гостра потреба у дослідженні процесу управління розвитком міжнародної маркетингової діяльності, аналізі впливу факторів його розвитку на зміну як макро-, так і мікроекономічних процесів, конкурентного середовища, розробці маркетингових заходів підприємства та їх адаптації в умовах розвитку глобалізації.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблеми управління міжнародною діяльністю досліджено у працях таких вітчизняних науковців, як Л. Антонюк, І. Волкова, О. Калініна, Ю. Орловська та О. Варламова, О. Вівчар, С. Маталка. Щодо проблем зовнішньоторговельної діяльності підприємств торгівлі, то їх висвітлюють як вітчизняні науковці Т.М. Мельник, О.Г. Міхеєва, А.А. Попов, М. Мальський, Р. Москалик, так і зарубіжні, зокрема Л. Доусон.

Метою статті є виявлення перешкод підвищення ефективності міжнародної діяльності вітчизняних підприємств, обґрунтувати шляхи їх усунення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Міжнародні відносини відіграють важливе значення у економічній діяльності будь-якої країни та визначають її місце у світі.

Міжнародні відносини країни включають взаємний обмін з іншими країнами світу продуктами матеріального виробництва, енергією, інформацією, послугами на основі міжнародного поділу праці; співробітництво політичних органів, спрямоване на ефективне розв’язання глобальних проблем людства; здійснення культурних, освітянських та інших громадських та особистих контактів.

Міжнародні економічні відносини охоплюють діяльність, пов'язану з реалізацією товарів і сировини (міжнародна торгівля), послуг (ринок послуг), руху міжнародних інвестицій (ринок капіталу), обігу грошей (валютний ринок), міграції трудових ресурсів (ринок праці). Міжнародні зв’язки мають розгалужену структуру. За змістом та характером вони поділяються на економічні, політичні, наукові, інформаційні тощо.

Зовнішній ринок є важливою потенційною конкурентною перевагою національної економіки України і його подальше розширення є ключовим чинником розвитку вітчизняного виробництва [1, с. 26]. Виходячи з цього, найважливіше значення виходу підприємств на зовнішній ринок полягає в створенні умов для розвитку конкурентних переваг в економіці, без чого взагалі неможливий перехід до ринкових відносин.

Роль зовнішньої торгівлі як основної форми міжнародної діяльності підприємств полягає забезпеченні ефективної взаємодії вітчизняних підприємств зі світовими економічними структурами. Це сприяє розвитку експортоорієнтованої діяльності, підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій та покращення соціально-економічних показників життя громадян.

Виходячи з переваг міжнародного поділу праці, міжнародних ділових відносин, міжнародна діяльність підприємства базується на отриманні економічних вигод [2, с. 27]. Передусім це пов'язано з тим, що виробництво певного товару, його збут або надання певного виду послуг в іншій країні має більше переваг, ніж всередині країни.

Основою розвитку міжнародної діяльності на рівні підприємства є розширення меж ринку збуту товарів за національні з метою збільшення обсягів доходу, закупки необхідної сировини, комплектуючих виробів.

Зовнішня торгівля на сьогодні є найбільш розвиненою ланкою міжнародних економічних відносин. Здебільшого сучасна економіка різних країн сформувалися за допомогою налагодження і розвитку саме зовнішньоторговельних відносин.

Розвиток зовнішньої торгівлі України відзначається рядом проблем, серед яких, у першу чергу, нераціональна структура вітчизняного експорту, в якому домінують сировина та продукція з низьким рівнем переробки. Також ключові проблеми розвитку зовнішньої торгівлі України пов'язані з диверсифікацією її геополітичних або регіональних пріоритетів, з оптимізацією структури експорту й імпорту [3, с.65-67].

Аналіз товарної структури експортно-імпортних зв'язків засвідчує, що в товарній структурі українського експорту в регіон ЄС все більше місце займають мінеральні продукти, недорогоцінні метали та вироби з них, продукція агропромислового комплексу, текстиль та текстильні вироби. Порівняння товарної структури зовнішньої торгівлі України і країн ЄС вказує на вузькість асортименту, який відображає структуру обміну ЄС з країнами, що розвиваються.

Товарна структура експорту України є вкрай несприятливою. Вона свідчить про нездатність держави подолати структурні диспропорції економіки. Аналіз співвідношення між експортом та імпортом продукції показує, що майже по всіх товарних позиціях переважає імпорт товарів, що відбивається негативно на економіці країни [4, с.231].

Сьогодні в нашій державі існують перспективи розвитку зовнішньої торгівлі, на підставі того, що пріоритетами насамперед мають бути активний розвиток експорту, а саме збільшення експортних послуг та розвиток транскордонного співробітництва. На зменшення дефіциту зовнішньої торгівлі країни вплине зміна структури експортно-імпортних товарних потоків і відповідно покращення зовнішньоторговельної політики.

Сьогодні існує багато перешкод на шляху розробки та реалізації стратегій в міжнародній діяльності підприємств, до основних слід віднести [5, с.219]:

- особливості постачання, якими є вартість та витрати часу, що значною мірою визначають терміни виготовлення різних видів продукції;

- виробничий потенціал, що забезпечує виготовлення продукції (як експортної, так і призначеної для реалізації на внутрішньому ринку), з визначеними технічними параметрами та дотриманням конкретного обсягу випуску в певні терміни;

- наявність відповідних людських ресурсів, що стосується в першу чергу питання наявності фахівців, здатних здійснювати виробництво продукції на експорт, яка, в основному, відрізняється від типових моделей виробленої продукції;

- інформаційна база як чинник формування стратегії підприємства може відігравати значну роль за умови своєчасного збору інформації про всі можливості та загрози, які може очікувати підприємство при виході на зовнішній ринок. При зборі та аналізі інформації про зовнішнє середовище підприємства, супутньої діяльності на зарубіжному ринку, основну увагу слід приділити економічним, конкурентним, технологічним, соціальним, а також політичним факторам;

- фінансові можливості, щодо формування бюджету, з необхідними статтями витрат для реалізації стратегії, що являє собою затверджений перелік процедур розподілу ресурсів, охарактеризованих у кількісній формі, для досягнення цілей є також представлення у вартісному вираженні, тобто, для реалізації стратегії необхідним є визначення обсягів фінансових ресурсів, які окремо будуть направлені на роботу на зовнішньому ринку.

Для підвищення ефективності міжнародної діяльності вітчизняних підприємстві необхідно [5, с. 220]:

- враховувати у зовнішньоекономічних стратегіях існуючі проблеми розвитку міжнародної діяльності підприємства;
- виявити напрями удосконалення методів експортної роботи;
- виявити напрями удосконалення системи управління та планування зовнішньоекономічних зв'язків на рівні підприємства;

- реалізувати організаційно-економічні заходи підвищення конкурентоспроможності товарів на експорт;
- розробити заходи з підвищення ефективності експортної діяльності вітчизняних підприємств;
- застосувати сучасні підходи і методи дослідження зовнішньоторговельних ринків.

Для українських підприємств найкращого результату у партнерстві з іноземними компаніями можна досягнути у випадку правильного вибору ефективної моделі співпраці, враховуючи власні інтереси, при можливості оптимального використання наявних ресурсів.

Висновки. Ефективна міжнародна діяльність сприяє відтворенню експортного потенціалу країни, підвищенню конкурентоспроможності українських товарів на світових ринках, формуванню раціональної структури експорту й імпорту, залученню іноземних інвестицій на взаємовигідних умовах, забезпеченню економічної безпеки України. При цьому необхідно враховувати тенденції світового розвитку й відповідно з ними проводити політику, спрямовану не тільки на зниження витрат на виробництво й реалізацію продукції, але також потрібно комплексно підвищувати ефективність і внутрішніх, і зовнішніх чинників, що забезпечують конкурентоспроможність. Розуміючи це, вітчизняні товаровиробники в сучасних умовах жорсткої конкурентної боротьби мають прагнути не просто стабільності діяльності та отримання прибутку, а динамічного стану, за якого вони будуть постійно якісно змінюються шляхом сприяння позитивним змінам або протидіяння негативним.

Список використаних джерел:

1. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації : монографія / Л.Л. Антонюк. – К. : Вид-во "Лібра-М", 2004. – 273 с.

2. Вівчар О.І. Основні аспекти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств / О. Вівчар // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – С. 30.

3. Баула О.В. Особливості формування стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасному глобалізаційному просторі / О.В.Баула, А.В.Сачук // Материали за IX-а международна научна практична конференция «Настоящи изследования и развитие – 2013». — Том 7. Икономики: София, «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2013. – С.64-68.
4. Гарбовська Н.І. Особливості формування експортного потенціалу підприємств україни у контексті міжнародної інтеграції / Н.І. Гарбовська // Сучасні підходи до управління підприємством: Збірник наукових праць VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 23 квітня 2015 р. – Черкаси : видавець Чабаненко Ю. А., 2014. – С.229-234
5. Орлик І.О. Проблеми та пріоритети розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств торгівлі України / І.О. Орлик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.2. – С.216-22.

УДК 339.92..658 (045)

Є.Ю. Димніч

здобувач освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

В даній статті було досліджено сутність та роль організаційної структури в управлінні міжнародною економічною діяльністю підприємства. Відмічено, що спроможність підприємства забезпечити існування в динамічному середовищі значною мірою залежить від результативності організаційної структури управління міжнародної економічної діяльності.

Ключові слова: *міжнародна економічна діяльність підприємства, організаційна структура управління, відділ зовнішньоекономічних зв'язків, зовнішньоторгова фірма.*

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток ринкових відносин в Україні, необхідність її входу в світовий інтеграційний процес, лібералізація

міжнародної економічної діяльності, надання підприємствам і організаціям, що випускають конкурентоздатну продукцію, права виходу на світовий ринок вимагають нових підходів до вивчення проблеми організації управління міжнародною економічною діяльністю на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Базові теоретико-методологічні підходи організаційної структури управління міжнародної економічної діяльності відображено у наукових працях Анісімова О.М., Макогон Ю.В, Рижиков В.С. Касьянюк О.О., Коваленко В.М., Грідасов В.М., Чемерис С.В., Гончаров., Малярець Л. М., Проскупніна Н. В. та ін..

Постановка задачі. Метою статті є визначення теоретичних основ організаційної структури управління міжнародної економічної діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Міжнародна економічна діяльність (МЕД) на сьогоднішній день є саме тим перспективним варіантом господарювання, що має можливість гармонійно поєднувати інтереси держави в досягненні політичної й економічної незалежності з інтересами підприємств у максимізації прибутку й у відповідному її перерозподілу [1,с.33].

Організаційна структура управління міжнародною діяльністю підприємства – це схема розподілу основних функцій за підрозділами і окремими працівниками, які виконують завдання, пов’язані з прийняттям і реалізацією програм міжнародного бізнесу підприємства. Як правило, організаційна структура в узагальненому вигляді має форму піраміди з рівнями управління (вищий - інституційний, середній - управлінський, нижній - технічний). Кількість рівнів управління залежить від підпорядкування, обсягу виробництва, функцій, завдань[2, с.129].

Організаційна структура управління (ОСУ) - одне з ключових понять менеджменту, тісно зв'язане з метою, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень. В рамках цієї структури протікає весь управлінський процес (рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень), в якому беруть участь менеджери всіх рівнів,

категорій і професійної спеціалізації. Структуру можна порівняти з каркасом будинку управлінської системи, побудованим для того, щоб всі що протікають в ній процеси здійснювались вчасно і якісно. Звідси та увага, що керівники організацій приділяють принципам і засобам побудови структур управління, вибору їхніх типів й виглядів, вивченню тенденцій зміни та оцінкам відповідності завдань організацій[3,с.387].

До структури управління подається безліч вимог, що відбивають її ключове значення для менеджменту. Вони враховуються в принципах формування ОСУ, розробці яких було присвячено немало робіт вітчизняних авторів.

Проведені дослідження свідчать, що чинники які впливають на організацію управління міжнародної економічної діяльності підприємства, доцільно розбити на дві групи: зовнішні та внутрішні.

Внутрішні чинники включають:

1) масштаби міжнародної економічної діяльності;
2) витрати;
3) складність продукції;
4) досвід;
5) контроль.

До зовнішніх чинників належать:

1) економічна свобода;
2) конкуренція;
3) присутність у державі;
4) ризики.

Організаційна структура управління міжнародною економічною діяльністю підприємства залежить не тільки від розглянутих вище чинників, але і від методів виходу на зовнішні ринки[4,с.127]. У цьому зв'язку можна виділити два варіанти:

1) безпосередній вихід на зовнішній ринок через власну зовнішньоторговельну фірму або відділ зовнішньоекономічних зв'язків;

2) вихід на зовнішній ринок за допомогою посередників.

Створення власних зовнішньоекономічних служб на підприємствах виправдано, якщо:

– частка експорту велика в загальному обігу;

– зовнішньоторговельні операції здійснюються регулярно;

– випускається продукція з високим рівнем конкурентоспроможності, бажано унікальна за своїми властивостями;

– невисокий рівень конкуренції на відповідному сегменті світового ринку;

– продукція не потребує серйозної адаптації до закордонних умов використання;

– на підприємстві є необхідна кількість фахівців із МЕД.

Відділ зовнішньоекономічних зв'язків (ВЗЕЗ) не є самостійним структурним підрозділом підприємства. Він являє собою частину апарату управління. Його головне завдання полягає в управлінні МЕД як елементом єдиної цілісної системи внутрішньо фірмового управління. Цей відділ створюється, як правило, для планування, організації і координації.

Головними завданнями ВЗЕЗ підприємства можуть бути:

1. Участь в розробці стратегії МЕД підприємства.
2. Сприяння розвитку МЕД підприємства з метою прискорення його соціально-економічного розвитку.
3. Управління експортним потенціалом підприємства, зміцнення й розвиток.
4. Забезпечення виконання зобов'язань, по договорам та угодам із зарубіжними партнерами.
5. Вивчення кон’юнктури іноземних ринків, збір і накопичення інформації.
6. Організація експортно-імпортних операцій, забезпечення їх ефективності.
7. Здійснення рекламної діяльності.
8. Організація протокольних заходів та ін.

Відповідно до завдань визначаються функції ВЗЕЗ і формується організаційна структура управління. ВЗЕЗ зазвичай очолює начальник відділу. Відділ складається із ланок (груп, секторів, бюро і спеціалістів). Кожен із секторів (груп) має свої конкретні завдання і виконує відповідні функції.

Наприклад, комерційний сектор повинен забезпечувати: виконання зобов'язань по міжнародних контрактах, підготовка і проведення комерційних переговорів; організацію поставок, контроль за їх виконанням; перегляд-рекламацій по експорту й імпорту та ін.

Економічний сектор – забезпечення, прогнозування і планування МЕД підприємства; аналіз ефективності експортно-імпортних операцій; контроль за виконанням плану; валютний контроль і т.д.

Сектор маркетингу - вивчення кон'юнктури світових товарних ринків, визначення цін на експортну продукцію, розробка і здійснення рекламних заходів, аналізі конкурентів, можливостей руху товару і т. ін.

Науково-технічного сектору - вивчає діючі на світовому ринку технічні вимоги до товару; аналізує технічний рівень і якість продукції, її конкурентоздатність; розробляє пропозицій по оновленню виробництва, випуску нової продукції;

Протокольний сектор готує і організовує протокольні заходи, виконує доручення керівництва підприємства по прийому представників зарубіжних фірм.

Зовнішньоторговельна фірма є, як правило, самостійним підрозділом підприємства, але не є юридичною особою. Організаційні принципи побудови управління ЗТФ залежить від її завдань і функцій, зображених в уставі[5,с.131].

Основними завданнями ЗТФ, як правило, являються:

1. Планування, організація і регулювання зовнішньоторговельних угод.
2. Збільшення об'єму експорту і вдосконалення його структури.
3. Підвищення ефективності імпортних закупок.
4. Підвищення конкурентоздатності та якості продукції.
5. Вивчення кон'юнктури товарних світових ринків і виявлення існуючих критеріїв та вимог.

6. Вивчення діяльності конкурентів, їх сильних і слабких сторін.
7. Організація після продажного обслуговування за кордоном.
8. Вироблення рекламних заходів з метою розширення експорту.
9. Забезпечення правового захисту підприємства.
10. Участь в організації транспортування і збереження продукції.
11. Участь в купівлі-продажу патентів і ліцензій, «ноу-хау».
12. Участь в здійсненні протокольних заходів і т. д.

Вирішення цих та інших завдань, що стоять перед ЗТФ, визначає її функції і організаційну структуру управління. Директор ЗТФ, як правило, підпорядковується директору підприємства чи його заступнику по зовнішньоекономічних зв'язках.

Основними функціональними підрозділами ЗТФ являється маркетингова і оперативно-комерційна служба. Також створюються служби, що забезпечують обслуговування МЕД підприємства: планово-економічних розрахунків, валютно-фінансових операцій, обліку і звітності, юридичних та інженерно-технічних питань.

Кожна із даних служб виконує відповідні функції. В компетенцію маркетингової служби входять:

– участь підприємства в розробці стратегії і планів МЕД підприємства;

– вивчення ринків збуту і можливостей виходу на них;

– забезпечення реклами і руху товару;

– підготовка матеріалів необхідних для формування умов контракту;

– прогнозування кон’юнктури товарних ринків і динаміки цін;

– аналіз ефективності експортно-імпортних операцій і окремих угод;

– збирання, накопичення і обробка необхідної інформації;

– вивчення зовнішніх ринків і вимог до якості продукції;

– забезпечення участі підприємства у виставках, ярмарках, аукціонах, торгах та ін.

Функціями оперативно-комерційної служби являються:

– проведення переговорів, комерційного листування з іноземними фірмами;

– підготовка комерційних розрахунків по контракту;

– організація поставок (перевезення, страхування), контроль;

– забезпечення технічного і гарантійного обслуговування продукції;

В інших випадках виправдане використання посередників як вітчизняних, так і міжнародних. Посередники можуть підвищити ефективність зовнішньоторговельних операцій за рахунок:

– кращого знання ринку, наявності постійної клієнтури;

– зниження витрат транспортування і збереження продукції;

– скорочення термінів постачань і оформлення документів;

– забезпечення сервісу перед продажем і обслуговування після продажу;

– постачання товаровиробників оперативною і докладною інформацією про зміни конкурентоздатності продукції і ринкової ситуації в цілому, відомостями про реальних і потенційних конкурентів.

Висновки. Отже, на основі проведених досліджень можемо стверджувати, що спроможність підприємства забезпечити існування в динамічному середовищі значною мірою залежить від результативності організаційної структури управління міжнародної економічної діяльності, яке є своєрідним підґрунтям, основою організації процесів, пов’язаних із міжнародною економічною діяльністю підприємства. Тут організаційна складова відповідає за створення необхідних структур та взаємозв’язків, які забезпечують функціонування системи. Організаційна структура управління сприяє реалізації функцій МЕД діяльності підприємства, а також відповідає за створення необхідних умов для розвитку міжнародної економічної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Малярець Л. М. Методичне забезпечення формування та проведення контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Л. М. Малярець, Н. В. Проскупніна // Бізнес-інформ. Серія «Економіка: Міжнародні економічні відносини». – 2012. – № 6. – С. 32–35.

2. Анісімова О.М., Вітка Н.Є. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності високотехнологічного підприємства: Монографія. – Донецьк: Ноулідж (донецьке відділення), 2011. – 175 с.

3. Макогон Ю.В., Рижиков В.С., Касьянюк О.О., Коваленко В.М., Грідасов В.М., Чемерис С.В., Гончаров А.В. Міжнародна економічна діяльність підприємства: Навчальний посібник. – К.: ЦНЛ, 2006. – 424с.
4. Дідківський М.І. Міжнародна економічна діяльність підприємства: Навч. – посібник – К.: Знання, 2011. – 463с.
5. Дем'янченко А.Г. Оцінка ефективності організаційної структури експортної діяльності підприємства // Механізм регулювання економіки. – 2013. – № 1. – С. 130-137.

УДК 334.027

А. В. Єременко
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті визначено перешкоди успішної діяльності підприємств в сучасних умовах. Проаналізовано особливості забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства, що діє на зовнішньому ринку. Охарактеризовано основні параметри забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: *конкурентоспроможність, ефективність, збут, стратегія, економічний простір, міжнародний простір.*

У даний час підприємства здійснюють свою діяльність в умовах жорсткої конкуренції, пов'язаної з посиленою глобалізацією світового економічного простору. Нестабільність економічної кон'юнктури, підвищення вимог споживачів до виробленої продукції в значній мірі ускладнюють процес визначення стратегічних перспектив. Сьогодні для світової економіки характерне формування та впровадження нових стратегій глобального бізнесу. Дотримуючись нової парадигми глобальної економіки на міжнародному ринку наукоємної продукції, її виробники змушені підвищувати рівень своєї бізнес-компетенції.

Перед українськими підприємствами постає актуальне завдання не втратити лідируючі позиції на світовому ринку авіаремонтних послуг, а також

розширити свою долю, зберегти присутність на ринку модернізації за умов успішної конкуренції із іноземними компаніями. Більшість українських підприємств на сьогодні не готові до ведення конкурентної боротьби за умов глобальної економіки. Такі обставини зумовлюють актуальність і безпосереднє практичне вивчення питання забезпечення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Метою статті є вивчення походження категорії «міжнародна конкурентоспроможність підприємства».

Для успішного виходу підприємства на зовнішні ринки необхідно, щоб виготовлена ним продукція мала відповідний рівень конкурентоспроможності по відношенню до продукції зарубіжних товаровиробників.

Кожне підприємство, яке виходить на ринок з власною продукцією, намагається досягти переваги над іншими підприємствами, тобто відбувається боротьба фірм на доступних сегментах ринку за обмежений об'єм платоспроможного попиту споживачів [1].

Одним з основних елементів, на якому ґрунтується конкурентна боротьба, є конкурентоспроможність. У сучасній економічній літературі наводиться досить великий перелік визначень конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність – це комплексна характеристика здатності суб'єкта господарювання ефективно конкурувати на ринку за умови зростання конкурентного потенціалу [2].

Конкурентоспроможність виступає економічною категорією, яка зумовлює спроможність суб'єкта господарської діяльності впливати на ринкову ситуацію у власних інтересах та здатність виробляти продукцію, яка б задовольнила потреби споживача за умови невеликого рівня витрат [5].

Ключовими особливостями конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії є:

- порівняльний характер (відносна оцінка);
- короткострокові та довгострокові складові;
- залежність від конкурентоспроможності товару;
- залежність від ефективності функціонування підприємства [2].

На думку закордонних експертів, сутність конкурентоспроможності підприємства виражається через багаторівневу ієрархію факторів. Верхній рівень – це частка ринку, яка безумовно залежить від досягнутої конкурентоспроможності продукції. Другий рівень встановлює її потенційну конкурентоспроможність. Третій і четвертий – якість та ефективність управління, а п’ятий рівень характеризує економічні результати діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства характеризується дією цілої системи факторів зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування (рис. 1.1). Таким чином, до факторів зовнішнього середовища відносять:

- рівень державного регулювання та розвитку економіки країни (система оподаткування, кредитно-фінансова та банківська система, система зовнішньоекономічних зв’язків країни);
- система комунікацій;
- фактори, які визначають споживання продукції (ємність ринку, вимоги споживачів до якості продукції та ін.).

Фактори внутрішнього середовища підприємства характеризують наступні внутрішньовиробничі показники:

- технічний рівень виробництва;
- технологія;
- організація виробництва та управління;
- система формування та стимулювання попиту та ін..

Як видно з рисунку 1, фактори зовнішнього середовища поділяються на чинники прямого та опосередкованого впливу. До факторів прямого впливу відносяться державні, конкурентні, ринкові фактори. До факторів непрямого впливу належать стан економіки, соціальні, міжнародні та політичні фактори.

У внутрішньому середовищі рівень конкурентоспроможності підприємства визначається ключовими факторами – виробничий потенціал (організаційно-технічні, фінансово-економічні чинники та маркетинг) та

інвестиційний потенціал (розмір власних джерел інвестування та можливість залучення додаткових фінансових ресурсів) [3]

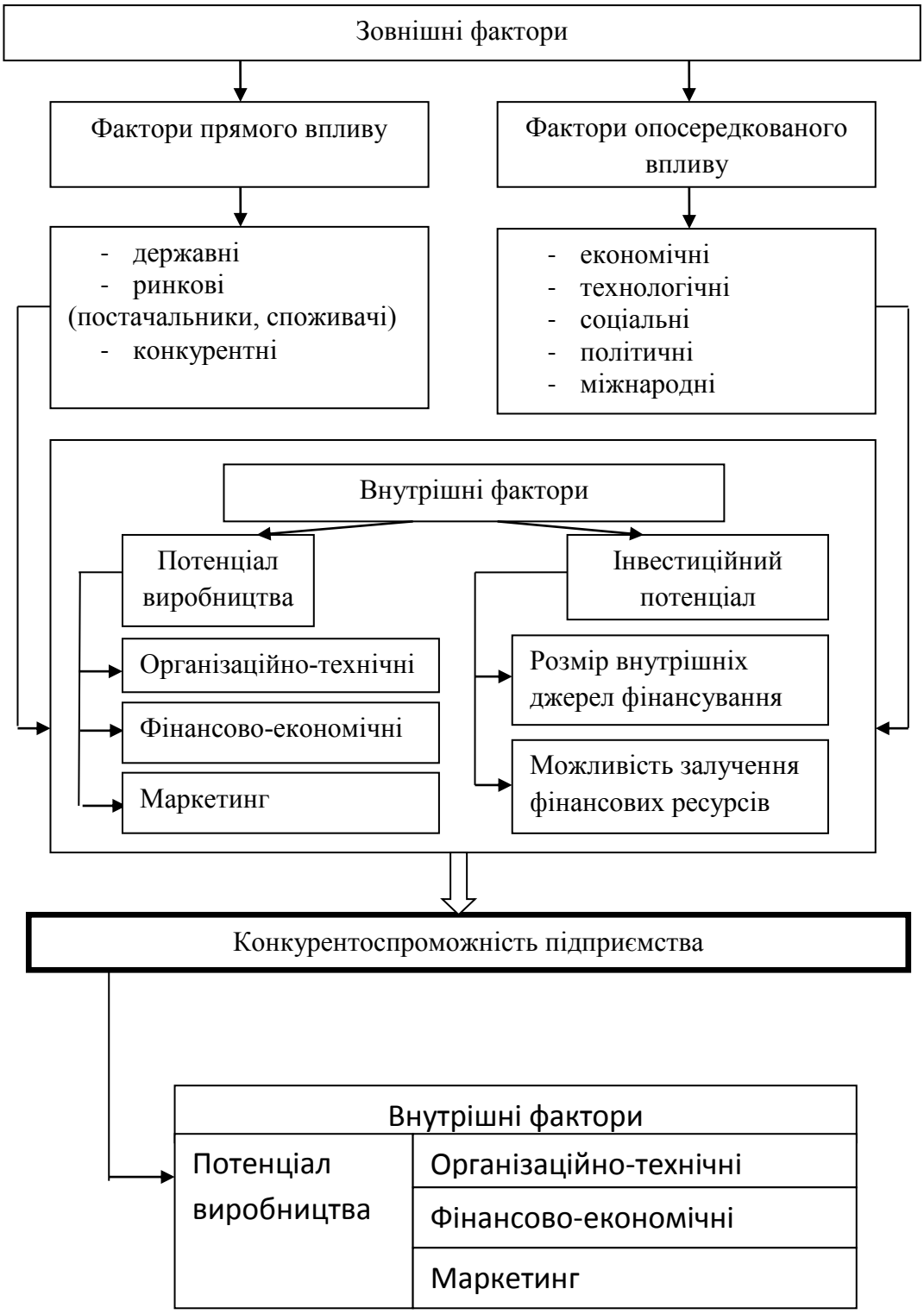

Рис. 1.**Система факторів конкурентоспроможності підприємства**

Також варто зазначити, що рівень конкурентоспроможності залежить від взаємодії п’яти конкурентних сил, якими виступають: постачальники сировини, потенційні нові конкуренти, товари-субститути, покупці продукції та специфіка

галузі [3]. Вище зазначені фактори визначають граничний потенціал прибутковості галузі. Відповідно до даної моделі, компанія повинна знайти та зайняти таку позицію в галузі, де вона буде найбільш захищена від впливу цих сил, або зможе сама впливати на них.

П’ятифакторна модель конкурентних сил дає можливість виявити сильні та слабкі сторони підприємства, проаналізувати, в яких областях стратегічні зміни матимуть максимальний позитивний ефект та виявити області, в яких галузеві тенденції здійснюють найбільший вплив на потенціальні можливості компанії або загрози. Розуміння цих базових факторів дозволяє визначити можливі напрямки диверсифікації.

Конкурентоспроможність підприємства є одним із основних критеріїв оцінки ефективності його діяльності. Це його здатність забезпечувати вищу ефективність виробництва у порівнянні з конкурентами в довгостроковій перспективі. Очевидно, що конкурентоспроможність є результатом діяльності усіх підрозділів підприємства в усіх напрямах виробництва та його обслуговування.

Необхідно підкреслити, що для забезпечення стійких конкурентних позицій на світовому ринку, підприємству, перш за все, необхідно володіти конкурентним перевагами на національному ринку, вправно використовувати всі свої ресурси та можливості [4].

Таким чином, конкурентна перевага – це відносна категорія, для якої притаманна здатність адаптації до умов, що змінюються, певний рівень стійкості та ефективності, що в сукупності визначає можливості успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі. Інакше кажучи, це висока компетентність підприємства, що надає йому найкращі можливості залучати й зберігати клієнтів.

Конкурентні переваги як стратегічні фактори успіху повинні відповідати наступним вимогам:

1) базуватись на можливостях підприємства, які зобов’язані бути оригінальнішими у порівнянні з конкурентами, і які неможливо скопіювати;

2) забезпечувати унікальність торгової марки у порівнянні з конкурентами у довгостроковій перспективі;

3) задовольняти специфічні потреби клієнтів [1].

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це здатність використовувати свої сильні сторони та сконцентрувати свої зусилля в тій сфері виробництва товарів та послуг, де воно зможе зайняти лідируючі позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках. В останньому випадку мова йде про міжнародну конкурентоспроможність [3].

Питання міжнародної конкурентоспроможності є досить актуальним для тих підприємств, сфера комерційної та виробничої діяльності яких розповсюджується на зарубіжні країни. При цьому, ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності продукції та послуг відіграє зовнішньоекономічна діяльність підприємства (далі ЗЕД). У ході проведеного аналізу було виявлено виробничо-інвестиційну модель ЗЕД (рис. 2). Дана модель має двоякий характер, сутність якого полягає у тому, що будучи стратегічною метою підприємства, ЗЕД сприяє формуванню та реалізації конкурентних переваг підприємства [2].

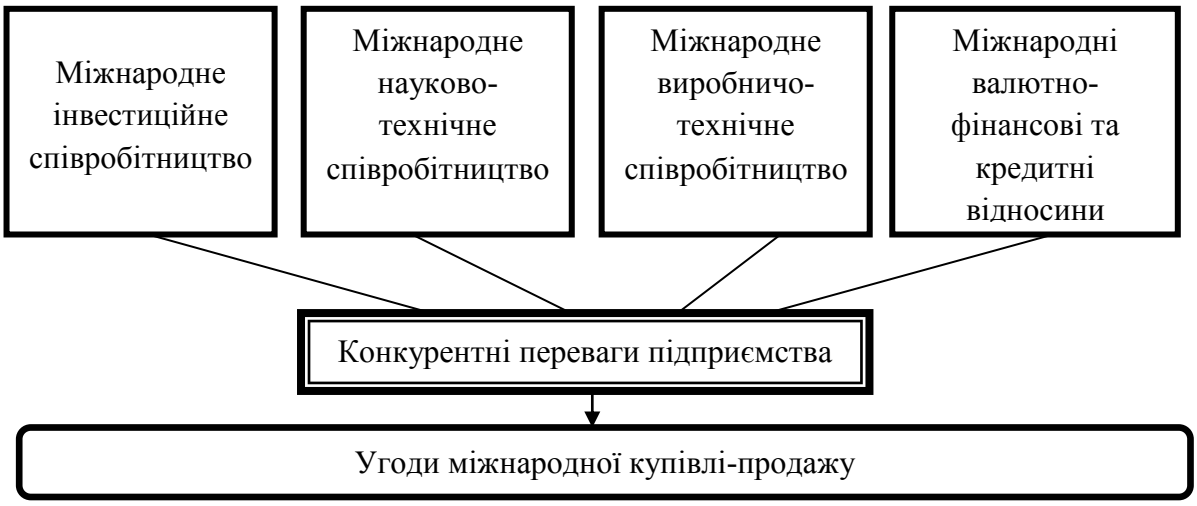

Рис. 2**. ЗЕД як спосіб забезпечення конкурентних переваг підприємства**

Виробничо-інвестиційна модель ЗЕД, ключовими елементами якої виступають міжнародне інвестиційне співробітництво, міжнародне виробничо-технічне співробітництво, міжнародне науково-технічне співробітництво та

міжнародні валютно-фінансові та кредитні відносини, в цілому сприяє формуванню конкурентних переваг, а традиційні угоди купівлі-продажу виступають своєрідним інструментом реалізації переваг у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища необхідно використовувати більш потужний інструмент, який би мав змогу не тільки перевести підприємство на новий ефективніший рівень управління, але й враховував основні цілі, які стоять перед ним. Однією із ключових умов успішного функціонування підприємства є необхідність використання ефективного механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю, що забезпечить розробку та реалізацію концепції його розвитку в умовах глобалізації та зростаючої конкуренції та сприяє створенню конкурентних переваг у теперішньому та майбутньому бізнес-середовищі [1].

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства представляє собою процес здійснення сукупності систематизованих та взаємно узгоджених дій щодо визначення довгострокових цілей та напрямів діяльності підприємства. Це своєрідна форма визначення економічних можливостей та проблем підприємства у досягненні пріоритетних довгострокових цілей, які ґрунтуються на обраній стратегії поведінки та розвитку [1].

Процес управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства можна представити у вигляді чотирьох взаємопов'язаних блоків:

1) визначення основних пріоритетів - постановка цілей підприємства у сфері досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності;

2) визначення завдань – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства;

3) розробка стратегії – формування альтернативних пакетів стратегій досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності підприємства;

4) реалізація стратегії – вибір оптимального пакету стратегій та розробка стратегічного плану досягнення конкурентоспроможності підприємства [1].

Таким чином, на основі вищенаведеного можна зробити висновок, що для досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності необхідним є формування та реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Варто зазначити, що нові підходи до управління конкурентоспроможністю повинні ґрунтуватися на баченні майбутнього підприємства та узгоджуватися з його цілями. Саме така система буде запорукою його успішного функціонування, що в свою чергу дозволить забезпечити високоефективну господарську діяльність та конкурентоспроможність підприємства у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Антонюк, Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації [Текст] / Л.Л. Антонюк / Монографія. – К. : КНЕУ, 2004, – 273 с.

2. Барабась, Д. О. Конкурентні стратегії підприємства [Текст] / Д.О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. – Вип. 2-3. – К.: КНЕУ, 2010. – С. 201-208

3. Гаєвська, Л. М. Технологічна конкурентоспроможність економіки України на світовому ринку [Текст] / Л. М. Гаєвська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – N 5. – С. 19-22.

4. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств [Текст]: навчальний посібник / Мін-во освіти і науки України, Одеський держ. економ. ун-т ; ред. Ю. Г. Козак. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : ЦНЛ, 2006. – 792 с. – ISBN 966-96545-1-3.

5. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2016. – 248 с. Укр./ рос. мова. ISBN 966-392-096-3.

6. Лучко, О. Д. Аналіз показників конкурентоспроможності підприємств [Текст] / О. Д. Лучко // Фондовый рынок. – 2008. – N 4. – С. 30-36.

7. Малярець, Л.М. Оцінка факторів зростання конкурентоспроможності підприємства [Текст] / Л. М. Малярець, І. П. Отенко // Регіональні перспективи. – 2011. – N 4. – С. 20-23.

УДК 657.622

М. І. Захарчук

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ ОЦІНКИ ЗАГРОЗИ БАНКРУТСТВА

У статті розглянуто концепцію формування фінансової стійкості на підприємстві, визначено проблеми її забезпечення в сучасних умовах, здійснено характеристику відмінностей у розумінні такого стану в розрізі різних наукових поглядів.

Ключові слова: *банкрутство, фінансова рівновага, стійкість, неплатоспроможність, критерій рівноваги, ліквідність.*

Фінансова стійкість підприємства є однією з головних умов життєдіяльності, розвитку й забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Для розкриття поняття «фінансова стійкість» науковці, як зарубіжні, так і вітчизняні, використовують різні підходи, внаслідок чого виникає велика кількість трактувань цієї категорії, які висвітлюють різні сторони цього поняття. Неузгодженість категоріального апарату генерує різні підходи для визначення фінансової стійкості підприємства. Як наслідок, ці підходи є важко порівнювальними, а тому проблема щодо трактування даної категорії залишається відкритою. Унаслідок акцентування науковцями поняття фінансової стійкості з різних економічних позицій, сформувались різні підходи щодо розуміння цієї категорії, що становить основу проблематики в науковій літературі.

Значний вклад в оцінювання фінансової стійкості підприємства внесли відомі вітчизняні та закордонні вчені: Білик М.Д., Білуха Н.Г., Бланк І.О., Брігхем Є.Ф., Ковальов В.В., Кондратьєв О.В., Савицька Г.В., Шеремет А.Д. та ін. Вирішення цієї проблеми також знайшло відображення в роботах Азаренкової Г.М., Гриньової В.М., Гудзь О.Є., Єрмошенка М.М., Заруби О.Д., Крамаренка Г.О., Поддерьогіна В.В., Пономаренка В.С., Сопко А.М., Тарасенко Н.В. та ін.

Багато вчених розглядали поняття фінансової стійкості як невід'ємної складової фінансового стану успішно діючого підприємства. Так, наприклад, Федотова М.А. та Бєлих Л.П. визначають це поняття наступним чином: «Фінансова стійкість – це певний стан рахунків підприємства, який гарантує його постійну платоспроможність». З ними погоджуються М.С. Абрютіна й А.В. Грачов - фінансова стійкість підприємства є не що інше, як надійно гарантована платоспроможність, незалежність від випадковостей ринкової кон'юнктури й поведінки партнерів. Вони ж виділяють і головну ознаку стійкості - це наявність чистих ліквідних активів, визначених як різниця між усіма ліквідними активами і всіма короткостроковими зобов'язаннями на той або інший момент часу.

В.В. Ковальов і О.Н. Волкова стверджують, що одна з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства - стабільність його діяльності у довгостроковій перспективі. Вона пов'язана із загальною фінансовою структурою підприємства, ступенем його залежності від кредиторів і інвесторів. Отже, фінансова стійкість характеризується співвідношенням власних і позикових коштів. Хоча, розглядаючи аналіз майнового положення, В.В. Ковальов вважає, що стійкість фінансового становища підприємства в значній мірі залежить від доцільності й правильності вкладення фінансових ресурсів у активи. З погляду М.В. Мельник - фінансовий стан вважається стійким, якщо організація має у своєму розпорядженні достатній обсяг капіталу для того, щоб забезпечувати безперервність своєї діяльності, пов'язану з виробництвом і реалізацією продукції в заданому обсязі, а також повністю й вчасно погашати свої зобов'язання перед персоналом по виплаті заробітної плати, бюджетом по сплаті податків і постачальниками за отримані від них поставки й послуги, формувати засобу для відновлення й росту необоротних засобів.

А.Д. Шеремет і Е.В. Негашев не дають визначення фінансової стійкості підприємства, а вважають, що різниця реального власного капіталу й статутного капіталу є основним вихідним показником стійкості фінансового стану підприємства.

Найбільш повно, на наш погляд, розкриває проблему фінансової стійкості підприємства Г.В. Савицька: "Фінансова стійкість підприємства - це здатність суб'єкта господарювання функціонувати і розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів в мінливому внутрішньому й зовнішньому середовищі, що гарантує його постійну платоспроможність і інвестиційну привабливість у межах допустимого рівня ризику".

Дослідження різних точок зору стосовно змісту поняття "фінансова стійкість" показує, що по досліджуваній проблемі немає єдиного погляду різних авторів. Не всі автори викладають своє формулювання поняття "фінансова стійкість". Більшість із них представляють фінансову стійкість більш вузько, ніж варто було б, виражаючи фінансову стійкість одним або двома показниками. Однак очевидно, що фінансова стійкість – багатомірне економічне явище, отже, виражається системою показників.

Як висновок до проведеного аналізу поглядів різних вчених та основних характеристик фінансової стійкості організації, можна запропонувати наступне визначення фінансової стійкості підприємства як здатність здійснювати основні та інші види діяльності в умовах підприємницького ризику та змін середовища бізнесу з метою максимізації економічної вигоди власників, зміцнення конкурентних переваг організації з урахуванням інтересів суспільства та держави.

У системі складових елементів фінансової стабільності підприємства фінансова стійкість займає одне із головних місць. Тому необхідним є пошук шляхів досягнення певного ступеня фінансової стійкості підприємства. Для забезпечення фінансової стабільності функціонування підприємства у перспективі необхідно визначати конкретний рівень фінансової стійкості та здійснювати її кількісну оцінку. Велике значення мають визначення «певного ступеня» фінансової стійкості, низки чинників, що обумовлюють межу стійкості, обґрунтованості методичних підходів до її оцінки, особливо в умовах економіки кризового періоду. Кожне підприємство має визначити межу своєї фінансової стійкості. Недостатня фінансова стійкість підприємства може

призвести до його неплатоспроможності, а надлишкова – сприятиме створенню «зайвих» запасів та резервів, у зв’язку з чим зростуть витрати на їх утримання, спостерігатиметься недоотримання прибутку та гальмування темпів економічного розвитку підприємства.

Визначення стандартизованої межі фінансової стійкості є складним процесом. Загальна стійкість підприємства може бути забезпечена лише за умови стабільної реалізації (своєчасної оплати за поставлену продукцію, надані послуги, виконані роботи) й одержання виручки від реалізації продукції, достатньої за обсягом, щоб виконати свої зобов'язання перед бюджетом, розрахуватися з постачальниками, кредиторами, працівниками тощо. Отже, загальна стійкість підприємства передбачає насамперед такий рух його грошових потоків, який забезпечує постійне перевищення доходів над витратами.

Саме ця рівновага є змістом фінансової стійкості, яка є головним компонентом (умовою) загальної стійкості підприємства. Фінансова стійкість відображає такий стан його фінансових ресурсів і такий ступінь їхнього використання, при якому підприємство має можливість вільно маневрувати грошовими коштами, здатне забезпечити безперервний процес виробництва та реалізації продукції, а також покриття витрат на його розширення та оновлення.

Економічною практикою ряду підприємств доведено, що мати тільки передову виробничу технологію, найдешевшу робочу силу або успішно діючу службу реалізації продукції на сучасному етапі для компанії вже недостатньо. Зовнішнє середовище організації часто змінюється. Сьогодні підприємства для функціонування на ринку та збереження конкурентоспроможності повинні постійно планувати свою господарську діяльність. При цьому кожна зміна несе не тільки загрози, але і нові додаткові можливості для досягнення майбутньої економічної вигоди. Підприємство повинно своєчасно виявляти зовнішні та внутрішні фактори нестійкості фінансового стану, проводити стратегічні та оперативні зміни для збереження фінансової стійкості. Отже, необхідно вивчати способи управління фінансами підприємств та використовувати нові

підходи, які дозволять у повній мірі реалізувати переваги планування фінансової стійкості. При розробці послідовності планування фінансової стійкості підприємства необхідно враховувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища в їх тісному взаємозв'язку, розподіл залучених підприємством фінансових ресурсів, обсягів фінансових вкладень за конкретними напрямками діяльності підприємства, структурними підрозділами та проектами, що реалізуються підприємством.

У практиці фінансового менеджменту є три види механізмів фінансової стабілізації:

- оперативний,
- тактичний
- стратегічний.

Усі ці механізми поділяють на захисні й наступальні.

Оперативний механізм належить до захисної реакції підприємства, тобто передбачає різке скорочення витрат (постійних і змінних), зменшення цін, звільнення робітників. Тактичний механізм - це щось середнє між захисною і наступальною стратегією. Наступальну стратегію відображає тільки стратегічний механізм, він підштовхує підприємство до агресивних дій, тобто збільшення цін, витрат, модернізації обладнання на підприємстві, до зміни або пошуку нових рингів збуту, вивільнення робочих місць.

Усі механізми фінансової стабілізації, розглянуті й проаналізовані вище, іще раз свідчать про те, що коли підприємство прагнутиме позбутися загрози банкрутства, воно знайде кошти й активізує свій внутрішній потенціал для виходу із кризового стану.

Список використаних джерел:

1. Дем'яненко І.В. Фінансова стійкість підприємств та її бюджетно-податкове регулювання // Фінанси України. – 2008. - №5. - С.127-129.

2. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2010. – 132 с.

3. Моляков Д.С. Финансы предприятий отраслей народного хозяйства: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 200 с.

4. Нестеренко Ж. К. Економічний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства: Навч. посібник / Ж. К. Нестеренко, А. В. Череп. – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 122 с.
5. Фінансовий аналіз і планування: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів/ Г.О. Крамаренко. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. 224 с.
6. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / М.Д.Білик, О.В.Павловська, Н.М.Притуляк, Н.Ю.Невмержицька.- 2-е вид., без змін. – К.: КНЕУ, 2011. – 592.

УДК 65.011.3(045)

К.А. Каліннік
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМ РИЗИКОМ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто теоретичні і практичні питання застосування ризик-менеджменту на підприємствах. Розглянуто функції ризик-менеджменту, основні етапи процесу управління ризиками.

Ключові слова: *ризик, менеджмент, підприємство, управління, послуги.*

У сучасних умовах невизначеності економіки, діяльність кожного підприємства завжди пов’язана із ризиком та можливими втратами. У цьому разі виникає потреба в певному механізмі, який би дозволив найраціональнішим способом врахувати ризик та мінімізувати втрати. Таким механізмом є ризик-менеджмент (управління ризиком).

На сьогоднішній день недостатньо дослідженими залишаються питання організації саме стратегічного ризик-менеджменту та механізму його реалізації, про що свідчить неготовність вітчизняних підприємств до фінансової кризи, відсутність диверсифікації їх діяльності, збитковість. Крім того, трансформація кон’юнктури ринків, зміни у поведінці відомих і поява нових факторів ризику, ускладнення підприємницької діяльності створюють передумови для розвитку

теорії ризик-менеджменту і його стратегічної складової зокрема. Зазначене вище вказує на актуальність теми дослідження, її важливе теоретичне та практичне значення.

Метою статті є дослідження ефективної системи ризик-менеджменту як інструменту управління господарським ризиком підприємства.

Дослідженнями ризик-менеджменту як інструменту управління господарським ризиком підприємства займались багато відомих зарубіжних і вітчизняних вчених, серед яких: В. В. Вітлінського, В. М. Гранатурова, О. Л. Устенка, О. І. Ястремського, А. Д. Штефанича, А. П. Альгіна, Г. Б. Клейнера, І. Т. Балабанова, Є. А. Уткіна, С. М. Ілляшенко, В. В. Черкасова, Г. В. Чернової, В. В. Глущенка, М. В. Хохлова, В. А. Москвіна, О. С. Шапкіна, А. Мура, К. Хлардена та інші.

В економічній теорії і практиці доведено, що підприємництво і ризик – поняття невіддільні, а відповідна доля ризику є необхідною умовою отримання прибутку. Більше того, чим вищий рівень ризику, тим більша величина можливого доходу.

Ризик – це економічна категорія, що відображає характерні особливості сприйняття зацікавленими суб’єктами економічних відносин об’єктивно наявних невизначеності і конфліктності, іманентних процесам цілепокладання, управління, прийняття рішень, оцінювання, що обмежені можливими загрозами і невикористаними можливостями [1].

Найбільш поширеним є визначення ризик-менеджменту як системи управління ризиком та економічними, точніше фінансовими відносинами, які виникають у процесі управління [2, с. 117].

Управління ризиком – багатоетапний процес, мета якого зменшити чи компенсувати збитки для об'єкта при настанні несприятливих подій [3, с. 16]. Як вважає О. Л. Устенко, управління ризиком – це процес впливу на суб'єкт господарювання, при якому забезпечується максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, їх обґрунтоване прийняття та зведення ступеня їх впливу до мінімальних меж, а також розробка стратегії поведінки даного

суб'єкта в разі реалізації конкретних видів ризику [4, с. 87]. Даний підхід є занадто широким і визначає перелік управлінських дій з ризик-менеджменту. З точки зору В. М. Гранатурова, управління ризиком можна охарактеризувати як сукупність методів, прийомів, заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикованих подій і вживати заходів щодо виключення або зниження негативних наслідків їх настання [5, с. 7]. Штефанич Д. А. визначає управління підприємницьким ризиком як сукупність дій економічного, організаційного і технічного характеру, спрямованих на встановлення видів, факторів, джерел ризику, оцінку величини, розробку і реалізацію заходів щодо зменшення його рівня та запобігання можливих втрат [6 с. 69].

Існують також визначення, які поряд з небезпекою, можливістю невдачі передбачають існування альтернативного варіанта. Ризик — це можливість помилки або успіху того чи іншого вибору в ситуації з декількома альтернативами [7, с. 89].

Отже, виходячи з викладеного, можна сказати, що сучасний ризик-менеджмент – це безперервна, всеохоплююча система управління ризиками організації, яка включає в себе комплекс різних методів та способів які направлені на усунення перешкод при досягненні основних бізнес-цілей компанії.

В межах ризик-менеджменту розв'язуються три основні завдання: профілактика виникнення ризиків; мінімізація збитку, заподіяного ризиками; максимізація додаткового прибутку, який отримує підприємство в результаті управління ризиками.

Основною метою ризик-менеджменту є зменшення, або ліквідація можливих втрат від ризику, саме тому визначення принципів та функцій управління ризиком мають суттєве значення для застосування ризик-менеджменту на підприємстві.

Основними завданнями ризик-менеджменту як науки є:

– пояснення природи управлінської праці в області ризикології;

– встановлення причинно-наслідкових зв’язків в управлінських процесах;

– виявлення умов, за яких спільна праця виявляється найефективнішою.

Ризик-менеджмент базується на таких основних принципах: принцип масштабності (максимізації); принцип мінімізації; принцип адекватної реакції; принцип розумного прийняття. [4]

Ризик-менеджмент виконує певні функції. Розрізняють функцій ризик-менеджменту двох типів: 1) функції об'єкту управління; 2) функції суб'єкта управління. До функцій об'єкту управління в ризик-менеджменті відноситься організація дозволу ризику; ризикових вкладень капіталу; роботи зі зниження величини ризику; процесу страхування ризику; економічних стосунків і зв'язків між суб'єктами господарського процесу. До функцій суб'єкта управління в ризик-менеджменті відносяться: прогнозування; організація; ·регулювання; координація; стимулювання; контроль.

Поєднання виконання всіх функцій ризик-менеджменту дозволяє характеризувати ризик-менеджмент із позицій процесного підходу в менеджменті як ряд послідовних управлінських дій, які характеризуються наступними основними етапами реалізації: визначення мети ризикованих подій (цілі ризику); діагностика проблеми; визначення можливих ризиків; аналіз ризику; визначення методів впливу на ризик; вибір оптимального методу впливу за умов оцінки порівняльної ефективності; розробка управлінського рішення; ухвалення рішення; безпосередній вплив на ризик; контроль і коригування результатів процесу управління.

Механізм стратегічного ризик-менеджменту можна представити у вигляді послідовності наступних етапів:

– визначення філософії та місії підприємства у сфері реалізації ризиків;

– консолідований аналіз внутрішніх та зовнішніх ризик-факторів;

– стратегічне планування та прогнозування допустимих ризикових позицій;

– вибір ризикової стратегії та визначення етапів її реалізації;

– контроль, коригування та координація дій. [7]

Важливу роль у системі управління ризиком відіграє правильний вибір заходів попередження і мінімізації ризику, які загалом визначають її ефективність. У світовій практиці напрацьована велика кількість досить різноманітних шляхів та способів зниження ризику. Вибір інструментарію впливу на ступінь господарських ризиків є важливим етапом процесу управління, але ґрунтовний аналіз економічної літератури показав відсутність єдиного підходу до вирішення даної проблеми. До основних ефективних напрямків регулювання ступеня ризику належать: уникнення, вирівнювання, збереження, зменшення та передача ризику. Ці методи не виключають один одного, тому можуть використовуватись одночасно.

Створення самостійного незалежного підрозділу, який ініціює, координує і контролює процес управління ризиками, прийнято називати «активним ризик-менеджментом». Як показує зарубіжна практика, саме цей підхід виявляється в більшості випадків оптимальним, причому, що важливо, у тому числі і за вартістю реалізації. У невеликій компанії підрозділ ризик-менеджменту може навіть складатися з однієї людини – менеджера по ризиках, але і в цьому випадку бажано, аби він був максимально незалежний в своїх діях. Можливі і інші підходи до побудови системи ризик-менеджменту. Так званий «пасивний ризик-менеджмент» передбачає залучення зовнішніх консультантів, які здійснюють необхідну роботу з ідентифікації і аналізу ризику, підбирають відповідні методи управління ключовими ризиками і диференційовано розподіляють їх по підрозділах компанії. При цьому всі необхідні рішення проводяться через керівні органи, але окремий підрозділ ризик-менеджменту не створюється. Недоліки цього підходу такі: після від'їзду консультантів система ризик-менеджменту перестає працювати.

Ще один підхід до організації ризик-менеджмента заснований на зведенні управління ризиками до їх страхування. Тобто пропонується оцінити всі ризики організації і передати їх на зовнішнє фінансування в страхові компанії. Таке розуміння ризик-менеджменту дуже розповсюджено, хоча, даний підхід є, як правило, найбільш витратним з трьох перерахованих.

Звичайно, страхування – важливий і ефективний, але не універсальний метод управління ризиками, і його вживанню повинні обов'язково передувати ідентифікація і аналіз всіх видів ризиків, виділення ризиків, що підлягають страхуванню, і оцінка цих ризиків, інакше деякі види ризиків взагалі не розглядатимуться, а деякі будуть необґрунтовано застраховані.

Також ризик-менеджмент як процес управління передбачає розробку стратегічних і тактичних рішень. Стратегія ризик-менеджменту – це загальний довгостроковий курс досягнення намічених цілей, в основу якого покладено прогнозування ризику та напрямів зменшення його впливу. Залежно від обраної стратегії, планується подальша діяльність підприємства з урахуванням впливу факторів внутрішнього й зовнішнього середовища. Тактика має на меті пропонувати конкретні методи та прийоми для вибору найбільш оптимального рішення та досягнення запланованих результатів в умовах ризику та невизначеності.

Як вважають експерти міжнародних рейтингових агентств, на сьогодні існують три головні елементи, за допомогою яких можна суттєво підвищити ефективність процесу управління ризиками: раціональне використання інформації про ризики, систематизація ризик-менеджменту, централізація зазначеного процесу [9 с. 190].

Таким чином, можна зробити висновок, що ризик-менеджмент виступає як управлінський комплекс, який включає ризик-менеджмент торговельних операцій, ризик-менеджмент фінансових операцій, ризик-менеджмент інвестиційних операцій, ризик-менеджмент окремих видів операцій.

На сучасному етапі стає очевидним, що оптимізувати рівень ризику можна лише спільними зусиллями усіх підрозділів підприємства, застосовуючи увесь комплекс методів ризик-менеджменту. Це зумовлює необхідність реалізації системних принципів і системного мислення щодо підприємства і управління.

Формування системи ризик-менеджменту покликане забезпечити високу ефективність прийняття управлінських рішень для досягнення стратегічних і

тактичних цілей підприємства. Використання в господарській практиці підприємств алгоритму управління ризиками дає змогу скоригувати стратегію розвитку з урахуванням ступеня ризику, підвищити результативність їх функціонування.

Список використаних джерел:

1. К.В. Багмет Функціональна підсистема у структурі ризик-менеджменту організації / ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ». – 2010. – УДК 330.131.7

2. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент / И. Т. Балабанов. — М. : Финансы и статистика, 2015. — 192 с

3. Хохлов Н. В. Управление риском : учеб. пособ. для вузов / Н. В. Хохлов. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. — 239 с.

4. Устенко О. Л. Теория экономического риска : монографія / О. Л. Устенко. — К. : МАУП, 2013. — 164 с.

5. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія / В. М. Гранатуров, І. В. Литовченко, С. К. Харічков ; за наук. ред. В. М. Гранатурова. — Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2013. — 164 с.

6. Управління підприємницьким ризиком / [за заг. ред. д.е.н. Д. А. Штефанича]. — Тернопіль : «Економічна думка», 2014. — 224 с.

7. Рудашевский В.Д. Риск, конфликт и неопределенность в процессе принятия решений и их моделирование. — М.: Экономика, 2014. — 254 с.

8. В.В. Коваленко Ризик-менеджмент в системі стратегічного управління фінансовою стійкістю банківської системи / ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України». – 2010. – УДК 338.24:336.71

9. В.Л. Кльоба Вдосконалення ризик менеджменту комерційного банку / Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 19.3. – С. 187-196.

УДК 338.31

Т. О. Кичак

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ МОЖЛИВОСТЕЙ ЗАЛУЧЕННЯ ПОЗИКОВИХ КОШТІВ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті досліджено теоретичні аспекти оцінки можливостей залучення позикових коштів підприємства. Здійснено характеристику передумов їх залучення. Визначено характерні ознаки та види запозичень. Охарактеризовано процес залучення позикових коштів, описано етапи його.

Ключові слова: *позикові кошти, кредитні ресурси, капітал, залучення, процентна ставка, ризик.*

Головною економічною основою створення і розвитку суб'єктів господарювання є капітал. Він характеризує фінансові ресурси підприємства,а також є основним фактором виробництва, головним джерелом фінансування одержання доходів. Структура капіталу, його динаміка є важливими показниками рівня ефективності господарської діяльності підприємств. За джерелами формування капітал розподіляється на власний і позиковий. Підприємства, які в своїй діяльності використовують лише власний капітал, є абсолютно фінансово стійкими і по мірі залучення запозичень фінансова стійкість знижується, а надмірне залучення позикових коштів може призвести до кризового стану. А підприємство, яке використовує у своїй діяльності лише власний капітал, не завжди має можливість за сприятливої кон'юнктури ринку швидкими темпами оновлювати виробничі фонди, впроваджувати нові технології, що дає можливість збільшувати масштаби виробництва, прибутковості господарської діяльності тощо.

Розвиток ринкової економіки зумовлений вивченням проблем управління фінансовою діяльністю суб'єктами господарювання, а саме: формування і використання капіталу (позикового). В умовах розвитку вітчизняного фінансового ринку, його сегментів та інфраструктурних елементів порушені питання набувають все більшого значення, що обумовлює актуальність

дослідження. Цій проблемі присвячені роботи вітчизняних і зарубіжних науковців: Є. Балабанова, І. Бланка, Е. Брігхема, В. Бочарова, О. Мозгового, А. Пересади, А. Поддєрьогіна, О. Терещенка та інших. Разом з тим на даний час потребують вивчення також питання формування і використання позикових коштів.

Метою даної статті є обґрунтування методів удосконалення процесу залучення запозичень, що дає можливість оптимізувати структуру капіталу для забезпечення фінансової стійкості підприємств.

Призначенням запозичень суб'єктів господарювання є підвищення ефективності діяльності та інвестування розвитку.

До основних факторів, які спонукають підприємства використовувати позикові кошти відносять:

- розбіжності за термінами виготовлення продукції, надходження її до споживачів і отримання оплати обумовлює несвоєчасне надходження коштів на підприємство, що призводить до нестачі оборотних активів. Така нестача, як правило, покривається короткостроковими позиками.

- оновлення виробничої бази, її розширення, модернізація за рахунок тезаврації прибутку та використання інших власних фінансових ресурсів не може бути повністю забезпеченим, оскільки реалізація інвестиційних програм, спрямованих на економічне зростання, передбачає залучення довгострокового позикового капіталу.

Реальний доступ до запозичень всім формам підприємства забезпечує розвинутий фінансовий ринок.

Запозичення характеризуються такими ознаками [3]:

- джерела запозичень (залучені із зовнішніх джерел на кредитному та фондовому ринках; залучені із внутрішніх джерел підприємства у формі поточних зобов'язань за розрахунками);

- мета залучення (забезпечення відтворення необоротних активів, поповнення оборотних активів, для інших господарських або соціальних потреб);

- форма залучення (у грошовій формі, у товарній формі, у формі нематеріальних активів);

- методи залучення (позики на кредитному ринку, на ринку цінних паперів, на товарному ринку);

- терміни залучення (короткостроковий та довгостроковий періоди);

- форма забезпечення (забезпечені заставою, гарантією, поручительством, незабезпечені);

- методи погашення (одноразові платежі, періодичні рівномірні виплати, регресія платежів);

- методи оплати позики (ставка процента, дисконтна ставка процента, товарна форма оплати).

Управління залученням запозичень − це процес їх формування з різних джерел і в різних формах у відповідності з потребами підприємства в позикових коштах на кожному етапі його розвитку [1].

Залучення позикових коштів є основною складовою частиною фінансової стратегії підприємства, яка передбачає забезпечення найбільш ефективних форм і умов використання запозичень.

Процес залучення запозичень складається з таких етапів:

а) аналіз залучення і використання позикових коштів в попередньому періоді (виявлення обсягів, складу, форм запозичень, а також оцінка ефективності їх використання);

б) визначення мети залучення позикових коштів в майбутньому періоді (поповнення необхідного обсягу постійної частини оборотних активів забезпечення формування змінної частини оборотних активів, формування належного обсягу інвестиційних ресурсів; забезпечення соціально-побутових потреб працівників підприємства; інші тимчасові потреби);

в) визначення допустимого обсягу залучення позикових коштів (максимальний обсяг запозичень зумовлений забезпеченням достатньої фінансової стійкості підприємства, яка оцінюється з позиції як позичальника, так і кредитора, що може призвести до зниження вартості майбутніх залучень);

г) оцінка вартості залучення позикових коштів (результати такої оцінки лежать в основі розробки управлінських рішень відносно вибору альтернативних джерел залучення запозичень, які забезпечують потреби підприємства у фінансових ресурсах);

д) визначення співвідношення обсягів короткострокових і довгострокових запозичень (розрахунок необхідного обсягу позикових коштів в межах кожного періоду здійснюється в розрізі окремих цільових спрямувань їх майбутнього використання.

Мета таких розрахунків полягає у встановленні термінів використання запозичень для оптимізації співвідношення довгострокових та короткострокових їх видів. В процесі цих розрахунків визначається повний і середній термін використання запозичень:

е) визначення форм залучення позикових коштів. Ці форми змінюються у розрізі фінансового кредиту, комерційного кредиту, інших форм. Вибір форм залежить від мети та специфіки господарської діяльності підприємства;

є) визначення складу основних кредиторів (склад кредиторів визначається формами залучення запозичень. Основними кредиторами підприємства є комерційні банки, постійні постачальники з якими встановлені тривалі комерційні зв'язки);

ж) формування ефективних умов залучення кредитів (до найважливіших з них належать: термін надання кредиту; процентна ставка за кредит; виплата суми процента; виплата основної суми боргу; інші умови пов'язані з отриманням позики);

з) забезпечення ефективного використання кредиту (критеріями такої ефективності є показники оборотності та рентабельності позикового капіталу);

і) забезпечення своєчасних розрахунків за отриманими позиками (платежі по обслуговуванню кредитів включаються в платіжний календар і контролюються в процесі моніторингу поточної фінансової діяльності).

Управління залученням запозичень передбачає:

- формування інформаційної бази для управління позиковим капіталом;

- розрахунок потреби у капіталі на основі прогнозу операційної та інвестиційної діяльності;

- визначення можливостей залучення власного капіталу;

- визначення потреби у позиковому капіталі;

- вибір оптимальних джерел та умов залучення запозичень;

- оцінювання ефективності формування позикового капіталу;

- забезпечення реалізації політики залучення підприємствами запозичень;

- аналіз ефективності використання запозичень.

Внаслідок незадовільного управління залученням запозичень виникає невиконання елементарних вимог, щодо формування окремих позицій активів і пасивів. З метою дотримання фінансової рівноваги на підприємстві, забезпечення стабільної платоспроможності та ліквідності під час прийняття рішень стосовно джерел покриття потреби в капіталі слід дотримуватися правил фінансування, до яких належить:

- золоте правило фінансування;

- золоте правило балансу;

- правила ліквідності;

- провило вертикальної структури капіталу [3].

Золоте правило фінансування називають також золотим банківським правилом, або узгодженості строків. Згідно цього правила фінансовий капітал повинен бути мобілізований на строк не менший від того, на який даний капітал заморожується в необоротних та оборотних активах суб'єктів господарювання. Дотримання вимог золотого правила фінансування забезпечує підприємству стабільну ліквідність та платоспроможність.

Таким чином, джерелами формування капіталу можуть бути як власні фінансові ресурси, так і позикові. Для більшості підприємств основною частиною і базою усього фінансового капіталу є власний капітал, але діяльність підприємства в системі ринкової економіки неможлива без періодичного використання різноманітних форм залучення позикових коштів. Позикові кошти займають досить вагоме місце в структурі капіталу підприємства.

Оптимальна структура загального капіталу є передумовою ефективності його використання. Використання позикових коштів дає можливість приросту рентабельності власного капіталу, але негативно впливає на фінансову стійкість підприємства.

Отже, використання позикових коштів є важливим питанням для кожного підприємства і потребує виваженого підходу до визначення потреби в них, вибору їх джерел та обсягів залучення.

Залежно від типу фінансових відносин, які виникають між капіталодавцями і підприємством-об'єктом фінансування, вони можуть стати співвласниками або кредиторами суб'єкта господарювання. Якщо між капіталодавцем і підприємством виникають відносини позички, то це означає, що фінансування відбувається за рахунок позичкового капіталу: капіталодавець набуває статусу кредитора.

Позичковий капітал характеризує частину активів підприємства, що профінансована його кредиторами всіх видів.

Позичковий фінансовий капітал підприємств може утворюватись за рахунок двох основних груп джерел позикових коштів.

Список використаних джерел:

4. Іващенко В.І., Болюх М.А. Економічний аналіз господарської діяльності. – К.: ЗАТ “Нічлава”, 2011.- 204 с.

5. Ілляшенко, С. М. Товарна інноваційна політика : Підручник / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна. – Суми : Університетська книга, 2009. – 281с.

6. Обущак, Т. Методологічні принципи управління фінансовим станом торговельного підприємства / Т. Обущак // Вісник КНТЕУ. – 2010. – №1. – С.41-49.

7. Крамеранко Г.О. Фінансовий менеджмент: Підручник. – К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 500 с.

УДК 658.14(045)

С.Г. Коваль

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ТЕОРЕТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ФІНАНСОВУ БЕЗПЕКУ

Стаття містить результати аналізу теоретичних джерел за проблемою фінансової безпеки підприємства. Крім того зазначено методологію розрахунку впливу функціональних складових на зміну сукупного критерію економічної безпеки підприємства, описано основні принципи здійснення функціонального аналізу заходів з організації необхідного рівня економічної безпеки підприємства за окремими складовими.

Ключові слова: *діагностика, криза, безпека, фінансовий стан, банкрутство, фінансова стійкість, фінансова рівновага.*

В умовах ринкової економіки, суттєвого розширення прав підприємств у галузі фінансово-економічної діяльності значно зростає роль своєчасного та якісного аналізу фінансового стану підприємств, оцінки їхньої ліквідності, платоспроможності і фінансової стійкості та пошуку шляхів підвищення рівня економічної безпеки.

Особливого значення набуває своєчасна та об'єктивна оцінка фінансового стану підприємств, оскільки жодний власник не повинен нехтувати потенційними можливостями збільшення прибутку (доходу) підприємства, які можна виявити тільки на підставі своєчасного й об'єктивного аналізу фінансового стану підприємств.

Систематичний аналіз фінансового стану підприємства, його платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості необхідний ще й тому, що дохідність будь-якого підприємства, розмір його прибутку багато в чому залежить від його платоспроможності. Ураховують фінансовий стан підприємства і банки, розглядаючи режим його кредитування та диференціацію відсоткових ставок.

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Тому на нього впливають усі ці види діяльності підприємства. Передовсім на фінансовому стані підприємства позитивно позначаються безперебійний випуск чи реалізація високоякісної продукції.

Як правило, чим вищі показники обсягу виробництва і реалізації продукції, робіт, послуг і нижча їх собівартість, тим вища прибутковість підприємства, що позитивно впливає на його фінансовий стан.

Неритмічність виробничих процесів, погіршення якості продукції, труднощі з її реалізацією призводять до зменшення надходження коштів на рахунки підприємства, в результаті чого погіршується його платоспроможність.

Існує і зворотний зв'язок, оскільки брак коштів може призвести до перебоїв у забезпеченні матеріальними ресурсами, тобто у виробничому процесі, що безумовно знижує рівень економічної безпеки підприємства.

Стабільне функціонування, розвиток та збільшення конкурентоспроможності підприємства багато в чому залежить від наявності надійної системи економічної безпеки підприємства, тобто забезпечення економічної безпеки виробництва від різних проявів зовнішнього і внутрішнього походження, що впливають на потенціал підприємства.

Економічна безпека підприємства – це захищеність його діяльності від негативного впливу зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути виниклі загрози або пристосуватися до наявних умов, що негативно впливають на його діяльність [1,с.34].

Аналіз і оцінку економічної безпеки підприємства виконують у такий послідовності: виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають економічну безпеку підприємства (по кожній з функціональних складових), аналіз і оцінка ступеня їх впливу; розрахунок узагальнених показників економічної безпеки для кожної з функціональних складових; розрахунок інтегрального показника економічної безпеки підприємства, розробка комплексу заходів, спрямованих на підвищення економічної безпеки, і оцінка їх ефективності.

Оцінку рівня економічної безпеки здійснюється порівнянням розрахункових значень показника з реальними величинами, одержаними раніше стосовно підприємства, а також (коли це можливо) щодо аналогічних суб'єктів господарювання відповідних галузей економіки.

Після розрахунку впливу функціональних складових на зміну сукупного критерію економічної безпеки підприємства здійснюють функціональний аналіз заходів з організації необхідного рівня економічної безпеки підприємства за окремими складовими в наступній послідовності:

1. Визначення структури негативних впливів за функціональними складовими економічної безпеки. Розподіл об'єктивних і суб'єктивних негативних впливів.

2. Фіксація вжитих превентивних заходів для запобігання негативним впливам за всіма функціональними складовими економічної безпеки

3. Оцінка ефективності вжитих заходів з погляду нейтралізації конкретних негативних впливів за кожною складовою економічної безпеки

4. Визначення причин недостатньої ефективності заходів, ужитих для подолання вже наявних і можливих негативних впливів на економічну безпеку.

5. Виявлення не усунених і очікуваних негативних впливів та рівень економічної безпеки, а також тих, що можуть з'явитися в майбутньому.

6. Опрацювання рекомендацій щодо усунення існуючих негативних впливів на економічну безпеку й запобігання можливій появі нових.

7. Оцінка вартості кожного з пропонованих заходів щодо усунення негативних впливів на рівень економічної безпеки й визначення відповідальних за реалізацію таких заходів.

Оцінка ефективності діяльності відповідних структурних підрозділів підприємства (організації) з використанням даних про витрати для запобігання можливим негативним впливам на економічну безпеку й про розміри відверненої і заподіяної шкоди дає об'єктивну (підкріплену економічними розрахунками) панораму результативності діяльності всіх підрозділів (відділів, цехів) з цього питання.

Система безпеки підприємства складає множину взаємопов'язаних елементів, що забезпечують своєчасне виявлення та попередження як зовнішніх, так і внутрішніх небезпек та загроз, забезпечення захисту діяльності підприємства і досягнення їм цілей бізнесу.

Складовими елементами системи є [3]; об'єкт безпеки, суб'єкт без пеки, механізм безпеки, а також практичні дії щодо забезпечення безпеки.

Суб'єктів забезпечення безпеки підприємства можна поділити на дві групи: ті, що входять до структури самого підприємства (спеціальні суб'єкти — служба безпеки або охорона, рятувальна служба, інші; напівспеціальні суб'єкти — юридичний відділ, фінансова служба та інші; інший персонал підприємства), ті, що знаходяться за межами підприємства та не підпорядковуються його керівництву (державні органи — законодавчі, виконавчі, судові, правоохоронні, науково-освітні заклади, інші; недержавні організації — приватні охоронні й детективні агенції, аналітичні центри, інформаційні служби, інші; кримінальні структури).

До елементів механізму забезпечення економічної безпеки відносяться: закони, правові норми, спонукальні мотиви й стимули, методи, заходи, сили та засоби.

Завдання, що вирішуються завдяки механізмам забезпечення належної економічної безпеки: прогнозування можливих загроз економічній безпеці підприємства; організація діяльності з попередження можливих загроз; виявлення, аналіз і оцінка реальних загроз економічній безпеці, які виникли; організація діяльності щодо реагування на загрози, які виникли [2].

Організація й функціонування комплексної системи забезпечення економічної безпеки повинні базуватися на наступних принципах: комплексності або системності; безперервності; законності; сполучення превентивних і реактивних заходів; диференційованості; сполучення гласності й конфіденційності; компетентності; економічної доцільності.

Складові системи забезпечення економічної безпеки визначаються двома факторами:

1) потенційним складом і структурою загроз;

2) фінансовими можливостями підприємства.

Постійне посилення дії факторів, що загрожують економічній безпеці підприємства, потребує створення системи моніторингу стану і динаміки розвитку підприємства з метою завчасного попередження небезпек та загроз і вживання необхідних заходів щодо захисту та протидії.

Основні цілі моніторингу повинні бути наступними:

— оцінка стану та динаміки розвитку виробництва підприємства;

— виявлення деструктивних тенденцій і процесів розвитку потенціалу

— виробництва;

— визначення причин, джерел, характеру, інтенсивності впливу загрозливих факторів на потенціал виробництва;

— прогнозування наслідків дії загрозливих факторів;

— системно-аналітичне, вивчення сформованої ситуації та тенденцій її

— розвитку, розробка цільових заходів щодо захисту підприємства від загроз.

При здійсненні моніторингу повинен діяти принцип безперервності спостереження за станом об'єкта моніторингу з урахуванням фактичного стану і тенденцій розвитку його потенціалу, а також загального розвитку економіки, політичної обстановки та дії інших загальносистемних факторів.

Список використаних джерел:

1. Бланк І.О. Фінансово-економічні проблеми розвитку торговельних підприємств України // Вісник КНТЕУ. – 2014. - №5. – с. 28-39.

2. Дмитров С. Система скорингу на основі індикаторів ризику як ефективна складова фінансового моніторингу [Текст]// Вісник національного банку України. – Київ. – 2011. – № 1 (179). – С. 26-31.

3. Дорошенко Т. В. Податковій кредит у формуванні інвестиційних ресурсів підприємств [Текст]// Фінанси України. – 2012. – №4. – С.80-84.

4. Іванілов, О. С. Економіка підприємства : підручник / О. С. Іванілов. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 728 с.

УДК 339.92:658(045)

І. А. Коржовська

здобувач освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст»

Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ

АНАЛІЗ І ОЦІНКА ІМІДЖУ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто поняття іміджу як управлінської категорії. Охарактеризовано сутність, структура, функції іміджу з позиції вітчизняних і зарубіжних фахівців. Виявлено особливості формування іміджу в залежності від життєвого циклу підприємства, а також, залежно від цільової аудиторії.

Ключові слова: *імідж, імідж підприємства, внутрішній імідж підприємства, зовнішній імідж підприємства, репутація, позитивний імідж, негативний імідж, дзеркальний імідж.*

Кожне підприємство має свій образ у свідомості інших учасників ринку, незалежно від того, усвідомлює воно це чи ні. У будь-якої організації існує імідж незалежно від того, хто над ним працює і чи працюють над ним взагалі. У випадку ігнорування керівництвом підприємства питання формування іміджу він складеться у споживачів стихійно, і немає ніякої гарантії, що він буде адекватним і сприятливим для фірми. Необхідність дослідження іміджу підприємства зумовлена:

– розумінням того, що імідж підприємства – реальний управлінський ресурс, що істотною мірою зумовлює успішність його економічних і соціальних позицій;

– важливістю виявлення основних структурних компонентів іміджу підприємства, скерованих на його позиціювання в інформаційному просторі;

– необхідністю дослідження наукового вивчення комунікаційних процесів, що впливають на формування іміджу підприємства.

В умовах жорсткої ринкової конкуренції між підприємствами, які пропонують ідентичні товари та послуги, загострюються питання завоювання ринку збуту та приваблення потенційного клієнта. Одним з основних

інструментів покращання становища на ринку є позитивний імідж підприємства, який вирізняє його серед аналогічних за видом діяльності організацій, підсилює ринкові позиції, збільшує ринкову вартість компанії, розширює коло постійних споживачів. Існує велика кількість визначень поняття "імідж", що розглядають його з різних точок зору. Понятійно-категоріальний апарат поняття "імідж підприємства" являє собою певну "суміш" понять: репутація, гудвіл, бренд тощо.

Імідж, за визначенням В. С. Білоуса – це образ, репутація, якісні характеристики лідера, фірми, керівника і характер ставлення до них громадськості. І. Вікент'єв зазначає: «У кожного об'єкта, що сприймається людиною, є «забарвленість», ім'я, імідж. Об'єктів без іміджу немає. Адже те, що його немає, - теж імідж». Що вищий імідж організації та її працівників, то вища ефективність їхньої діяльності. Імідж – це той образ, за яким сприймається суспільством певна організація, людина або торгова марка чи товар. Таке визначення надає Т. О. Примак. На думку А.К. Семенова, імідж — це навмисне спроектований в інтересах підприємства, що ґрунтується на особливостях діяльності, внутрішніх закономірностях, властивостях, перевагах, якостях і характеристиках образ, який цілеспрямовано входить у свідомість (підсвідомість) цільової аудиторії, відповідає її очікуванням і вирізняє компанію від аналогічних [1].

Сильний корпоративний імідж стає необхідною умовою досягнення фірмою стійкого та тривалого ділового успіху і цьому є цілком розумне пояснення. По-перше, він дає ефект придбання організацією визнаної ринкової сили, тому що сприяє зниженню чутливості до цін, по-друге, підвищує специфічність та унікальність товарів, а це означає, що він захищає організацію від атак конкурентів і зміцнює позиції щодо товарів-замінників. І, по-третє, він полегшує доступ фірми до різних ресурсів: фінансових, інформаційних, людських тощо [3].

Російські експерти з питання іміджу підприємства Шкардун В. Д. та Ахтямов Т. М. виділяють у структурі іміджу два основні блоки: внутрішній

імідж та зовнішній імідж. Внутрішній імідж підприємства формують уявлення персоналу про своє підприємство. Персонал при цьому розглядається не тільки як фактор конкурентноспроможності підприємства, одна з ключових груп громадськості, але і як важливе джерело інформації про підприємство для зовнішніх аудиторій. Основними детермінантами внутрішнього іміджу є культура підприємства (система підбора і навчання персоналу, система відносин керівництва і підпорядкування, система оцінки роботи персоналу на підставі прийнятих на підприємстві критеріїв, система винагород, система соціальних пільг, фірмовий стиль підприємства) і соціально-психологічний клімат (настрій і думка колективу, індивідуальне самопочуття й оцінка умов життя і роботи особистості в колективі) [7].

Зовнішній імідж поділяється на основні елементи:

1. Імідж підприємства у споживачів складають уявлення людей щодо унікальних характеристик, які, на їхню думку, має продукція підприємства: якість, дизайн, популярність торгової марки; надані підприємством сервісні послуги і система знижок; ціна на продукцію; уявлення споживачів про заявлену місію і стратегії підприємства, а також його фірмовий стиль.

2. Бізнес-імідж підприємства складається з уявлень партнерів про підприємство як суб'єкт визначеної діяльності. У якості основних детермінант бізнес - іміджу виступають: ділова репутація, сумлінність (або дотримання етичних норм бізнесу) у здійсненні підприємницької діяльності, надійність, лояльність підприємства до партнерів, інформаційна відкритість, а також ділова активність підприємства, індикаторами якої є обсяг продажів, відносна частка ринку, розмаїтність товарів, гнучкість цінової політики.

3. Соціальний імідж підприємства – уявлення широкої громадськості про соціальні цілі і ролі підприємства в економічному, соціальному і культурному житті суспільства. Соціальний імідж формується за допомогою інформування громадськості про соціальні аспекти діяльності підприємства, таких як спонсорство, меценатство, підтримка суспільних рухів, участь у рішенні проблем екології, зайнятості, охорони здоров'я тощо, сприяння конкретним особам.

4. Імідж підприємства для державних структур складають уявлення про підприємство представників регіональної адміністрації, виконавчої і законодавчої влади. Параметрами іміджу для державних структур є: значимість продукції підприємства для регіону, ступінь участі підприємства в регіональних соціальних програмах, виконання підприємством державних законів, кількість наданих робочих місць для жителів регіону, відкритість підприємства до неформальних контактів [5].

З метою оцінки і формування позитивного корпоративного іміджу підприємства можна виділити також "дзеркальний" імідж – уявлення керівництва підприємства про імідж підприємства.

Оскільки ініціація і ресурсне забезпечення робіт з формування позитивного іміджу підприємства залежать насамперед від керівництва, то стратегічною задачею є зближення "дзеркального" іміджу підприємства з його реальним іміджем, і далі – перетворення останнього в позитивний імідж, що підсилює ринкову силу підприємства [4].

Зростання уваги до проблеми формування позитивного іміджу організації не випадкове. Позитивний корпоративний імідж стає необхідною умовою досягнення фірмою стійкого і тривалого ділового успіху. Цьому є цілком розумне пояснення. По-перше, він дає ефект придбання організацією визначеної ринкової сили, тому, що призводить до зниження чутливості до ціни. По-друге – зменшує замінність товарів, а це означає, що він захищає організацію від атак конкурентів і зміцнює позиції щодо товарів-замінників. І, по-третє – полегшує доступ фірми до різного роду ресурсів: фінансових, інформаційних, людських тощо [6].

Методика формування корпоративного іміджу підприємства може бути представлена наступною послідовністю кроків:

1. Аналіз маркетингового середовища підприємства і виділення цільових (найбільш важливих для його діяльності) груп громадськості.
2. Формування набору найбільш істотних іміджоутворюючих факторів для кожної з цільових груп громадськості.

3. Розробка бажаного образу підприємства (з погляду встановлених стратегічних цілей) для кожної цільової групи громадськості.

4. Оцінка стану іміджу підприємства в кожній з цільових груп громадськості.

5. Розробка і реалізація плану заходів щодо формування позитивного іміджу підприємства у свідомості цільових груп.

6. Контроль результатів, що досягаються, і корекція (при необхідності) плану [8].

Імідж підприємства — це, по суті, економічний ефект, що створюється відношенням до компанії зацікавлених груп осіб: споживачів, постачальників, співробітників, інвесторів. Імідж має такі характеристики:

1. Адекватність, правдивість — створений імідж повинен відповідати тому, що є насправді;

2. Імідж – це комплексна характеристика, а не просто торгова марка, дизайн чи картинка, що легко запам'ятовується. Це ретельно пророблена біографія або історія фірми. Тому що споживач звертає увагу не тільки і не стільки на текст та ілюстрації, а підсвідомо його цікавлять якості, що утворюють індивідуальність фірми;

3. Він ірраціональний, тому сприймається як безальтернативна сутність;

4. Імідж є динамічним і може змінюватися під впливом обставин та нової інформації [9].

Для здійснення процесу управління корпоративним іміджем необхідно мати чіткі уявлення про його складові й особливості психологічних процесів формування іміджу у свідомості груп осіб. Імідж організації складається із певного набору елементів, які пов'язані між собою. Такі елементи, своєю чергою, є результативними чинниками, які формуються на підставі проведення маркетингової комунікаційної компанії. Загалом вигляді структуру іміджу організації показано на рис. 1 [1].

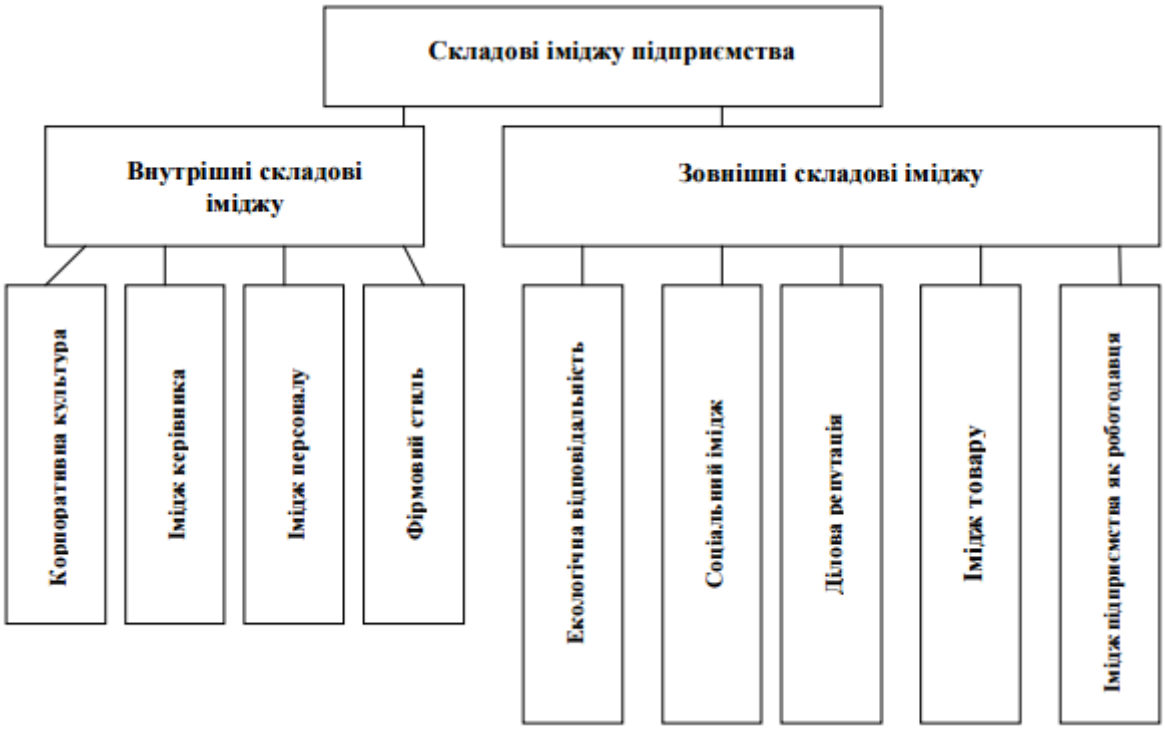

Рис. 1. **Структура іміджу організації**

З точки зору формування позитивного іміджу підприємства наведені складові елементи потребують детальнішого розгляду. Корпоративна культура- це сукупність цінностей, правил, звичаїв, традицій, норм етики бізнесу та управління, які не закріплені законодавством, але надзвичайно важливі для успішної діяльності підприємства. Цінності організації – це своєрідний комплекс духовно-світоглядних елементів, які відрізняють організацію та їх співробітників від інших. Імідж керівника включає уявлення про здібності, психологічні характеристики, зовнішність, його харизму [3].

Імідж персоналу формується на основі прямого контакту зі співробітниками. При цьому кожен співробітник розглядається як "образ", за яким судять про персонал загалом. Отже, важко переоцінити роль співробітників, які працюють безпосередньо з клієнтами, в процесі створення цілісного позитивного іміджу.

Фірмовий стиль – це візитна картка підприємства. Фірмовий стиль сприймається безпосередньо, візуально, запам'ятовується завдяки тому, що має складові, які впливають на органи чуттів, — це звуки, аромати, кольори. Він існує фізично, реалізуючись у продукції підприємства, його інтер'єрах,

документації, упакуванні, фірмовому одязі, в усіх видах рекламних матеріалів тощо. Фірмовий стиль створюється кольорографічними, вербальними, пластичними рішеннями, тобто певними елементами. Це зокрема – товарний знак, логотип, фірмові кольори, фірмові шрифти, формати видань, слоган.

Імідж товару – можливість задовольнити вигоди, які очікує споживач від купівлі товару, а саме: технологічна якість, споживча якість, цінова конкурентоспроможність, наявність послуг, які супроводжують товар [7].

Соціальний імідж – уявлення широкої громадськості про соціальні цілі та роль організації в економічному, соціальному й культурному житті суспільства, підтримка національних соціальних проектів, дотримання прав людини.

Ділова репутація – уявлення про підприємство як суб'єкт ділової активності. Ділова репутація підприємства містить морально-етичні та ділові ознаки менеджменту підприємства, стабільні партнерські відносини з постачальниками тощо. Складові ділової репутації – обсяг продажу послуг, відносна частка ринку, етика бізнесу, довгострокові інвестиції, асортимент послуг, гнучкість цінової політики, вартість брендів тощо. Екологічна відповідальність підприємства. Імідж підприємства відображає не тільки інформацію про виробничу та науково-технічну його діяльність, але також про характер його екологічної відповідальності, яка полягає у рівні забруднення довкілля, мінімізації і утилізації відходів, раціональному використанні землі.

Імідж роботодавця – залучення і утримання професійних кадрів, рівень оплати праці, турбота про персонал, якість соціального пакета, система управління персоналом. Багато компаній стикались з проблемами репутацій, лише згодом зрозумівши їх соціальну значущість [8].

Ефективне формування іміджу організації – це цілеспрямована робота, кероване подання інформації із заздалегідь очікуваним результатом її впливу. Інформація повинна доводитись до аудиторії усіма каналами маркетингових комунікацій. До основних інструментів маркетингових комунікацій належать: реклама, пропаганда, паблік рілейшнз, директ-маркетинг, стимулювання збуту тощо. Кожна із складових системи маркетингових комунікацій має свої

особливості, але усі вони доповнюють одна одну, створюючи єдиний комплекс. Робота над іміджем є складною та охоплює багато процесів і багато людей, але є дуже необхідною, тим паче, якщо підприємство хоче закріпитися на ринку та мати добрі перспективи для свого подальшого розвитку [2].

Отже, імідж підприємства – це образ організації, який існує у свідомості клієнтів. Клієнтами компанії виступають як зовнішні споживачі її продуктів, послуг, так і співробітники компанії. Враховуючи це, зусилля формування іміджу повинні направлятися на внутрішню та зовнішню аудиторію. Внутрішній імідж підприємства створюють відносини персоналу і керівництва, їх загальне спрямування, атмосфера, соціально-психологічний клімат. Зовнішній імідж – це сприйняття і образ підприємства у споживачів, інвесторів, конкурентів, фінансових установ, постачальників, засобів масової інформації і їх реакція на цей образ. Основними складовими іміджу підприємства є: ділова репутація, імідж роботодавця, внутрішній імідж організації, імідж споживача, імідж товару, імідж керівництва, візуальний імідж, соціальний імідж, імідж персоналу, екологічна відповідальність підприємства. Основними засобами формування іміджу: фірмовий стиль, рекламні засоби, паблік рілейшиз, візуальні та вербальні (словесні) засоби. Формування, підтримання та розвиток іміджу потребує вираженої, ґрунтовної діяльності усього колективу підприємства.

Список використаних джерел:

1. Воловиков Б. Оценка конкурентоспособности продукта на основе метода анализа иерархий // Индустриальный и b2b маркетинг, 2011. - № 4. – С. 36-40.

2. Дмитрук Є.В. Причини та наслідки впливу репутації підприємства на його економічну безпеку / Є.В. Дмитрук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – Т. 2. – С. 220–225.

3. Котлінська Ю.Г. Проблеми та перспективи становлення брендингу в Україні / Ю.Г.Котлінська // Економіка. – 2011. – № 3. – С.167-171.

4. Кубишина Н.С., Соломченко А.А. Формування іміджу бренду // Проблеми економіки. Вісник КПІ. – 2009. − № 28.

5. Лукич Р. Управление продажами. / Радмило Лукич – М.: "Манн, Иванов и Фербер", 2010. – 168 с.
6. Мазаракі А. А., Ортинська В. В., Дубовик Т. В. Торгова реклама: теорія і практика управління: монографія. — К., 2009. — 188с.
7. Строцюк Ю.В. Сутність та значення позитивного іміджу для підприємства //. – 2010. − № 6 (84). – С. 243– 248.
8. Томилова М. Модель имиджа организации // Менеджмент и менеджер. − 2007. − № 9. – С. 26-32.
9. Трач О.Ю., Карий О.І. Імідж, бренд та репутація: їх взаємозв’язок і вплив на розвиток територій, організацій та окремих осіб // Вісник Національного університету "Львівська політехніка".-2011. – С. 182 – 187.

УДК 33.65.005.95

Д. А. Костюник
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В РИНКОВИХ УМОВАХ

У статті характеризується сутність категорії «трудовий потенціал підприємства», визначаються методи його оцінки, відокремлено характеризуються два найважливіших аспекти трудового потенціалу: виробничо-кваліфікаційний і психологічний.

Ключові слова: *трудовий потенціал, кадри, персонал, трудові ресурси, кваліфікація, плинність кадрів, професія.*

Трудові ресурси — це форма вираження людських ресурсів, що являють собою один із видів ресурсів економіки поряд з матеріальними. Особливість людських ресурсів полягає в тому, що вони одночасно є і ресурсами для розвитку економіки, і людьми, споживачами матеріальних благ і послуг. Проте залежно від соціальних, психологічних якостей людей, статі, віку, освіти, здоров'я, сімейного стану їхні матеріальні і моральні потреби

неоднакові. Поняття «трудові ресурси» є ринковою категорією, має широку інформативність і дає змогу використовувати його як ефективний інструмент державного регулювання ринку праці.

Трудові ресурси — це частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності.

Аналіз трудових показників на підприємстві є одним із засобів удосконалення практики планування і керівництва у сфері праці. Він припускає вивчення рівня та динаміки будь-якого окремого показника в тісному зв'язку і взаємозалежності від зміни рівня і динаміки всіх інших. Аналізу господарської діяльності належить важлива роль в удосконаленні організації оплати праці, забезпеченні її прямої залежності від кількості і якості, кінцевих виробничих результатів. У процесі аналізу виявляються резерви підвищення ефективності та вдосконалення оплати праці, введення прогресивних форм матеріального стимулювання, забезпечується систематичний контроль за мірою праці і споживання.

В процесі комплексного аналізу оцінці підлягає передусім трудовий потенціал.

Якими ж показниками можна визначити трудовий потенціал?

Трудовий потенціал може розглядатись у трьох рівнях: трудовий потенціал людини, трудовий потенціал колективу (підприємства), трудовий потенціал суспільства. Трудовий потенціал підприємства являє складну, динамічну, відриту систему, яка, у свою чергу, є складовою трудового потенціалу суспільства. Але трудовий потенціал підприємства не є простою сумою трудових потенціалів працівників — тому, що об'єднання працівників у колектив з певною організацією, взаємодією і взаємодоповненням його членів дає ефект колективної праці, або енергетичний ефект.

Трудовий потенціал підприємства, як і трудовий потенціал особи, не є постійним. Він змінюється з розвитком освітнього і професійного рівня персоналу та його кількісного складу (плинність кадрів, їх скорочення або збільшення).

Науковці вважають, що оцінювання трудового потенціалу підприємства має будуватися на основі економічних оцінок здатності людей створювати певний дохід.

Ядро трудового потенціалу складають сукупні здібності працівників, необхідні для того, щоб обирати, виконувати та координувати дії щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства на певних ринках.

Тому є підстави розглядати трудовий потенціал не лише як масу праці, якою володіє виробничий об'єкт, але і включати умови реалізації цього потенціалу (технічну озброєність праці, рівень його механізації, організації і так далі). У такому підході, на перший погляд, є свій резон. Дійсно, здібність працівника до праці реалізують у певних технічних, економічних, організаційних, соціальних й інших умовах, і від цього залежать результати праці.

Проте таке розуміння характеризує не трудовий, а виробничий потенціал підприємства. Одним із найважливіших показників, що характеризують виробничі можливості підприємства, є чисельність промислово-виробничого персоналу. Чим більша чисельність, тим за інших рівних умов більший об'єм виробленої продукції. Такий шлях збільшення обсягу виробництва класифікується як екстенсивний. Проте показник чисельності працівників, навіть за видами діяльності (зайняті основною діяльністю, зайняті в невиробничих підрозділах підприємства), за категоріями промислово-виробничого персоналу, недостатній для повної характеристики трудового потенціалу, особливо для мети управління кадрами в умовах ринкової економіки.

Тому, параметри трудового потенціалу поділяють на дві групи: 1) параметри, що характеризують соціально-демографічні компоненти трудового потенціалу колективу підприємства: структура за віком і статтю, рівень освіти, родинна структура, стан здоров'я тощо; 2) параметри виробничих компонентів трудового потенціалу: професійно-кваліфікаційна структура, підвищення професійного рівня, творча активність.

Деякі дослідники виділяють у трудовому потенціалі два його аспекти: виробничо-кваліфікаційний і психологічний. Проте для практики управління вагомішою є система показників, за допомогою якої можна кількісно охарактеризувати ту або іншу сторону потенціалу, щоб з'ясувати, де він вищий або нижчий, як змінився завдяки вжитим заходам, наскільки фактично використовувана його величина відрізняється від можливої і так далі. Отже, в оцінці трудового потенціалу потрібна характеристика його кількісної та якісної сторін.

Для характеристики трудового потенціалу з кількісного боку використовують такі показники, як: чисельність промислово-виробничого персоналу та персоналу непромислових підрозділів; кількість робочого часу, можливого до відробітку за нормального рівня інтенсивності праці (кордони можливої участі працівника у праці). Якісна характеристика трудового потенціалу спрямована на оцінку: фізичного і психологічного потенціалу працівників підприємства (здібність і схильність працівника до праці, стану здоров'я, фізичного розвитку, витривалості тощо); обсягу загальних і спеціальних знань, трудових навиків і умінь, що обумовлюють здібність до праці певної якості (освітній і кваліфікаційний рівні, фундаментальність підготовки тощо); якість членів колективу як суб'єктів господарської діяльності (відповідальність, свідома зрілість, зацікавленість, причетність до економічної діяльності підприємства та інше). Для характеристики якісного боку трудового потенціалу також може бути вироблено з використанням кількісних показників, проте, збір інформації для таких розрахунків є досить складним, тому на практиці використовують спрощений підхід, коли якісну характеристику трудового потенціалу обмежують даними, що відображають освітній і кваліфікаційний рівні, наявність спеціальної професійної підготовки, структуру працівників за віком і статтю.

На підставі викладеного можна зробити висновок, що конкурентоспроможність окремих суб'єктів господарювання (підприємств) і економіки визначається безліччю чинників, з-поміж яких важливе місце посідає

трудовий потенціал (як сукупність перелічених переваг). Тому, працедавці повинні задуматись про підвищення ефективності виробництва. Наявність трудових ресурсів, професійно-кваліфікаційний рівень яких відповідає сучасним вимогам, – потрібна умова випуску конкурентоспроможної продукції (надання якісних послуг).

Одним із чинників відродження реального сектора економіки (підприємства) виступає висококваліфікована робоча сила. Низький кваліфікаційний рівень виробничого персоналу є однією з основних причин слабкої конкурентоспроможності товарів і послуг, що виробляються. Ця обставина відбивається на прибутках підприємства, обмежує їхні фінансові можливості для підвищення кваліфікації персоналу. Проблема підготовки та перепідготовки кадрів має соціальний характер.

На сьогодні професійна діяльність не зводиться до вирішення лише виробничо-технічних завдань, вона все більше зв'язана з активною участю в реалізації соціальних, економічних, комерційних, правових і управлінських завдань. З огляду на це, стратегічним завданням кадрової політики підприємства можна назвати підготовку конкурентоспроможного працівника, який зацікавлений в якості продукту, економії ресурсу, зниженні собівартості.

Визначення кількісного та якісного складу персоналу має тісно збігатися зі всіма іншими елементами виробничого процесу так, щоб здолати існуючий однобічний не комплексний підхід до проблеми використання трудових ресурсів. Нині проблеми раціонального використання трудового потенціалу, його розвитку як чинника конкурентоспроможності підприємства ще не знайшли свого місця в системі загального управління підприємством.

Досі вся система управління загалом, облік і звітність – зокрема на підприємстві поставлені так, що здійснюють суворий контроль за використанням матеріальних ресурсів, але не живої праці.

Трудовий потенціал як ресурс відіграє провідне значення, оскільки від компетентності, кваліфікованості, навиків і досвіду людей залежить ефективне та раціональне використання інших ресурсів. Крім того, лише трудовий потенціал, виступаючи самостійний ресурсом з одного боку, є носієм іншого ресурсу – підприємницького хисту (інтелектуальних здібностей).

Отже, чималі зусилля підприємців мають бути спрямовані на формування якісного складу персоналу підприємства, його стабілізацію та розвиток, ефективну мотивацію і формування у працівників зацікавленості в результатах праці та корпоративної свідомості.

Список використаних джерел:

1. Багрова І.В. Нормування праці: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2013. – 212 с.
2. Воронько О.А. Керівні кадри: державна політика та система управління: Навч. посібник. К. Видавництво УАДУ 2010. – 156 с.
3. Гордиенко Л.Ю., Зима А.Г. Основы кадрового менеджмента: Учебное пособие. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2014. – 376 с.
4. Дзюба С.Г., Гайдай І.Ю. Нормування праці: Навчальний посібник. – Донецьк: ТОВ «Юго – Восток, ЛТД», 2014. – 133 с.
5. Ділові ігри, виробничі ситуації та практичні завдання з навчальної дисципліни «Управління персоналом» для студентів спеціальності 6.050200 «Менеджмент організації» усіх форм навчання / Укл. С.К. Потьомкін, Т.С. Шапошнікова, І.М. Козлова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 108 с.
6. Дячун О.В. Організація, нормування та оплата праці: Навч. посібник. – Львів, 2011. – 220 с.

УДК 339.92:658(045)

Я.К. Кравченко

здобувач освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто стратегію міжнародної конкурентоспроможності підприємства, методики розробки та оцінки ефективності стратегій міжнародної конкурентоспроможності, а також типізацію стратегій міжнародної конкурентоспроможності.

Ключові слова: *стратегія конкурентоспроможності, поле міжнародних конкурентних стратегій, типи стратегій, ефективність стратегій, інноваційні стратегії, стратегії диверсифікації.*

У сучасних умовах, що характеризуються постійною зміною зовнішніх факторів, зростанням ризику діяльності, питання конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку є досить актуальним. Перед підприємствами, орієнтованими на зовнішній ринок, виникає проблема формування стійких конкурентних переваг з метою ефективного функціонування на зарубіжному конкурентному ринку. Можливості підприємства в досягненні такої переваги визначаються міжнародною конкурентоспроможністю. Питання стратегій конкурентоспроможності досліджували у своїх працях науковці: Айгінер К., Білорус О., Мацейко Ю., Моборн Р., Портер М., Прахалад К., Селезньов А., Фатхутдинов Ф., Хамел Г., Шеховцева Л.С., та ін.

Стратегія конкурентоспроможності означає систему або комплекс теоретичних положень і практичних прийомів, які забезпечують підприємству конкурентні переваги на певну перспективу. Саме в цьому проявляється управління конкурентоспроможністю підприємства.

Фірми виходять на міжнародний ринок тоді, коли виникає бажання освоїти нові ринки, одержати доступ до родовищ природних ресурсів інших країн, або необхідність досягнення більш низьких витрат. В кожному з перерахованих випадків стратегія виходу на міжнародний ринок повинна чітко відповідати ситуації, яка склалася. Тому що конкуренція на міжнародних ринках пред'являє більш жорсткі вимоги до розробки стратегій, ніж на національному ринку. При цьому особливу увагу слід приділяти тому, наскільки смаки і надання переваг споживачів, збутові канали, перспективи зростання, рушійні сили і тиск конкурентів на світовому ринку відрізняються від умов національного. Крім того, до основних відмінностей ринку однієї країни від іншої слід добавити чотири характерні особливості міжнародних операцій: різний рівень виробничих витрат, коливання валютних курсів,

особливості торгівельної політики національних урядів, характер міжнародної конкуренції.

При виході на ринок фірма (підприємство, організація) обирає певний тип конкурентної боротьби, який вона буде застосовувати. Відомі чотири основних типа стратегії конкурентної боротьби, кожен з яких орієнтований на різні умови економічного середовища і різні ресурси, які знаходяться у розпорядженні підприємства. Дотримуючись певної стратегії кожна фірма по-своєму, не так як інші, але однаково вдало пристосовується до вимог ринку. Всі вони потрібні для нормального функціонування економіки [1, с.18]. Кожному типу стратегій конкурентної боротьби відповідають типи компаній: віоленти, комутанти, патієнти і експлеренти.

Віолентна ("силова") стратегія є характерною для фірм, які діють у сфері крупного, стандартного виробництва товарів і / або послуг. Фундаментальним джерелом сили цих підприємств є те, що таке виробництво зазвичай можна налагодити більш ефективно і з меншими витратами, ніж виготовлення невеликих партій товарів, які будуть дуже відрізнятися один від одного. Крім того, віоленти використовують переваги, які створюються широкомасштабними науковими дослідженнями, розвинутою збутовою мережею та крупними рекламними компаніями. Стратегія віолентів є простою: спираючись на свою гігантську силу фірма намагається домінувати на обширному ринку, по можливості витискуючи з нього конкурентів. Вона приваблює покупців порівняною дешевизною і добротністю (середнім рівнем якості виробів).

Патієнтна (нішова) стратегія є типовою для фірм, які встали на шлях вузької спеціалізації. Вона передбачає виготовлення особливої, незвичайної продукції для певного (частіше) вузького кола споживачів. Ринкова сила компаній-патієнтів полягає в тому, що їх вироби стають незамінними для відповідної групи клієнтів. Сенс цієї стратегії полягає не просто в спеціалізації, але і в зо-середженні зусиль на випуску продукції, яка користується обмеженим попитом. Такі фірми намагаються ухилитися від прямої конкуренції з

провідними корпораціями тому, що боротьба з гігантами у виробництві стандартної продукції завідомо приречена на провал. Зате в урахуванні спеціальних запитів споживача переваги па боці тієї фірми, яка присвятила свою діяльність їх вивченню і задоволенню. І тут гігантський розмір фірми з позитивної якості перетворюється в недолік, перевагу одержують малі і середні фірми.

Комутантна (пристосовницька) стратегія переважає при звичайному бізнесі у місцевих (локальних) масштабах. Сила малого неспеціалізованого підприємства полягає в його кращій пристосованості до задоволення невеликих за обсягом (а іноді короткочасних) потреб конкретного клієнта. Численні малі підприємства, які створюються для кожного конкретного випадку виконують роль з'єднувальної тканини економіки. Лише комутанти готові використати кожну можливість для бізнесу, тоді як інші фірми строго дотримуються свого виробничого профілю. Фірмам-комутантам байдуже, чим займатися, їм легко йти на досить різкі зміни комерційної діяльності, на які інші фірми не здатні. Підвищена гнучкість стає джерелом сили комутантів у конкурентній боротьбі.

Компаніїї-комутанти заявляються там де:

1. Інші підприємства неефективні (як, наприклад, в деяких випадках крупне господарство на селі у порівнянні з фермерським);

2. Місця для інших конкурентів просто немає (бензоколонка, кафе, магазин у маленькому селищі);

3. Інші фірми не забезпечують достатньо індивідуалізованого підходу до клієнта (перукарня, косметичний салон, сімейний лікар).

Експлерентна (піонерська) стратегія конкурентної боротьби пов’язана зі створенням нових або радикальним перетворенням старих сегментів ринку. Це не просто вдосконалення товарів і послуг, а дуже ризиковий пошук революційних рішень. Наприклад, такі фірми можна знайти серед першопрохідців випуску персональних комп'ютерів ("Еппл", "Зеніт", "Осборн" та ін.), біотехнології ("Джінетек"). Так, при підборі франчизерів для своїх перших ресторанів в Японії, Південній Кореї, та Тайвані "Макдональдс" не

випадково шукав їх серед ризикових підприємців. Адже вони йшли на подвійний ризик і вводили подвійне нововведення для азіатських споживачів: незвичну американську їжу і чужу для східних традицій систему обслуговування ("конвеєрне" приготування і роздачу страв).

Головний фактор сили експлерентів пов'язаний з випередженням у впровадженні принципових нововведень. Така компанія намагається створити новий ринок і одержати вигоди з первісної одноосібної присутності на ньому. Тут і виявляється різниця у стратегіях. У масовому виробництві, де підготовка випуску нового товару коштує дуже дорого, помилки недопустимі і віолент намагається уникати неперевірених проектів. Піонерська ж компанія вірить в те, що реалізація її технічних ідей переверне ринок, і у 85 випадках із 100 закінчує банкрутством.

Але все ж у 15 випадках на долю експлерента випадає величезний технічний і фінансовий успіх. Разом з тим, у чистому вигляді спостерігати піонерську стратегію у світі бізнесу досить складно через її короткочасну природу. Справа в тому, що до того моменту, коли вдається досягнути вирішальних успіхів, така фірма більше схожа на групу фанатиків-ентузіастів нового напрямку, ніж на комерційне підприємство. І після того, як експеремент подолав всі труднощі, він переходить до іншого типу стратегії [5, с.376].

Існує типізація міжнародних стратегій, яка включає шість стратегічних можливостей діяльності фірми на світовому ринку. Вона може:

1) Передавати іноземним фірмам право на використання її власних технологій або на виробництво і розповсюдження її продукції (у цьому випадку доходи від міжнародної діяльності дорівнюють розміру одержуваних за угодою роялті).

2) Зміцнювати національне виробництво (в одній країні) і вивозити товари на зарубіжні ринки, використовуючи як власні збутові канали, так і канали, які контролюються іноземними компаніями.

3) Додержуватися багатонаціональної стратегії, для чого розробити особливу стратегію для кожної країни, де фірми здійснюють свою діяльність

для того, щоб вона відповідала запитам споживачів і конкурентним умовам цих країн.

4) Додержуватися глобальної стратегії низьких витрат, коли фірма прагне забезпечити низькозатратне виробництво на більшості або на всіх стратегічно важливих ринках світу. Компанія спрямовує свої зусилля на те, щоб її рівень витрат був більш низьким, ніж у конкурентів в рамках світового ринку.

5) Дотримуватися глобальної стратегії диференціації. За такої стратегії фірма диференціює свій товар за одними і тими ж характеристиками в різних країнах для створення постійного іміджу фірми у світовому масштабі і для завоювання тривалих конкурентних позицій. Стратегічні кроки фірми координуються у всіх країнах для досягнення однотипної диференціації у світовому масштабі.

6) Дотримуватися глобальної стратегії фокусування, коли метою стратегії фірми є обслуговування ідентичних ніш на кожному стратегічно важливому національному ринку. Стратегічні дії компанії скоординовані в рамках світового ринку для досягнення постійної конкурентної переваги на цільових нішах на основі низьких витрат або диференціації [3, с.212].

Крупні підприємства, які функціонують у сфері масового виробництва, являються стрижнем будь-якої сучасної розвинутої економіки. Так, у США, Західній Європі або Японії, вони складають не більше 1- 2% о від загальної кількості фірм, але створюють від одної третини до половини валового національного продукту цих країн і випускають більше половини всієї промислової продукції. Хоча останнім часом такі підприємства зазнають серйозні критики, їх обвинувачують у бюрократизмі, негнучкості, монополізмі та ін. І для цього є достатні підстави. Але, все ж поряд зі слабостями, крупні підприємства у переважній більшості дотримуються силової стратегії конкурентної боротьби.

Відомо, що в якісному відношенні попит на товари та послуги є дуже різноманітним: одним споживачам потрібні продукти з одними, а іншим — з іншими характеристиками.

Як показали дослідження, у кількісному відношенні попит концентрується навколо деякого середнього, типового на даний момент і для даної економіки, рівня якості і, відповідно, ціни товару. Як правило, дорогих товарів надвисокої якості або дешевих і поганих продуктів збувається суттєво менше. Для фірм-виробників ця закономірність має важливе практичне значення. Якщо випускати товари, з характеристиками, близькими до найбільш популярних, можна за допомогою відносно невеликого асортименту товарів задовольнити суттєву частину всього платоспроможного попиту. Ця обставина відкриває можливість для організації масового випуску стандартних продуктів[2, с.304].

Завдяки діяльності крупних фірм були досягнуті значні результати в галузі науково-технічного прогресу. Зокрема, різко підвищилася продуктивність праці, знизились затрати виробництва. Такі результати були досягнуті завдяки економії на масштабах виробництва (чим більших розмірів підприємство, тим менші затрати на одиницю продукції).

Але існування економії на масштабах виробництва не означає, що підприємства можуть збільшуватися до нескінченності. Надмірна спеціалізація і вигоди від спільного виробництва декількох товарів має свій зворотній бік. Виробництво стає неповоротким, нездатним швидко реагувати на зміни ситуації на ринку. Якщо фірма перевищує певний, (оптимальний) розмір, то економія на масштабах виробництва змінюється дезекономією, тобто тенденцією до зростання розмірів підприємства.

Тільки достатньо крупні фірми можуть ефективно проводити наукові і дослідно-конструкторські роботи, які пов'язані з розробкою і впровадженням у виробництво нових видів товарів та послуг. Це також стосується витрат на рекламу, сервісну та збутову мережу.

Разом з тим, для крупного підприємства, як ні для будь-якого іншого, особливо страшним є недовантаження виробничих потужностей.

Якщо витрати не будуть розподілятися на величезні обсяги виробленої продукції, то і крупне підприємство може стати неконкурентоспроможним і,

навіть, розоритися. А тому, особливо важливим є успішне вирішення проблеми залучення споживача. Його треба стимулювати низькими цінами, доброю якістю продукту і сервісу, повнотою асортименту.

Спираючись на низькі витрати, крупні підприємства можуть встановлювати привабливі ціни. Наприклад, в свій час генрі форд висунув шокуючий принцип: покупець може вибрати фордівську машину будь якого кольору, якщо погодиться, щоб вона була чорною. Форд пропонував досить пристойний автомобіль за низькою ціною, але вибір з усієї палітри кольорів чорного кольору теж був прямо пов'язаний з дешевиною автомобілів. В ті роки тільки чорна фарба могла швидко сохнути на повітрі і не вимагала сушильних камер, які дорого коштують.

Але справа не тільки в цінах. Ті ж кошти, як і крупне підприємство витрачає на здешевлення товару, воно може витратити на підвищення якості або покращення сервісу за попередньою ціною. Адже, разом з якістю зростає цінність товару для споживача, зростає і запас конкурентоспроможності.

Важливого значення в рамках силової стратегії набуває асортиментна політика. В більшості крупні підприємства пропонують повний асортимент найбільш популярних різновидів товару. Але ціна більш якісного товару не повинна бути надто високою для масового споживача.

Крупні фірми, які виробляють товари масового споживання, застосовують стратегію придушення конкурентів. Як правило, найбільша фірма лідирує на ринку із значним відривом від інших. Наприклад, в автомобілебудуванні США лідер переважає фірму №2 в 1,5 рази, у нафтовій промисловості — в 1,7 рази, в хімії — 2 рази, в електроніці в 4 рази, у виробництві комп'ютерів — в 5 раз. Лідируючі фірми відзначаються підвищеною стабільністю[6, с.185]. Нинішню ситуацію можна чітко побачити завдяки зведеним рейтингам міжнародної конкурентоспроможності 2015р.

Зведені рейтинги конкурентоспроможності «Глобальний звіт про конкурентоспроможність» 2015р.

Країна	Індекс конкурентоспроможності зростання	Індекс поточної конкурентоспроможності
Фінляндія	1	1
США	2	2
Канада	3	11
Велика Британія	12	7
Німеччина	17	4
Франція	20	12
Японія	21	15
Угорщина	28	26
Естонія	29	27
Чехія	37	35
Польща	40	39
Словаччина	41	41
Росія	42	51
Мексика	43	49
Україна	47	42
Латвія	49	41

Перші крупні компанії в промисловості та сфері послуг виникли понад сто років тому. Це такі фірми як "Даймлєр-Бенц" — піонер світового автомобілебудування, найбільша фірма фрн; трійця "анілінових королів" кінця 19 початку 20 ст. — німецькі фірми "Басф", "Байер" та "Хехст", американський концерн "Дженерал Електрик" — найбільше електротехнічне підприємство світу. Навпаки, випадки, коли фірму №1 витіснила менша компанія, трапляється дуже рідко ("Дженерал Моторз" обігнала "Форд"). Такий феномен стабільності провідних корпорацій А. Чандлер пояснює "перевагою" першого ходу". Коли приходить претендент ринок уже зайнятий продукцією лідера. Для того, щоб зрівнятися з лідером по ефективності претендент повинен організувати таке ж крупне виробництво, розгорнути не менш густу збутову мережу тощо. Після руйнівних витрат на інвестиції, претендент не зможе зібрати їх плоди, а навпаки зіткнеться з проблемою збуту. В галузі виникне надвиробництво, упадуть ціни і прибутки всіх фірм, діючих на ринку. На долю новачка дістається лише та частка ринку, яку він відвоює у лідера. Але шанси на успіх невеликі, тому що у лідера краща вихідна позиція, який має: великий

технологічний досвід, досвід обслуговування ринку, добру репутацію у споживачів, акумульовані фінансові ресурси. А тому, як вважає М. Портер, кардинальне правило наступальної стратегії полягає в тому, що лідера не можна атакувати в лоб. Двобій лідера і претендента швидше за все приведе до виснаження ресурсів претендента раніше, ніж лідера.

У масовому виробництві співіснування двох майже рівних фірм малоймовірно - одна з них виявиться сильніше і займе місце лідера, а друга буде відтиснена на другі ролі.

Зі світового досвіду відомо, що виникнення крупного підприємства можливе лише на базі крупно масштабних інвестицій. Для досягнення успіху крупна корпорація повинна здійснити взаємозв'язані інвестиції в трьох напрямках:

- Створення крупного виробництва;
- Створення загальнонаціональної (а потім і інтернаціональної) збутової і маркетингової мережі;
- Створення дієздатного управлінського апарату.

Компанії, якій вдається першою в своїй галузі вирішити всі гри інвестиційні задачі одержує перевагу першого ходу.

Отже, стратегії конкурентоспроможності — це план управління окремою сферою діяльності організації для завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій. Стратегії конкурентоспроможності передбачають як наступальні, так і оборонні довгострокові дії, що вибираються залежно від ситуації на ринку. Від них залежать майбутні конкурентні можливості організації та її позиція на ринку.

Завдяки правильно обраній тактиці та стратегії вирішується подальше майбутнє підприємства, захоплених ним сегментів ринку та позиції конкурентів відносно нього.

Список використаних джерел:

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.

2. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: Монография /

А.Э. Воронкова; Восточноукраинский национальный университет. – Луганск: ВНУ, 2000. – 315 с. – Библиогр.: С. 299-313.

3. Прахалад, К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К.К. Прахалад; В. Рамасвамі; пер. з англ. М. Ставицького. – К.: Вид-во Олексія Капусти, 2005. – 258 с.

4. Скударь Г. Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємст-ва: проблеми і складові успіху // Економіка України. — 2000. — № 6.

5. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Харківський національний економічний університет; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю.Б.Іванова, д-ра екон. наук, проф. О.М Тищенка. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. – 384 с. – Бібліогр.: С. 371-382.

6. Янковский Н.А. Управление конкурентоспособностью предприятия на мировых рынках: макро- и микроуровни. — Донецк: ДонНУ, 2004. — 398 с.

УДК 658:339.137.2(045)

А.О. Кравчук

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

У статті визначено особливості формування системи інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства, з'ясовано погляди вітчизняних та зарубіжних авторів на дану економічну проблему. Визначено принципи забезпечення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах,охарактеризовано наукові погляди на визначення суті конкурентоспроможності як економічної категорії.

Ключові слова: *конкурентоспроможність, конкурентоспроможність товару,конкуренція, конкурентна позиція, конкурентний статус.*

Розвиток ринку та ринкових відносин змушує підприємство стати невід'ємним учасником конкурентної боротьби за прихильність споживача. Для ефективної діяльності у наявному сучасному ринковому середовищі підприємству необхідно формувати та реалізовувати дієву та конкурентоспроможну стратегію діяльності організації. Для більш повного аналізу рівня конкурентоспроможності організації слід проводити моніторинг стану ринку, стану конкуренції на даному ринку, визначення основних та потенційних конкурентів, а також оцінку стану конкурентоспроможності самого підприємства в цілому.

Питання конкурентоспроможності підприємств, його стратегічного забезпечення та резервів підвищення було освітлено у роботах багатьох науковців, як вітчизняних, так і закордонних. Серед них необхідно виокремити роботи Акименко В. В. [1], Булеева А. [2], Гарачука Ю. О. [3], Дробязко С. І. [4], Жамойди О. А. [4].

Мета даної роботи полягає у дослідженні теоретичних основ теорії конкуренції та конкурентоспроможності підприємства, основних існуючих підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасних ринкових умовах господарювання, а також проблеми вибору конкурентних стратегій як важливого чинника ефективного управління діяльністю підприємства.

Для здійснення ефективного управління підприємством в умовах конкуренції, необхідно здійснювати постійне дослідження стану цільового сегмента ринку, прогнозування дій конкурентів, аналіз власних конкурентних можливостей на ринку.

Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає визначення власного місця в конкурентному середовищі. Вирішення даного питання передбачає проведення детального аналізу власної конкурентоспроможності на ринку за допомогою різноманітних науково-обґрунтованих та надійних методик. Неправильний вибір методики дослідження може призвести до хибної оцінки конкурентних можливостей

підприємства. Наслідком здійснення таких помилок може стати прийняття невірних управлінських рішень [1].

Ефективність пристосування підприємства до умов ринкового середовища характеризується однією з найважливіших категорій ринкової економіки – конкурентоспроможністю. Пристосування підприємств в сучасних умовах до конкурентних умов досить нестабільного ринкового середовища повинно здійснюватись в процесі детального і безперервного аналізу діяльності підприємств-конкурентів, дослідження ефективності використання власного стратегічного потенціалу, а також визначення власної позиції на ринку товарів і послуг, тобто оцінки конкурентних можливостей підприємства. Підсумовуючи вищезазначене, можна сказати, що дослідження даної проблеми є досить актуальним питанням.

У науковій літературі не існує єдиного загальноприйнятого визначення конкуренції, тому необхідно провести аналіз основних найпоширеніших її визначень, що сформульовані відомими науковцями. Слово «конкуренція» перекладається з латинської мови як змагання або зіткнення. Відповідно класифікації Ф. Шерера і Д. Росса, критерії конкуренції можна поділити на типи: поведінкове, структурне, функціональне. Поведінкове – це розуміння конкуренції як боротьби за гроші споживачів шляхом задоволення їх потреб. Структурне – аналіз структури для визначення ступеня свободи продавця і покупця на ринку, а також способу виходу на нього. Функціональне – це суперництво старого з новим. А. Сміт пов’язував конкуренцію з парним суперництвом, що відбувається між продавцями або покупцями за найбільш вигідні умови продажу товару. Зміни цін він вважав основним методом конкурентної боротьби.

Розглянемо сучасні трактування категорії «конкуренція», які пропонують дослідники:

Акименко В. В. : Конкуренція – це суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами, що зацікавлені у досягненні спільної мети [1].

Р.А.Фатхутдинов: Конкуренція – це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами з метою одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах.

А.Ю. Юданов: Конкуренція – це боротьба фірм на доступних сегментах ринку за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів.

Н.С. Педченко: Конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке в розвиненому товарному виробництві спонукає господарчі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, зростання продуктивності праці та удосконалення форм організації виробничого процесу.

Б. Шлюсарчик: Конкуренція в економічному розумінні – це боротьба підприємств за економічні вигоди від продажу товарів і послуг, а також за ринки постачання і збуту, за робочу силу.

Б. Шпотов: Конкуренція – це вже не «продукт проти продукту», «ефективність проти неефективності», а «нелінійна інновація проти лінійної».

Г.Л. Багієв, Х.Анн: Конкуренція – це економічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби комерційних суб'єктів ринку в процесі створення, збуту та споживання матеріальних благ. Це регулятор ринкових відносин, стимулятор НТР та ефективності суспільного виробництва.

Крім того, С.А. Єрохін пропонує поняття гіперконкуренції, тобто ситуації, коли на підприємства здійснюється сукупний вплив раніше ізольованих один від одного факторів конкуренції, що призводить до створення багатоаспектної, динамічної та агресивної конкуренції.

Конкурентоспроможність як одна з важливих характеристик конкуренції, показує її сутність. Не так давно конкурентоспроможність мало досліджувалась вітчизняною економічною наукою. Це спричинено низкою факторів: неактуальність даної категорії, недосконаліть вивчення нових реалій у зв'язку з швидкою зміною національної господарської системи, багатоаспектність проблеми. Дослідження даної категорії потребує систематизацію наявної інформації та її ретельний аналіз.

Сьогодні конкурентоспроможність на товарних ринках стає проблемою державної безпеки. Необхідно проводити аналіз взаємозв'язку конкурентоспроможності між країнами в цілому, підприємств, конкретних товарів, щоб сприяти адаптації підприємства до ринкових умов. При визначенні власних конкурентних можливостей перед вітчизняними підприємствами постає низка проблем. Серед них можна виділити такі, як відсутність стратегічних цілей та завдань, низький рівень забезпеченості інформацією, відсутність єдиної методологічної бази.

Конкурентоспроможність в процесі дослідження торкається великої кількості економічних категорій. Вона визначається як позиція країни або виробника товарів на внутрішньому та зовнішньому ринках, що зумовлена економічними, політичними та соціальними чинниками. Конкурентоспроможність за умов відкритої економіки визначається як можливість країни або підприємства протистояти конкуренції на власному ринку або на міжнародних ринках інших країн. Для вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності, необхідно досліджувати всі сторони суспільного життя. Для того, щоб зберегти високі позиції на конкурентному ринку, потрібно шукати нові резерви, вдосконалювати технології, щоб виготовляти якісні та конкурентоспроможні товари.

Таким чином, на основі проведених досліджень, пропонуємо категорію «конкурентоспроможність» визначити як здатність досягнення підприємством максимально можливих результатів у конкретній сфері діяльності в процесі змагання з іншими підприємствами. У запропонованій редакції акцент ставиться саме на ринкове змагання, оскільки воно формує засади поняття «конкурентоспроможність».

В економічній сфері конкурентоспроможність визначається як формування переваг для суб'єкта економічного змагання внаслідок володіння певними властивостями. Головним предметом економічного змагання, згідно концепції конкурентоспроможності, є боротьба за споживача та ресурси.

Основною відмітною рисою такого підходу є те, що конкурентоспроможність [3]:

1) досліджується з позицій володіння властивостями, які утворюють переваги в конкурентній боротьбі за споживача та корисні ресурси;

2) характеризується як здатність підприємства утримувати високі позиції в сегменті як внутрішнього, так і зовнішнього ринку в конкретно визначений час. Необхідно пам’ятати, що конкурентоспроможність є досить розширеним поняттям і не обмежується лише ефективним здійсненням підприємницької діяльності;

3) поняття «конкурентоспроможність» поширюється не лише на товар, але й на підприємства, галузі, країни.

Можна визначити наступні особливості конкурентоспроможності національної економіки:

1) розвиток конкурентоспроможності національної економіки у внутрішньому середовищі країни спричинений конкурентним змаганням. Вона є результатом прогресу виробничих сил та науково-технічного прогресу;

2) конкурентоспроможність національної економіки є атрибутом господарської системи, що базується на світовому поділі праці та міжнародному товарному обміні;

3) держава відповідає за стан конкурентоспроможності національної економіки. Саме вона визначає механізм економічної політики та дотримання зобов’язань перед світовими організаціями та партнерами.

Слід зазначити, що визначенні рівня конкурентоспроможності, потрібно дослідити взаємозв’язок між конкурентоспроможністю країни в цілому, підприємств, товарів, а потім визначати ті фактори, які впливають на кожен з них. Про конкурентоспроможність національної економіки свідчить наявність конкурентоспроможних галузей, яка реалізується тільки через виробничо-господарську діяльність підприємств, що в ній працюють. Проте, конкурентоспроможність продукції визначається лише як окрема частина в комплексі цілей підприємства поряд з його можливостями і ринковою активністю.

Аналізуючи вище зазначене, потрібно сказати, що підходи та методи визначення конкурентоспроможності промислового підприємства розроблялися протягом тривалого періоду і відповідають певному рівню розвитку виробництва, техніки й технології, організації виробництва тощо [4]. Проте, дані методи лише частково втілюються на практиці адаптації підприємств до умов ринку, так як вони є значною мірою лише теоретичними і потрібно враховувати зміни зовнішнього середовища. Можна визначити кілька методів оцінювання, зокрема – кількісних та якісних. Якісні методи дозволяють у наочній формі здійснити аналіз конкурентних переваг підприємства. Однак практичне застосування якісних методів оцінювання передбачає використання кількісних методів. Також методи визначення конкурентних можливостей підприємств можна поділити на аналітичні та графічні.

Список використаних джерел:

1. Акименко В. В. Модель оптимального управления фондами и конкурентоспособностью информационно - коммуникационного предприятия / В. В. Акименко, А. А. Ефименко // Кибернетика и системный анализ. – 2012. – №5. – С.94-111.

2. Булеев А. Оценка конкурентоспособности промышленных предприятий города Москвы / А. Булеев // Конъюнктура товарных рынков. – 2011. – №2. – С.40-46.

3. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю / Ю. О. Гарачук // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №2. – С.60-65.

4. Дробязко С. І. Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі логістичного підходу / С. І. Дробязко // Економіка, фінанси, право. – 2013. – №7. – С.29-31.

5. Жамойда О. А. Методичні особливості визначення конкурентоспроможності промислового підприємства / О. А. Жамойда // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – №1. – С.110-117.

УДК 339.15.003.12

В. С. Кульбаба

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

Розглянуто зміст і обґрунтовано можливість зміни механізму відтворення оборотних активів в умовах переходу до ринкової економіки на підприємствах роздрібної торгівлі на основі коефіцієнта функціональної відповідності.

Ключові слова: *оборотні активи, обігові кошти, оборотний капітал, ділова активність, цикл обороту, функціональна відповідність.*

Управління оборотними активами є найважливішою складовою в загальній системі управління як комерційною, так і фінансовою діяльністю торгових підприємств. Актуальним питанням останнього часу є дослідження структури оборотних активів підприємства, а особливо її оптимальне формування. Це зумовлено тим, що розмір і склад оборотних активів значною мірою визначають ефективність функціонування, конкурентоспроможність підприємства, а також дозволяє спрогнозувати перспективу його розвитку. Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління оборотними активами досить широко висвітлені в економічній і фінансовій літературі [1–4]. Але при цьому питання про наявні резерви підвищення ефективності торгової діяльності на основі синхронізації оборотності оборотних активів у розрізі окремих стадій кругообігу не ставиться.

Метою даної статті є розгляд можливості використання принципів функціонально-вартісного аналізу для розрахунку оптимальної структури оборотних активів у підприємствах роздрібної торгівлі, зокрема, застосування коефіцієнта функціональної відповідності.

Економічна категорія оборотні активи є комплексною і визначає ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Для забезпечення торгово-технологічної та фінансової діяльності підприємства

необхідно точно визначати об'єм і структуру оборотних активів. Раціональна організація оборотних активів − основа фінансової стійкості підприємства, тому успішне рішення економічних завдань підприємницької діяльності залежить від ефективності їх відтворення, яке здійснюється в процесі кругообігу.

Під циклом кругообороту обігових активів торговельного підприємства прийнято мати на увазі процес зміни їх матеріально − речової форми, що систематично повторюється. Кругооборот обігових активів зумовлений зміною матеріально-речової форми активів у процесі обслуговування потреб торговельного підприємства та проведення торгово-технологічних операцій [5].

Основні стадії кругообороту обігових активів складаються із: − придбання товарних запасів у постачальників; − реалізації товарів споживачам; − отриманні грошових коштів від реалізації товарів. Ефективність відтворення оборотних активів може оцінюватися швидкістю, з якою спочатку авансована вартість проходить усі стадії кругообігу і може визначатися коефіцієнтом оборотності. При цьому оборотність всієї величини оборотних активів складається з оборотності окремих елементів за окремими фазами кругообігу (товарних запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів, інших оборотних активів). Проте цьому показнику властивий недолік, який виражається у відсутності його прямого взаємозв'язку з ефективністю господарської діяльності, а також впливом на нього різних чинників, що обмежує сферу його застосування.

Недолік показника може бути усунений на основі використання принципу функціонально-вартісного аналізу, який зводиться до співвідношення різних показників між собою, зокрема в основу функціонально- вартісного аналізу встановлений принцип співвідношення значущості окремої функції з вартістю її виконання [6]. При цьому найбільший результат буде отриманий тоді, коли співвідношення показників дорівнюватиме одиниці та в процесі досягнення цього результату буде виявлено окремі непотрібні та дублюючі функції, на цій основі непотрібні торгово-технологічні операції, що підлягають усуненню, буде досягнуте зниження витрат і підвищення ефективності господарської

діяльності. Принцип функціонально-вартісного аналізу може бути використаний при управлінні великими системами, різними економічними категоріями, зокрема оборотними активами. При цьому відмітною особливістю використання функціонально-вартісного аналізу в управлінні оборотними активами є відсутність розподілу функції на основну і допоміжну. Єдина функція, яку повинні виконувати оборотні активи, полягає в забезпеченні відтворювального процесу, як у рамках всього кругообігу засобів, так і окремих його елементів за окремими фазами. Завдання функціонально-вартісного аналізу полягає в тому, щоб забезпечити раціональну взаємодію між оборотністю оборотних активів по окремих його статтях і кругообігу в цілому.

Результатом взаємодії повинне стати забезпечення синхронності в здійсненні відтворювального процесу в розрізі окремих стадій кругообігу, що буде важливою умовою, яка забезпечує його ефективність. Ефективність буде досягнута у разі рівності коефіцієнтів оборотності всієї суми оборотних активів, що забезпечують весь кругообіг, і їх оборотності в розрізі його окремих стадій. Буде досягнуто оптимальну структуру оборотних активів і одержуваних результатів від їх функціонування. Оскільки функціональне призначення всієї суми оборотних активів і окремих елементів єдине, визначити ефективність функціонування цих категорій можна на підставі коефіцієнта функціональної відповідності оборотності їх окремих елементів і оборотності всієї величини оборотних активів. Коефіцієнт може обчислюватися за наступною формулою:

Кф.в . = Коб.елем. : Кзаг.об.,

де Кф.в. – коефіцієнт функціональної відповідності оборотності окремого елемента оборотних активів і оборотності їх загальної величини; Коб.елем. – коефіцієнт оборотності окремого елемента оборотних активів; Кзаг.об. – коефіцієнт загальної оборотності всієї суми оборотних активів.

Економічне значення запропонованого коефіцієнта функціональної відповідності полягає в співвідношенні темпів зростання одержуваних результатів із темпами зростання задіяних засобів. При цьому ефективність використання оборотних активів буде досягнута за рівності коефіцієнта

одиниці або при рівності оборотності всієї суми коштів і оборотності в розрізі їх окремих елементів, оскільки це свідчить про синхронізацію відтворювального процесу. Причому рівність може мати місце лише в ідеалі та служити як орієнтир, досягши якого будуть забезпечені сприятливі умови для ефективного здійснення відтворювального процесу. У практиці господарської діяльності для досягнення оптимальної величини коефіцієнта функціональної відповідності слід використовувати багаточисленні чинники, нерівноцінні за своєю значущістю, які впливають як на рівень оборотних активів, так і на результати їх функціонування [6].

Такий підхід дозволяє виявити наявні резерви підвищення ефективності в здійсненні відтворювального процесу і намітити шляхи їх освоєння. Як зайва функціональна значущість окремих елементів оборотного капіталу за окремими фазами кругообігу, так і її відставання порівняно з аналогічним показником загальної його величини сприяє зниженню кінцевого результату. У першому випадку перевищення оборотності оборотних активів у розрізі окремих стадій в розмірі, що перевищує загальну оборотність, буде рівноцінне збільшенню проміжних результатів щодо кінцевого результату, коли зайва наявність фінансово-операційних ресурсів на окремих фазах кругообігу залишиться не задіяною на інших, подальших стадіях. Це означатиме їх фактичне вилучення з обігу на певний період, що рівноцінно додатковому збільшенню витрат. Це не відноситься до заключної фази кругообігу, коли відбувається реалізація товарних запасів.

Отримання найбільших результатів на цій стадії робитиме позитивний вплив на тривалість кругообігу. У другому випадку негативні наслідки будуть обумовлені низькими темпами оборотності на окремих стадіях у порівнянні з іншими, а також кругообігу. Ті стадії кругообігу, по яких є відставання оборотності, слід розглядати як недолік у здійсненні відтворювального процесу, що зумовлює необхідність вживання заходів, пов'язаних із його усуненням. У противному випадку недостатня швидкість обігу засобів на окремих стадіях робитиме негативний вплив на ефективність кругообігу.

Об'єктом нашого аналізу стали відібрані підприємства роздрібної торгівлі Харкова у кількості 204 одиниць. З них була сформована вибірка з 30 підприємств, у обсязі товарообігу яких до 90% складають продовольчі товари.

Основною ознакою формування вибірки стала товарна спеціалізація. Відібрана сукупність підприємств роздрібної торгівлі була піддана аналітичним угрупуванням, які дають можливість виявити найістотніші властивості та характеристики досліджуваних економічних явищ, показників і об'єктів.

Ознакою групування для дослідження був прийнятий розмір торгової площі, відповідно до якого було виділено три групи підприємств: невеликі підприємства (НП) з площею до 200 м2 ; середні підприємства (СП) з торговою площею від 200 м2 до 1000 м2 ; крупні підприємства (КП) – з площею понад 1000 м2 . У таблиці представлений розрахунок оптимальної структури оборотних активів за 2010 рік по даних підприємствах торгівлі (таблиця 1).

Доведення коефіцієнтів функціональної відповідності в розрізі окремих елементів до рівня, досягнутого по сумі оборотних активів дозволить відносно вивільнити за групою середніх і невеликих підприємств 5,43 млн грн, що складає 1,3% загальної їх суми на кінець 2010 р.. Одночасно передбачається переміщення оборотного капіталу зі сфери діяльності невеликих і середніх підприємств в крупні підприємства торгівлі, а саме частка оборотного капіталу в сфері діяльності невеликих і середніх підприємств повинні скоротитись з 5,77% досягнутого в даний час до 4,41%, а в групі крупних підприємств – зрости з 94,26 до 95,53% за одночасного збільшення засобів у товарних запасах з 75,5 до 78,4%. Частка засобів у дебіторській заборгованості, грошових коштів і інших оборотних активах повинна зменшитися відповідно з 13,5 до 11,9%, з 9,3 до 8,6% і з 1,7 до 1,1%. Зміни відбудуться і по інших елементах оборотних активів.

Оптимальна сума оборотних активів розрахована за умови, що оборотність окремих їх елементів була прирівняна до оборотності їх загальної величини, унаслідок чого оптимальна величина була розрахована як добуток їх фактичних значень на відповідний коефіцієнт функціональної відповідності. У

методиці важливо використовувати в розрахунках як результат функціонування усіх оборотних активів суму проміжних підсумків їх діяльності у сфері операційного і фінансового аспектів. Саме такий підхід дозволить забезпечити зіставність коефіцієнтів оборотності та функціональної відповідності, що розраховуються, і визначити оптимальну структуру оборотних активів, досягнувши їх економії, що рівноцінно підвищенню ефективності процесу відтворення. Звертає на себе увагу діалектична природа знов сформованого коефіцієнта функціональної відповідності. Він, з одного боку, відображає досягнутий рівень оборотності окремих елементів оборотних активів, співвіднесений із оборотністю його загальної величини, а з іншого — виступає як орієнтир підчас його планування на подальші періоди з поступовим його вирівнюванням і забезпеченням повної синхронізації відтворювального процесу.

Висновки. Таким чином, підчас управління оборотними активами в підприємствах роздрібної торгівлі при розрахунку їх оптимальної структури можливе використання принципів функціонально-вартісного аналізу, у тому числі основного з них, а саме зіставлення між собою різних показників, але з обов'язковим впливом їх на ефективність господарської діяльності.

Список використаних джерел:

1. Бланк, И. А. Управление активами [Текст] / И. А. Бланк. – К. : Ника- Центр : Эльга, 2009. – 720 с.

2. Крейнина, М. Н. Финансовый менеджмент [Текст] / М. Н. Крейнина. − М. : Дело и сервис, 2013. – 304 с.

3. Бригхем, Ю. Финансовый менеджмент [Текст] : полный курс в 2 т. / Ю. Бригхем, П. Гапенски ; пер. с англ. под ред. В. В. Ковалева. − СПб. : Экономич. школа, 2007. – Т.2. – 668 с.

4. Власова, Н. О. Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємств роздрібної торгівлі [Текст] : монографія / Н. О. Власова, Т. С. Пічугіна, П. В. Смирнова ; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Х. : ХДУХТ, 2010. – 222 с.

5. Економіка торговельного підприємства [Текст] : підручник для вузів / А. А. Мазаракі [та ін.] ; за ред. Н. М. Ушакової. – К. : Хрещатик, 2000. – 800 с.
6. Данилина, Е. И. Совершенствование воспроизводства оборотного капитала на основе функционально-стоимостного анализа [Текст] / Е. И. Данилина // Вестник Московского университета МВД России : сб. науч. тр. – Вып. 4. − 2009. С. − 36 – 39.

УДК 331.101.3: 33.08

І.І. Лико
здобувач освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст»
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОСНОВНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

У статті досліджуються методи мотивація працівників та її значення на підприємствах. Також, розглянуто термін «мотивація» у різних аспектах. Визначено основні недоліки та переваги мотиваційної праці.

Ключові слова: *мотивація, мотивування, мотивація праці, індивідуальна мотивація, групова мотивація, матеріальна мотивація.*

На сучасних підприємствах визначають, працівників, як найважливіший економічний ресурс підприємства. Оскільки, вони є джерелом його прибутків, конкурентоспроможності та процвітання. Актуальність даної роботи полягає в тому, щоб дослідити вплив мотивації на продуктивність праці працівників. Також проаналізувати внутрішнє бажання людини діяти певним чином для задоволення своїх потреб. Мотивація праці працівників в сьогоднішніх економічних умовах є однією з найактуальніших проблем.

Постановка проблеми. Мотивування тісно пов’язане з проблемою управління персоналом. Нові економічні відносини, породжені перехідним періодом, висувають нові вимоги до персоналу. Це не тільки підбір, навчання і влаштування кадрів, але й формування нової свідомості, менталітету, а отже, і методів мотивації.

У сучасних умовах ключовою проблемою мотивації праці є її недосконаліть на підприємствах. Також спостерігається недостатнє фінансування заходів, спрямованих на удосконалення мотиваційних процесів. Існує така тенденція, що на підприємствах не приділяють належної уваги системі мотивації. Слід пам'ятати, що питанням мотивації приділялась велика увага ще з давніх часів: спочатку йшлося більше про матеріальні та організаційні аспекти спонукання. На сучасному етапі все більше уваги приділяється соціально-психологічним аспектам мотивації.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблемам мотивації праці присвятили свої наукові роботи такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: А. Афонін, К. Альдефер, В. Врум, О. Віханський, Ф. Герцберґ, Г.Дмитриєнко, О. Кузьмін, Н. Любомудрова, Д. Мак-Ґреґор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М.Мескон, Р.Оуена, В. Сладкевич та ін.

У роботах вітчизняних і зарубіжних авторів досліджено теоретичні й практичні аспекти мотивації праці. Однак, деякі питання щодо основних мотиваторів персоналу українських підприємств потребують подальшого вивчення.

Мета статті – дослідження систем мотивації персоналу на підприємствах та пошук шляхів їх удосконалення.

Виклад основного матеріалу. На нашу думку, аналіз даної проблеми доцільно розпочати з визначення сутності, ролі та значення мотивації в системі управління персоналом.

Мотивація – це процес спонукання кожного співробітника і всіх членів його колективу до активної діяльності для задоволення своїх потреб і для досягнення цілей організації [8].

Мотивування – процес формування такого психологічного стану людини, який зумовлює її поведінку, здійснює установку до діяльності, спрямовує і активізує її [9]. Мотивація праці – прагнення працівника задовольнити свої потреби; в загальному розумінні – це сукупність внутрішніх і зовнішніх

рушійних сил, які зумовлюють людину до трудової діяльності і надають їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення цілей [1].

Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей. Кожен ефективний керівник намагається переконати працівників працювати краще, створити умови для активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів. Важливо також, щоб працівники домагалися досягнення цілей підприємства добровільно і творчо. Проте, на практиці часто спостерігається картина невмілого застосування системи мотивації, і як результат висока плинність кадрів, низькі результати діяльності [2,с.213].

Мотивацію на підприємстві, доцільно поділяти на матеріальну і нематеріальну. Матеріальна мотивація – це найбільш очевидний спосіб винагороди працівників. Тобто, система матеріальних стимулів праці, ціллю якої є забезпечення співвідношення заробітної плати працівників з кількістю і якістю праці.

Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску. Отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці.

Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі, як основній формі доходу найманих працівників. По-перше, вищий рівень заробітної плати сприяє зниженню плинності кадрів, а отже, забезпечує формування стабільного трудового колективу. У разі зниження плинності персоналу роботодавець має можливість скоротити витрати на його найм і навчання. При цьому, може спрямувати вивільнені кошти на розвиток послуг, що, у свою чергу, забезпечить підвищення конкурентоспроможності продукції. По-друге, проведення політики високої заробітної плати дає змогу відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних,

орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища за середній рівень.

Керівники повинні використовувати різноманітні методи матеріальної мотивації. Тобто, крім зарплати мають бути грошові виплати, а саме премії, грошові винагороди за результатами роботи, або спеціальні індивідуальні винагороди, як визнання цінності працівників [3,с. 35].

Також, важливе значення відіграє нематеріальна мотивація. Вона направлена на підвищення лояльності співробітників до підприємств одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Під нематеріальним ми розуміємо такі заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей. Потребують від підприємств інвестицій в якість робочої сили, а саме: можливість розвитку і навчання, планування кар'єри, оздоровлення, пільгове харчування [10]. Основний ефект який досягається за допомогою нематеріальної мотивації – це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників на підприємствах.

Слід зазначити, що цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Особливістю є те, що наданий вільний час компенсує грошові виплати. Ця форма немонетарної мотивації поки не одержала поширення у практиці українських підприємств. Досвід використання такого підходу мотивування зарубіжними фірмами свідчить про необхідність впровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах цих країн. Використання гнучких форм зайнятості (скорочений робочий день, збільшення відпустки, гнучкий графік роботи, надання відгулів та ін.) надає можливість вибору працездатному населенню між робочим часом та відпочинком [4,с.122].

Також, мотивацію праці поділяють на індивідуальну і групову (деталі описані у таблиці 1.1) [5,с.313]. До індивідуальної та групової мотивації відносяться матеріальні та нематеріальні стимули [6,с.251].

Таблиця 1.1

Індивідуальна та групова мотивація

Індивідуальна мотивація	Групова мотивація
• індивідуальну відрядну заробітну плату; • бонуси; • премії; • збагачення змісту праці (забезпечення більш цікавою роботою з майбутньою можливістю посадового і професійного зростання); • індивідуальну винагороду; • цінні подарунки і почесні грамоти ; • за особливі заслуги – нагородження медалями і орденами, присвоєння почесних звань.	• участь у справах організації; • перспектива опанувати нові знання і навички (групові тренінги); • створення умов для формування професійної гордості, відповідальності за роботу (наявність відомої частки ризику, можливість домогтися успіху); • мотив першого дня роботи; • забезпечення можливостей виразити себе у праці, публічне визнання; • дошка пошани; • атмосфера взаємної поваги у колективі, довіра.

Отже, проаналізувавши мотивацію праці на підприємстві можна визначити наступні переваги та недоліки.

До переваг належать:

- процес мотивації нескінченний;
- створення ситуації в ході якої працівник задовольняє свої потреби в інтересах підприємства;
- встановлення чіткого співвідношення між результатами та нагородою за ефективну роботу;
- контроль за рівнем самооцінки підлеглих, їх навичок та знань;
- формування високого але реалістичного рівня результатів підлеглих;
- результат залежить від витрачених зусиль, здібностей, характеру;

Недоліки:

- недостатньо враховані індивідуальні особливості кожного;
- не показано механізм задоволення потреб нижчого рівня, які в нестійкій українській економіці, не менш активні, ніж вищі;
- точне визначення цінностей винагорода – основна проблема і для керівника, і для працівника;
- оцінка здібностей і рис характеру суб'єктивна і може не відповідати дійсності [7].

Так, завжди потрібно мати на увазі, що люди швидко до всього звикають, і всі бонуси починають здаватися звичними. Тому, важливо завжди залишати щось про запас або постійно вигадувати нові форми для їх заохочення.

В реальності люди самостійно знаходять для себе мотивацію, а на підприємстві завдання керівника – створити сприятливий грунт для розвитку мотивації. В її основі лежить вміння пов'язувати результат та винагороду з речами, які працівник цінує найбільше. Тому, потрібно навчитись вивчати та аналізувати анкетні та ситуативні дані про свій персонал, розмовляти з ними, дізнаватись, що працівникам приносить задоволення та чим найбільше подобається займатись.

Навіть зараз, в складний економічний період, керівникам підприємств потрібно думати на перспективу, правильно будувати психологічний клімат та загальну атмосферу на підприємстві. Приділяти увагу різним процесам, щоб не втратити зацікавленість працівників, які можуть внести значний вклад в розвиток підприємства після успішного подолання тимчасових труднощів.

Список використаних джерел:

1. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г. В. Іванченко // Економіст. – 2010. – №3. – С. 21-23.
2. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. / Л.Е. Орбан-Лембрик // – К. – 2003. – 568 с.
3. Маркіна І. А. Менеджмент підприємства. / І. А. Маркіна // – К. – 2000.- 268 с.
4. Формування системи мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://kerivnyk.info/2012/05/korytko.

5. Панченко Є.Г. Менеджмент персоналу / Є.Г. Панченко // – К. – 2005.
6. Недашківській М.М. Менеджмент персоналу / М.М. Недашківській // Академія ДПС України, 2002.
7. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
8. Мотивація праці: управлінський аспект [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://www.rusnauka.com/44_NIEK_2015/Economics/ 5_202767.doc.htm
9. Нематеріальна мотивація праці як важливий чинник підвищення ефективності праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://intkonf.org/rogatyuk-ov-zaets-kd-nematerialna-motivatsiya-pratsi-yak-vazhliviy-chinnik-pidvischennya-efektivnosti-pratsi/
10. Застосування нематеріальної мотивації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1014

УДК 658.8

В. О. Лічман
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

АСОРТИМЕНТ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ ЙОГО ФОРМУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті характеризується сутність асортименту торговельного підприємства, зазначаються особливості визначення його глибини та широти; аналізується можливість визначення структури товарообороту за наявними даними тощо.

Ключові слова: *асортимент, товарооборот, глибина асортименту, ширина асортименту, структура товарообороту, товарний портфель.*

У якості необхідної і важливої передумови прибутковості підприємства роздрібної торгівлі є оптимальність обсягу та структури його товарообороту. Оскільки торговельне підприємство одержує певний обсяг доходу з кожної гривні проданих товарів, то максимізація прибутку вимагає постійного

збільшення обсягу товарообороту як ключового фактору зростання комерційного доходу та прибутку, а також відносного зниження витрат обігу. Відтак, товарооборот – це один із найважливіших синтетичних показників розвитку як на рівні підприємства, так і на рівні регіону, країни в цілому.

Сучасна економічна ситуація, яка характеризується посиленням конкуренції і загостренням проблеми виживання, забезпечення динамічного розвитку підприємств роздрібної торгівлі вимагає здійснення всебічного та глибокого аналізу, зокрема аналізу товарообороту підприємства.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що в умовах ринкової економіки підприємства самостійно формують власну товарну політику, тобто вирішують, які види продукції, в якій кількості й коли виробляти або реалізовувати. Це вимагає від керівників підприємств вмінь здійснювати оптимальну асортиментну політику, яка б відповідала ринковій ситуації, яка склалася в країні, тенденціям її розвитку та споживчому попиту. Для цього необхідно мати інформацію про вимоги кінцевих споживачів, посередників, дистриб'юторів.

Категорія “асортимент” у наукових джерелах має різні інтерпретації, проте значення при цьому не змінюється. Поруч з поняттям “асортименту” широко застосовуються категорії “виробнича програма”, “продуктова лінія”, “товарна лінія”, “товарний портфель”, які мають практично ідентичну економічну суть.

Вітчизняний економіст Савицька Г. В. наводить наступне бачення асортименту: «Товарний асортимент – це сукупність усіх товарних одиниць, що їх пропонує покупцям конкретний продавець» [6].

Загалом, асортиментну політику можна визначити, як систему заходів, по визначенню переліку товарних груп, які переважають в успішній діяльності на ринку, і які забезпечують економічну ефективність діяльності підприємства в цілому.

Асортиментна політика є важливою складовою загальної економічної стратегії на підприємстві. Від оптимальності структури асортименту надалі залежатиме розмір прибутку підприємства.

Зарубіжні економісти – Гарі Армстронг та Філіп Котлер наводять власне бачення сутності асортименту товару. Вони вважають, що товарний асортимент – це група товарів, тісно пов'язаних між собою за схожістю принципів функціонування, продажем одним і тим самим групам покупців, реалізацією через аналогічні канали збуту або належністю до одного й того самого діапазону цін.

Ж.Ж. Ламбен вважав, що асортимент, який пропонується виробником, у значній мірі визначається застосовуваними сировинними матеріалами, вимогами технічної однорідності у виробництві, технологічними знаннями та іншим, одночасно як асортимент, що цікавить покупця визначається ситуацією споживання і взаємодоповнюваністю товарів.

Аналіз опрацьованої літератури дозволяє зробити висновок, що весь процес розробки стратегічного асортименту можна розділити на три основні частини. Перша – це внутрішній аналіз асортименту, який включає різні види дослідження наявного асортименту. Друга – зовнішній (ринковий) аналіз Його суть полягає у визначенні попиту на товари та послуги, виявленні основних ринкових тенденцій та дослідженні асортименту підприємств-конкурентів, товарів-аналогів. Третя розпочинається після зіставлення попередніх результатів аналізу. Вона являє собою вибір стратегічних рішень та дій з приводу асортименту в цілому та конкретних товарів.

Зазначимо, що формування асортименту може здійснюватися різними методами, залежно від масштабів збуту, специфіки готової продукції, широти асортименту, цілей і завдань, що стоять перед підприємством.

Сукупність методів формування асортименту можна поділити на три основні групи. Перша група характеризує виявлення споживчих переваг і базується на експертному оцінюванні, що має досить суб'єктивний характер. Друга - полягає в економічному аналізі асортименту, тобто у визначенні певних показників, зокрема: обсягів продажу та прибутку, рівня витрат, маржинального доходу тощо. Остання група методів є найбільш чисельною та має найбільшу стратегічну значущість. Вона включає методи портфельного

аналізу та життєвого циклу товару. Рішення, які ухвалюються на основі аналізу товарного портфеля, носять довгостроковий характер та вказують на перспективні напрями діяльності стосовно асортименту.

Оптимізація асортименту підприємства повинна бути побудована у наступній послідовності:

- вивчення об'єкта оптимізації, зокрема структури асортименту за різними ознаками (видом, статтю і віком покупців, призначенням, конструкцією, ціною тощо);

- аналіз внутрішніх (виробничих) та зовнішніх (попиту) обмежень з виробництва продукції;

- розробка та обґрунтування моделі формування асортименту.

Як фактори формування асортименту можуть бути визначені наступні обмеження:

- трудомісткість виробництва;
- попит на товари;
- матеріальні, енергетичні та трудові ресурси;
- рівень конкурентоспроможності товарів;
- життєвий цикл товарів та ін.

Таким чином, необхідним елементом дослідження сутності асортименту є визначення методів його аналізу та оптимізації. Усю сукупність розглянутих методів можна поділити на три основні групи. Перша – передбачає аналіз виявлення споживчих переваг та ґрунтується на експертному оцінюванні, що носить досить суб’єктивний характер. Друга – полягає в економічному аналізі асортименту, тобто розрахунку таких показників як обсяги продажу та прибутку, рівень витрат, маржинальний дохід тощо. Незадовільні показники вказують на те, що необхідно коригувати асортименту структуру, однак варто відслідковувати вплив інших факторів на асортимент.

Остання група методів є найбільш чисельною та має стратегічну значимість для розвитку підприємства. Вона охопляє методи портфельного аналізу та життєвого циклу товару. Рішення, які ухвалюються на основі аналізу

товарного портфеля, носять довгостроковий характер та вказують на перспективні напрями управління асортиментом підприємства.

Сучасний процес формування роздрібного товарообороту підприємства здійснюється під впливом соціально-психологічних факторів, національних особливостей, звичаїв та традицій населення.

Обсяг, структуру та перспективи розвитку товарообороту торговельного підприємства характеризує певна сукупність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Серед значимих факторів зовнішнього середовища можемо відзначити наступні [4].

1. Обсяги та структура споживчого ринку. Зазначений фактор характеризує можливість загального обсягу та необхідну асортиментну структуру товарообороту. Досягнення відповідності між обсягом та структурою товарообороту і обсягом та структурою попиту є необхідною передумовою успішної реалізації товарів.

2. Ступінь конкуренції на регіональному товарному ринку, до якого належить підприємство. Якщо купівельні фонди споживачів конкретного регіону прийняти за константу, то її обсяг, що припадає на кожне торговельне підприємство, залежить від кількості підприємств (суб'єктів господарювання), що діють на ньому та спеціалізуються на роздрібному продажу споживчих товарів. Розподіл купівельних фондів між окремими торговельними підприємствами відбувається відповідно до конкурентних переваг окремих підприємств. Таким чином, не тільки сучасний, але й перспективний обсяг товарообороту підприємства залежить від стану конкуренції та конкурентних переваг підприємства на певному регіональному ринку.

3. Обсяг та структура пропозиції товарів на ринку. Даний фактор зумовлює можливості підприємства щодо закупівлі товарів, які призначені для реалізації, а отже, забезпеченість товарообороту товарними ресурсами.

4. Державне регулювання торговельної діяльності. На особливості торговельної діяльності впливають наступні напрями державної політики:

— регулювання доходів населення за рахунок рівня оплати праці як передумови формування купівельних фондів, які використовуються для оплати товарів;

— регулювання максимального розміру торговельної надбавки та максимізації цін соціально значимих товарів;

— регулювання обсягів податків, які формують ціни закупівлі та реалізації, і, відповідно, характеризують рівень відпускних цін.

5. Загальна економічна ситуація в Україні. Обсяги купівельних фондів населення залежать від обсягів валового продукту, рівня інфляційних очікувань, рівня платіжної дисципліни суб'єктів господарювання, національного доходу та темпів їх зростання, стадії макроекономічного циклу, в якому перебуває країна, стадії ринкових реформ та розбудови економіки держави.

Так, торговельне підприємство перебуває під впливом зазначених факторів, проте в більшості випадків не має можливості значним чином впливати на них. Врахування дії описаних факторів є необхідною умовою розроблення товарної стратегії підприємства.

Відзначимо, що врахування впливу факторів є безумовно необхідним у системі планування обсягу та структури товарообороту підприємства. Потрібно враховувати, що будь-який план, навіть найкращий, може бути невиконаний за негативного впливу нерегульованих факторів. Це визначає доцільність систематичного моніторингу за характером нерегульованих факторів, їх впливом, ймовірними змінами у процесі управління товарооборотом підприємства. Для швидкого пристосування до контрольованого турбулентного навколишнього середовища, потрібна адаптація, коригування стратегії та тактики діяльності.

Список використаних джерел:

1. Алькема В. Г. Логістика.Теорія та практика: Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. – Київ : Професіонал, 2008. – 272с.

2. Апатова Н. В. Апопій В.В.,Міщук І.П.,Ребицький В.М.,та інші Організація торгівлі: підруч. для студ. вищ. навч. закл. – 3-тє вид. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 628 с.

3. Клочкова М. С. Мерчандайзинг: учеб.-практ.пособие. – Москва : Дашков и К, 2010. – 268с.

4. Краснокутська Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження: монографія. – Харків : Харк.держ.ун-т харчування та торгівлі, 2010. – 247с.
5. Юсипович, О. І. Економічні ризики та їх вплив на товарооборот: Автореферат дис.канд.екон.наук. – Л. : Укоопспілка;ЛКА, 2007. – 17с.
6. www.nbuv.gov.ua

УДК 339.138:339.5

Б.Ю. Мажеру
здобувач освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст»
Одеський Національний Економічний Університет

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

У статті зроблено спробу дослідити провідні стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки у розрізі їх придатності до використання малими фірмами України. Виявлено, що не всі із загальновідомих стратегій є придатними для сучасних українських умов. Зроблено висновки щодо можливості адаптації світового досвіду виходу суб'єктів малого бізнесу на зовнішні ринки.

Ключові слова: *стратегія, мале підприємство, суб'єкт малого підприємництва, зовнішні ринки, зовнішньоекономічна діяльність, управлінське рішення.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Суб'єкти малого та середнього підприємництва являють собою рушійну силу вітчизняної економіки, від результатів їх діяльності залежить добробут усієї України. Задля того, щоб знизити ризики своєї діяльності та збільшити обсяги продажу продукції, а разом з тим і прибутки, малі підприємства обирають єдиновірний шлях до виходу на ринки інших країн та їх угруповань.

При такому виході вони стикаються із низкою проблемних питань, вирішити які призвані допомогти стратегії виходу на зовнішні ринки. Малі підприємства використовують працю невеликої кількості найманих працівників

та не мають у своєму розпорядженні значимого обсягу оборотних коштів, через що в них виникають труднощі у введені у дію та використанні корпоративних стратегій, які видаються за стратегії для малого, середнього та великого бізнесів.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Стратегії виходу фірм на зовнішні ринки було розроблено, висвітлено та досліджено у працях таких видатних вчених, як М.Портер, М.Т.Каннінгем, П.Тернбул, Ж.Валла, Д.Форд, Ф.Котлер, К.Келлер, К. Боумен, Д.Арнольд та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не дивлячись на те, що питання планування виходу на ринки інших країн постійно досліджується та вдосконалюється як зарубіжними, так і українськими вченими, науковцями не було приділено достатньої уваги неможливості втілення більшості загальних стратегій у життя малими підприємствами.

Постановка завдання. Метою дослідження є виокремлення придатних до використання малими підприємствами стратегій виходу на зовнішній ринок.

Виклад основного матеріалу дослідження. Використання невірної стратегії може призвести до тяжких економічних наслідків для невеликої фірми, у тому числі й до банкрутства, так як вона може не володіти достатніми ресурсами для резервування грошових коштів на покриття наднормових витрат, викликаних, наприклад, провалом обраної стратегії. Це підтверджується ст. 55 Господарського Кодексу, відповідно до якої суб'єкти малого підприємництва використовують найману працю не більше 50-ти осіб в середньому за календарний рік та мають річний дохід, що не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро [1].

Загальні стратегії М. Портера (див. рис. 1) [7] є одними з найвпливовіших в економіці та використовуються й понині як для виходу на внутрішні, так і на зовнішні ринки; на них базуються роботи сучасних вчених, наприклад, "Стратегія Синього Океану" В. Кім та Р. Мобо.

М. Портер наполягає на тому, що фірмі необхідно обрати одну з двох альтернативних загальних стратегій: лідерства за витратами або диференціації

[4, 7]. До них додається стратегія фокусу, відповідно до якої підприємство має можливість зосередитись на вузькій номенклатурі товарів. Остання стратегія також передбачає використання вектору лідерства за витратами або диференціації. Лідери за витратами та диференціатори прагнуть здобути конкурентних переваг у широкому діапазоні галузевих сегментів та можуть оперувати у суміжних галузях.

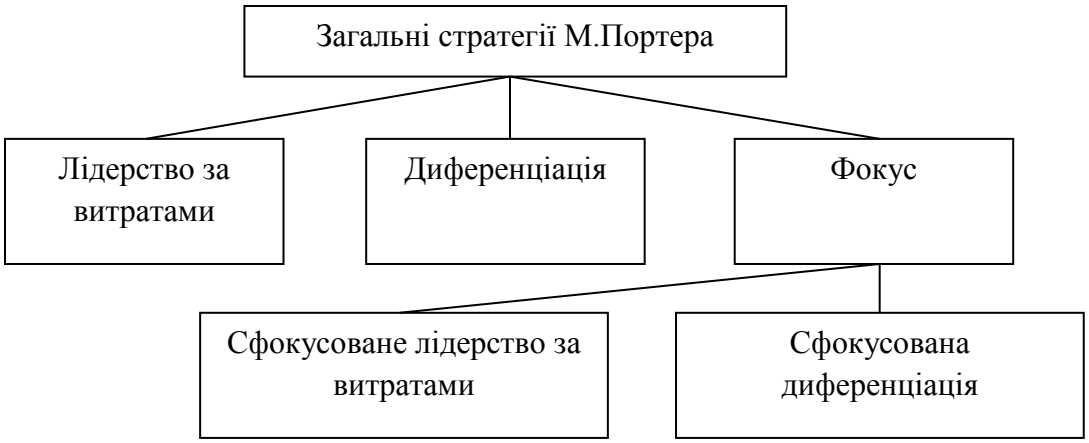

Рис.1. **Загальні стратегії М. Портера [7]**

Портер зазначає, що фірмі необхідно обрати лише одну стратегію, що діяла б на усіх ринках, на які вийшло підприємство. К. Боумен зазначає, що фірми, які конкурують на багатьох ринкових сегментах, краще за все класифікувати, як корпорації, тому стратегії М. Портера лідерство за витратами та диференціації є корпоративними стратегіями та не відповідають рівню малих та середніх підприємств [4]. У зв'язку з чим вони є непридатними для малих фірм. У той самий час можуть використовуватись стратегії сфокусованого лідерства за витратами та сфокусованої диференціації.

Іншою вагомою класифікацією стратегій виходу на зовнішній ринок є класифікація М.Т. Каннінгема, на яку посилається велика кількість зарубіжних вчених та електронних ресурсів, серед яких: П. Тернбул, Ж. Валла, Д. Форд тощо.

М.Т. Каннінгем виділив п’ять стратегій, які використовують фірми для виходу на зовнішній ринок (див. рис. 2) [2, 3, 6].

Стратегія технологічної інновації зазвичай є непридатною для невеликих фірм у зв'язку з високою вартістю її впровадження, а також значною різницею у технологічному розвитку між Україною та такими країнами, як Германія, Нідерланди, США тощо. Більш того, доведення своєї інноваційної продукції до стандартів, наприклад, ЄС може бути не тільки дорогим, але й довготривалим процесом, результатом якого може бути випуск схожої продукції європейськими фірмами раніше, ніж малим вітчизняним підприємством.

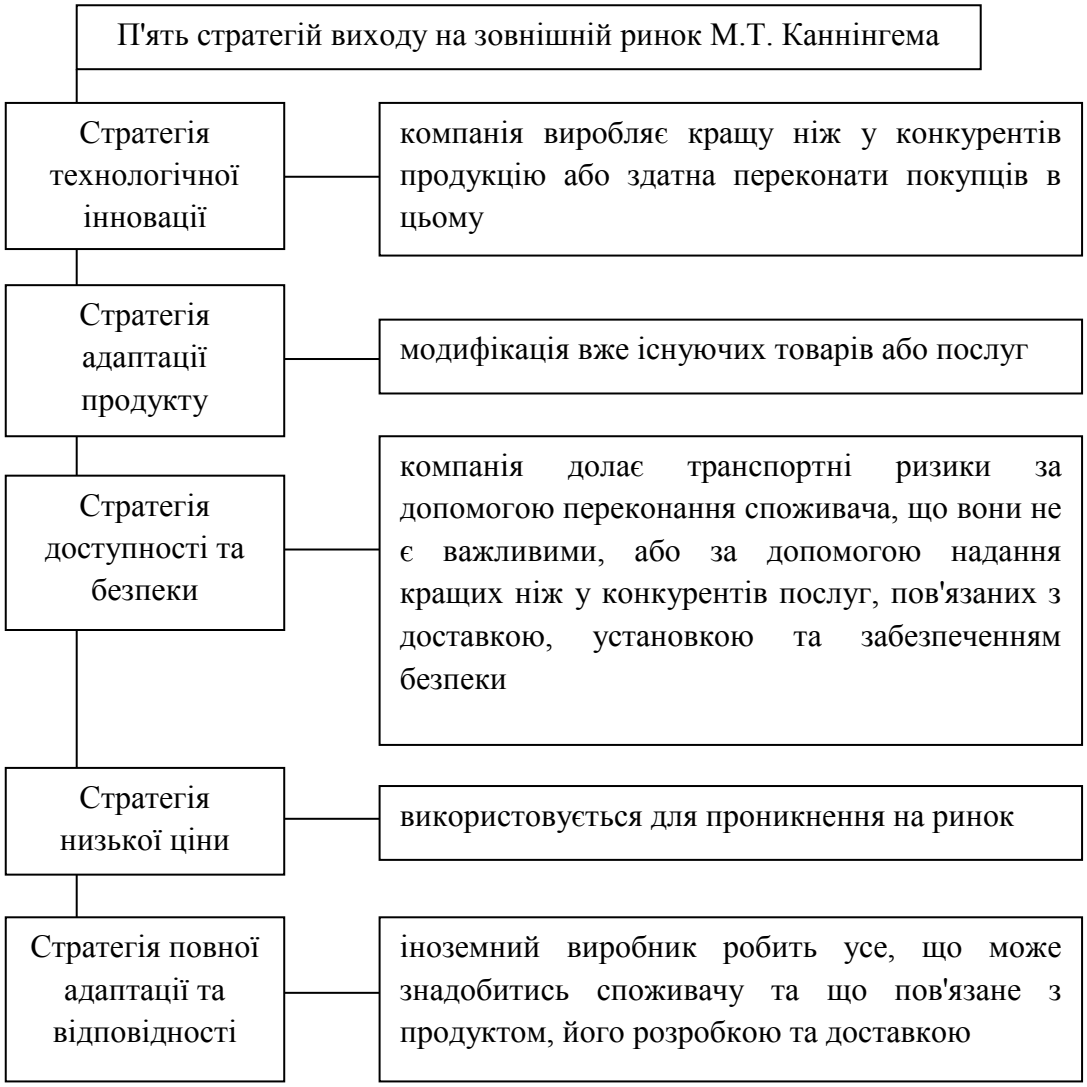

Рис.2. **П'ять стратегій виходу на зовнішній ринок М.Т. Каннінгема (складено автором за даними [2,3])**

Стратегія адаптації продукту є більш легкою, а також не такою затратною для впровадження суб'єктами малого підприємництва. Її основною проблемою є невизначеність межі між плагіатом та модифікованим продуктом, що може привести до судових спорів та значного падіння поваги до вітчизняної фірми.

Стратегія доступності і безпеки є менш затратної ніж, наприклад, стратегія повної адаптації та відповідності, що робить її більш привабливою для малих підприємств.

Стратегія низької ціни виглядає як ідеальний варіант, але вірогідність того, що витрати на виробництво товару малим підприємством будуть нижчими за ті ж витрати великої корпорації, в якій діє ефект масштабу, є досить низькою. Не дивлячись на це, виготовлення продуктів сільського господарства є значно дешевшим в Україні, ніж в ЄС, але країнами ЄС, для захисту власної економіки, встановлені квоти на ввіз деяких видів таких товарів на свою територію.

Стратегія повної адаптації та відповідності також є дуже капіталомісткою, що унеможливлює її використання вітчизняними малими підприємствами.

Отже з п'яти стратегій М.Т. Каннінгема придатними для використання малими підприємствами є лише три: стратегія адаптації продукту, стратегія доступності і безпеки та стратегія низької ціни.

Ідеї М. Портера були розвинуті та використані багатьма вченими, серед яких, як нами було зазначено вище, В. Кім та Р. Мобо зі своєю "Стратегією Синього Океану". Неоднозначність даної теорії полягає у не конкуруванні, що досягається шляхом знаходження того попиту на ринку, що ще не був задоволений. "Сині Океани" характеризуються відсутністю конкуренції: "в Синіх Океанах конкуренція є неважливою" [5].

Основною проблемою даної стратегії є той факт, що автори не взяли до уваги можливість задоволення потреб споживачів не тільки схожими, але й зовсім різними продуктами. Тобто конкуренція розглядається у дуже вузькому розумінні цього терміну.

Відповідно до стратегії синього океану кожен виробник, який може довести унікальність свого товару та знайти такий попит, який ще не був задоволений, не зустріне ніякої конкуренції. Наприклад, такі наручні годинники, як Rolex та Patek Philippe, є унікальними та дуже різними товарами,

яким не потрібно конкурувати один з одним, але не вірним є заперечення факту наявності конкуренції. Але, якщо потенційний споживач шукає дорогий подарунок, він також може розглядати й інші товари, які не мають жодного відношення до годинників, наприклад, турне до такої туристично-привабливої країни, як Італія, гірський велосипед або мобільний телефон. Тому дорогі годинники конкурують з іншими дорогими товарами, такими як пір'яні ручки, візитниці із золота та срібла тощо. "Сині океани" можливі лише в теоретичних умовах [4], коли розглядається конкуренція мотивована лише продуктами, що не мають альтернатив серед товарів, які радикально різняться між собою, але задовольняють схожі потреби.

Дана стратегія підходить до впровадження малими підприємствами, але її використання слід обмежити на прагненні зробити свій товар унікальним або переконати споживачів в цьому та орієнтуватись на незадоволений попит на ринку, так як деструктивним може бути переконання підприємства у відсутності конкуренції.

Висновки і перспективи подальших розробок. Проведений аналіз стратегій виходу на зовнішній ринок дозволив виокремити наступні стратегії, придатні для використання малими підприємствами:

- стратегія фокусу М. Портера (різновидами якої є стратегії сфокусованого лідерства за витратами та сфокусованої диференціації);
- стратегія адаптації продукту, стратегія доступності і безпеки та стратегія низької ціни М.Т. Каннінгема;
- "стратегія Синього Океану" В. Кім та Р. Мобо.

Щодо перспектив подальших розробок можна зазначити, що існує велика кількість стратегій виходу на зовнішній ринок, деякі були засновані на вищеназваних, інші є зовсім новими, та лише невелика кількість з них придатна для впровадження малими підприємствами.

Важливо наголосити увагу на тому, що малим фірмам, при виході на ринки інших країн, необхідно перш за все розробити свою власну унікальну стратегію, яка заснована на реальних показниках, можливостях та загрозах цієї

фірми, а також на становищі на ринку, на який вона прагне вийти. Вироблені вченими стратегії можна використовувати як натхнення до розробки власної, але зовсім не як інструкцію до дії, так як вони не могли врахувати особливості кожної фірми, кожного продукту та кожного ринку.

Список використаних джерел:

1. Господарський Кодекс України [Електронний ресурс] : за станом на 19 лютого 2016 р. // Верховна Рада України – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15.

2. Cunningham, M.T. "Strategies for International Industrial Marketing". In D.W. Turnbull and J.P. Valla (eds.) Croom Helm 1986, p 9;

3. David Ford. Understanding Business Marketing and Purchasing: An Interaction Approach [Електронний ресурс]. // Google Books. – Режим доступу:https://books.google.com.ua/books?id=YuYCYqsMflYC&printsec=frontcover&hl=ru&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false (дата звернення 15.01.2016);

4. Generic strategies: a substitute for thinking? [Електронний ресурс] / Cliff Bowman // The Ashridge Journal. – Режим доступу до ресурсу: https://www.ashridge.org.uk/Media-Library/Ashridge/PDFs/Publications/GenericStrategies.pdf (дата звернення: 10.03.2016).

5. Kim, W. Chan and Mauborgne, R. (2005) Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press.

6. Peter W Turnbull, Jean-Paul Valla. Strategies for International Industrial Marketing [Електронний ресурс] / Google Books. – Режим доступу: https://books.google.com.ua/books?id=NR7fWPJV_pQC&printsec=frontcover&hl=ru&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false (дата звернення 14.03.2016);

7. Porter, Michael E. (1985). Competitive Advantage. Free Press. ISBN 0-684-84146-0.

УДК 339.9 (075.8)

Л.С. Медникова

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА З ІНОЗЕМНИМИ ПАРТНЕРАМИ

У статті охарактеризовано сучасні форми ділового спілкування підприємств з іноземними партнерами, визначено перспективи зазначеного процесу, зазначено основні функції ділового спілкування, обґрунтовано принципи його здійснення.

Ключові слова: *переговори, ділове спілкування, документообіг, корпоративна культура, етикет.*

Інтеграційні процеси, що притаманні сучасному економічному життю в цілому, та енергоремонтному сектору, зокрема, здійснюють прямий вплив на зростання значимості зовнішньоекономічних зв’язків енергоремонтних підприємств з іноземними контрагентами. Такі відносини формуються шляхом ведення ефективного ділового спілкування. Проблема на разі полягає в тому, що сучасні менеджери, в переважній більшості, не володіють навичками ділового спілкування з іноземними партнерами, не зважаючи на те, що принципи ділового спілкування є більш-менш єдиними. При формуванні стійких взаємовідносин з іноземним партнером окрім дотримання ділового етикету необхідно застосовувати й індивідуальний підхід. Існуючі дослідження вказують на те, що сучасний менеджер середньостатистичної компанії недостатньо обізнаний з правилами ділового спілкування з іноземним партнером, що безпосередньо впливає на рівень ефективності встановлюваних взаємозв’язків. Активний розвиток зовнішньоекономічної діяльності припускає інтенсивне ділове спілкування з партнерами, потенційними споживачами і постачальниками, численними організаціями, що забезпечують постачання сировини, напівфабрикатів і готової продукції на закордонні ринки.

Успіх ЗЕД багато в чому залежить від того наскільки його учасники, фахівці володіють наукою і мистецтвом спілкування, знають загальноприйняті

правила і норми ділового спілкування, уміють вести переговори, враховують національні особливості партнерів на переговорах, вимоги ділового протоколу й етикету.

Що являє собою ділове спілкування? У самому загальному виді — це контакти між людьми, зв'язаними з інтересами справи, які мають повноваження на встановлення ділових відносин, розв'язування проблем, вироблення конкретних підходів доїхнього розв'язання.

Поняття ділового спілкування більш конкретно розкривається в його функціях.

Воно виконує наступні функції:

1) інформаційну або інформаційно-комунікативну. Ця функція є типовою для спілкування, що носить попередній характер, тобто коли сторони ще не готові до спільних рішень і дій. Вона має важливе значення для обміну думками, інформацією по проблемам, що обговорюються.2) досягнення домовленостей. Дана функція реалізується тоді, коли потрібна інформація отримана, позиції сторін визначені і необхідно аналіз суперечливих точок зору для досягнення узгоджених рішень і підписання договору або інших документів про спільну діяльність.3) регулювання, координація і контроль дій, спрямованихна виконання досягнутих домовленостей і підвищення ефективності спільної діяльності.

Які особливості ділового спілкування і шляхи підвищення його ефективності?

- ділове спілкування завжди зв'язане з рішенням тактичних і стратегічних завдань.

Тактичні завдання припускають конкретний очікуваний результат.Стратегічні - установлення тривалих взаємовигідних ділових контактів. І дуже важливо щоб рішення тактичних завдань було б спрямоване на рішення стратегічних завдань ділового спілкування. Установлення тривалих ділових контактів, пошук надійних та перспективних ділових партнерів є важливим завданням будь-якого ділового спілкування.- значення для

підвищення ефективності ділового спілкування має зміцнення репутації фірми і її фахівців, ведучих це спілкування. Репутація фірми, її імідж складається на основі чистих денних контактів фахівців і організації, з діловими партнерами. І найменша помилка, непродумані дії можуть привести до несприятливого враження про неї на довгі роки, а, отож, до негативних наслідків у діловому спілкуванні.

- велику роль у забезпеченні ефективності ділового спілкування має правильна оцінка ситуації, ділових партнерів, їхнього фінансового становища і їхніх традицій, психологічних особливостей учасників переговорів, а також загальної підготовки фахівців ведучих ділове спілкування і таке ін.

Ділове спілкування може здійснюватися в різних фірмах і проходити різні етапи. Кінцева мета ділового спілкування — визначення спільної діяльності. Досягнення цієї мети вимагає І розв'язування протиріч, що виникають у силу різних вихідних попі цій, різних точок зору майбутніх ділових партнерів. Тому важливим елементом ділового спілкування є проведення переговорів, І про що піде мова в наступній частині даної глави.

Ведення ділового спілкування, висуває певні вимоги до рівня підготовки фахівців сфери ЗЕД, їх загальній культурі І спілкування, умінню швидко і, по можливості, безпомилково І орієнтуватися в ситуації, приймати потрібні рішення. Тому в ході І ділового спілкування необхідно постійно учитися, щоб виключити повторення помилок і відпрацьовувати ефективні прийоми діяльності.

Ділове спілкування здійснюється в самих різних формах. Це:- короткі телефонні діалоги;- обмін діловими листами, меморандумами; переговори з інофірмами в сфері експорту та імпорту, науково-технічного співробітництва;- підготовка і проведення різних конференцій, нарад і виставок.Кожна з названих форм ділового спілкування має свої правила і свою специфіку, що стосується їх підготовки та проведення.Узяти, наприклад, телефонні діалоги, переговори по телефоні. Людство користується телефоном більше віку. Однак не усі можуть розумно користуватися цим технічним засобом. Мистецтво

спілкування по телефоні в спадщину не передається, їм потрібно оволодіти, це в першу чергу потрібно для ділових людей, фахівців сфери бізнесу, у т.ч. міжнародного.

З усіх технічних засобів спілкування - телефон залишається одним із важливих засобів зв'язку. Підраховано, що ділові люди витрачають на телефонні переговори від 4 до 25% свого робочого часу.

Переваги даної форми спілкування:1) у тому, що вона підвищує оперативність рішення проблем;2) відпадає необхідність їхати в інше місто, область, іншу країну;3) забезпечується безперервність двосторонніх ділових зв'язків;4) по телефоні можуть вирішуватися безліч різноманітних питань (переговори, довідки, замовлення і т.д.).Однак ця форма має і свої недоліки:1) не видно обличчя співрозмовника, його вираження, реакції;

2) часте його використання веде до частих помилок;3) з нею зв'язано значні втрати часу.

За твердженням відомого американського менеджера Маккінзі ці втрати складають приблизно 20-30% робочого часу. Серед основних причин утрат робочого часу на перше місце він поставив саме втрати зв'язані зі спілкуванням по телефоні.

Тому одним з важливих завдань ділових людей є оволодіння мистецтвом спілкування по телефону. Воно полягає в тому, щоб коротко повідомити усе що необхідно й одержати відповідь. До речі у японській фірмі не стануть тримати співробітника, який не може вирішити ділове питання по телефоні за три хвилини. У практиці ділового спілкування по телефону склалися визначені (негласні) правила підготовки розмови і самої розмови по телефоні. їх важно знати і дотримуватись якщо хочете забезпечити ефективність ділового спілкування. Основою цього успіху є компетентність, тактовність, доброзичливість, володіння прийомами бесіди, прагнення оперативно й ефективно вирішити проблему або допомогти її рішенню.

Що стосується ділового перепису, то слід помітити, що сучасні форми цього перепису склалися більш 150 років, ще в Англії. Саме ця країна є

батьківщиною правил і етикету складання ділової кореспонденції. За рубежем формальним сторонам кореспонденції приділяється більше уваги чим у нас. Але з розширенням ЗЕД підприємств України, зі збільшенням числа осіб, які пов'язані за родом своєї діяльності з закордонними партнерами, ці вимоги усе більше стосуються і наших підприємців. Щоб не зіпсувати гарні відносини зі своїми партнерами етикет перепису повинний строго дотримуватися.

Діловий лист прийнятий писати на бланках фірми. І чим більш офіціальним є бланк, тим більш офіціальним повинний бути стиль листа. Усякий лист починається з адреси. Щоб воно дійшло до адресата, треба точно знати адресу вашого партнера. В усім світі спочатку пишуть "Кому", а потім "Куди". Адреса одержувача пишеться двічі: на конверті з правої сторони внизу й у лівому верхньому куті листа. Якщо лист вкладається в конверт із прозорим віконцем, то адреса пишеться один раз — у лівому верхньому куті листа. При написанні прізвища адресата першими пишуться ініціали, а потім прізвище. Перед ініціалами необхідно поставити одне зі скорочень "Г-ну" (панові), "Г-жі" (пані) або "Г-дам" (панам). У більшості країн прийнято писати спочатку ім'я, а потім прізвище. Хоча є і виключення, наприклад, у Китаї.

Варто звернути увагу на структуру листа. Тут теж є свої правила. Діловий лист повинний бути тільки на лицьовій стороні листа. Зміст листа розділяють абзаци, кожний з яких передає закінчену думку. Треба прагнути уникати переносу слів.

Заключній частині листа завжди потрібно придавати форму доброзичливості і запевнення у вашій щирій готовності допомогти в разі потреби. Якщо в конверт вкладається щось крім листа, то про це робиться позначка в розділі "Додатки". Найбільш важливі ділові листи бажано не згинати, а посилати у великих щільних конвертах. Менш офіційні можна складати. На лист варто відповісти якнайшвидше, не пізніше чим через 3-5 днів. Процес підготовки і успішного здійснення зовнішньоторгової операції вимагає детального вивчення як потенційних контрагентів, так і фірм

партнерів. Вивчення діяльності майбутніх фірм-партнерів являється складовою частиною зовнішньоторгової операції. Тому даному питанню всі учасники міжнародної торгівлі приділяють велику увагу.

Для докладного вивчення потенційних фірм-партнерів потрібна відповідна інформація. На іноземних ринках є цілий ряд джерел, які володіють інформацією про фірми. Серед них найбільш цікавими є довідники про фірми, публікації фірм (річні звіти, каталоги, ювілейні та рекламні видання, проспекти). Наявні також матеріали спеціалізованих інформаційних компаній, періодичної преси, довідки банків, статистичні публікації окремих країн і спеціалізованих органів ООН по економіці і окремих галузях. В міжнародній практиці з урахуванням загальноприйнятих методик оцінки потенційних партнерів виділяють наступні принципи, які важливо враховувати при організації даної роботи:1) оцінка степеня солідності потенційного партнера. Під степенем солідності фірми розуміють кількісні показники діяльності, масштаб операцій , ступінь платоспроможності і т.д. Для оцінки солідності фірми можна використати й інші показники, такі як кількість зайнятих (в т.ч. в НЮКР), число підприємств, частка продукції, що нас цікавить, в об'ємі виробництва фірми й галузі та ін.

2) оцінка ділової репутації. Ділова репутація фірми визначається тим, наскільки вона добросовісно і скурпульозно виконує свої зобов'язання, який у неї досвід у даній сфері бізнесу, вміння вести переговори на цивілізованому рівні;

3) врахування досвіду минулих угод. При наявності рівноправних умов у потенційних партнерів перевага надається тому, хто добре зарекомендував себе в колишніх угодах;

4) врахування становища фірми на зовнішньому ринку тобто чи являється вона посередником або безпосереднім виробником (споживачем) продукції. Якщо фірма являється посередником, то в такому випадку треба серйозно підійти до вибору посередника.

Насамперед необхідно звернути увагу на її фінансове становище. І, крім того, отримати інформацію про її кредитну здатність, виявити характер товару,

що продається, і об'єм реалізації, наявність власної ланки збуту. Важливо звернути увагу і на особисті якості посередника.

Список використаних джерел:

1. Афанасьєв І., Хазін П., Каплан В., Фурта Л. "Діловий етикет: Етика ділового спілкування". – 2-е вид., перероб.і доп. = К.: "Альтерпрес", 2014. – 368 с.
2. Баєва О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. "Основи менеджменту: практикум: Навч. Посіб., 2 ч." – К.: Центр учбової літератури, 2009 — 524 с..
3. Венедиктова В.И. "Деловая репутация: Личность, культура, этика, имидж делового человека". – М.: Институт новой экономики, 2009. – 208 с.
4. Вольф И. "Современный этикет". - М.: Кристина и Ко, 2009. – 255 с.
5. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. "Основи менеджменту: Підручник." — К.: "Академ-видав", 2013. — 416 с. (Альма-матер).
9. Мескен М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. "Основи менеджмента" – М.: "Дело", - 2011. – 702 с.

УДК 658.628(045)

О.В. Мельничук

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

АСОРТИМЕНТ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ ЙОГО ФОРМУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті зазначено особливості формування асортименту в ринкових умовах, принципи та методи його формування. Визначено основні фактори зростання товарообороту. Охарактеризовано наукові погляди на тлумачення категорії «асортимент».

Ключові слова: *асортимент, товарний портфель, товарооборот, структура товарообороту, глибина асортименту, ширина асортименту.*

У якості необхідної і важливої передумови прибутковості підприємства роздрібної торгівлі є оптимальність обсягу та структури його товарообороту. Оскільки торговельне підприємство одержує певний обсяг доходу з кожної

гривні проданих товарів, то максимізація прибутку вимагає постійного збільшення обсягу товарообороту як ключового фактору зростання комерційного доходу та прибутку, а також відносного зниження витрат обігу. Відтак, товарооборот – це один із найважливіших синтетичних показників розвитку як на рівні підприємства, так і на рівні регіону, країни в цілому.

Сучасна економічна ситуація, яка характеризується посиленням конкуренції і загостренням проблеми виживання, забезпечення динамічного розвитку підприємств роздрібної торгівлі вимагає здійснення всебічного та глибокого аналізу, зокрема аналізу товарообороту підприємства.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що в умовах ринкової економіки підприємства самостійно формують власну товарну політику, тобто вирішують, які види продукції, в якій кількості й коли виробляти або реалізовувати. Це вимагає від керівників підприємств вмінь здійснювати оптимальну асортиментну політику, яка б відповідала ринковій ситуації, яка склалася в країні, тенденціям її розвитку та споживчому попиту. Для цього необхідно мати інформацію про вимоги кінцевих споживачів, посередників, дистриб'юторів.

Категорія “асортимент” у наукових джерелах має різні інтерпретації, проте значення при цьому не змінюється. Поруч з поняттям “асортименту” широко застосовуються категорії “виробнича програма”, “продуктова лінія”, “товарна лінія”, “товарний портфель”, які мають практично ідентичну економічну суть.

Вітчизняний економіст Савицька Г. В. наводить наступне бачення асортименту: «Товарний асортимент – це сукупність усіх товарних одиниць, що їх пропонує покупцям конкретний продавець» [6].

Загалом, асортиментну політику можна визначити, як систему заходів, по визначенню переліку товарних груп, які переважають в успішній діяльності на ринку, і які забезпечують економічну ефективність діяльності підприємства в цілому.

Асортиментна політика є важливою складовою загальної економічної стратегії на підприємстві. Від оптимальності структури асортименту надалі залежатиме розмір прибутку підприємства.

Зарубіжні економісти – Гарі Армстронг та Філіп Котлер наводять власне бачення сутності асортименту товару. Вони вважають, що товарний асортимент – це група товарів, тісно пов'язаних між собою за схожістю принципів функціонування, продажем одним і тим самим групам покупців, реалізацією через аналогічні канали збуту або належністю до одного й того самого діапазону цін.

Ж.Ж. Ламбен вважав, що асортимент, який пропонується виробником, у значній мірі визначається застосовуваними сировинними матеріалами, вимогами технічної однорідності у виробництві, технологічними знаннями та іншим, одночасно як асортимент, що цікавить покупця визначається ситуацією споживання і взаємодоповнюваністю товарів.

Аналіз опрацьованої літератури дозволяє зробити висновок, що весь процес розробки стратегічного асортименту можна розділити на три основні частини. Перша – це внутрішній аналіз асортименту, який включає різні види дослідження наявного асортименту. Друга – зовнішній (ринковий) аналіз Його суть полягає у визначенні попиту на товари та послуги, виявленні основних ринкових тенденцій та дослідженні асортименту підприємств-конкурентів, товарів-аналогів. Третя розпочинається після зіставлення попередніх результатів аналізу. Вона являє собою вибір стратегічних рішень та дій з приводу асортименту в цілому та конкретних товарів.

Зазначимо, що формування асортименту може здійснюватися різними методами, залежно від масштабів збуту, специфіки готової продукції, широти асортименту, цілей і завдань, що стоять перед підприємством.

Сукупність методів формування асортименту можна поділити на три основні групи. Перша група характеризує виявлення споживчих переваг і базується на експертному оцінюванні, що має досить суб'єктивний характер. Друга - полягає в економічному аналізі асортименту, тобто у визначенні певних показників, зокрема: обсягів продажу та прибутку, рівня витрат, маржинального доходу тощо. Остання група методів є найбільш чисельною та має найбільшу стратегічну значущість. Вона включає методи портфельного

аналізу та життєвого циклу товару. Рішення, які ухвалюються на основі аналізу товарного портфеля, носять довгостроковий характер та вказують на перспективні напрями діяльності стосовно асортименту.

Оптимізація асортименту підприємства повинна бути побудована у наступній послідовності:

- вивчення об'єкта оптимізації, зокрема структури асортименту за різними ознаками (видом, статтю і віком покупців, призначенням, конструкцією, ціною тощо);

- аналіз внутрішніх (виробничих) та зовнішніх (попиту) обмежень з виробництва продукції;

- розробка та обґрунтування моделі формування асортименту.

Як фактори формування асортименту можуть бути визначені наступні обмеження:

- трудомісткість виробництва;
- попит на товари;
- матеріальні, енергетичні та трудові ресурси;
- рівень конкурентоспроможності товарів;
- життєвий цикл товарів та ін.

Таким чином, необхідним елементом дослідження сутності асортименту є визначення методів його аналізу та оптимізації. Усю сукупність розглянутих методів можна поділити на три основні групи. Перша – передбачає аналіз виявлення споживчих переваг та ґрунтується на експертному оцінюванні, що носить досить суб’єктивний характер. Друга – полягає в економічному аналізі асортименту, тобто розрахунку таких показників як обсяги продажу та прибутку, рівень витрат, маржинальний дохід тощо. Незадовільні показники вказують на те, що необхідно коригувати асортименту структуру, однак варто відслідковувати вплив інших факторів на асортимент.

Остання група методів є найбільш чисельною та має стратегічну значимість для розвитку підприємства. Вона охопляє методи портфельного аналізу та життєвого циклу товару. Рішення, які ухвалюються на основі аналізу

товарного портфеля, носять довгостроковий характер та вказують на перспективні напрями управління асортиментом підприємства.

Сучасний процес формування роздрібного товарообороту підприємства здійснюється під впливом соціально-психологічних факторів, національних особливостей, звичаїв та традицій населення.

Обсяг, структуру та перспективи розвитку товарообороту торговельного підприємства характеризує певна сукупність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Серед значимих факторів зовнішнього середовища можемо відзначити наступні [4].

1. Обсяги та структура споживчого ринку. Зазначений фактор характеризує можливість загального обсягу та необхідну асортиментну структуру товарообороту. Досягнення відповідності між обсягом та структурою товарообороту і обсягом та структурою попиту є необхідною передумовою успішної реалізації товарів.

2. Ступінь конкуренції на регіональному товарному ринку, до якого належить підприємство. Якщо купівельні фонди споживачів конкретного регіону прийняти за константу, то її обсяг, що припадає на кожне торговельне підприємство, залежить від кількості підприємств (суб'єктів господарювання), що діють на ньому та спеціалізуються на роздрібному продажу споживчих товарів. Розподіл купівельних фондів між окремими торговельними підприємствами відбувається відповідно до конкурентних переваг окремих підприємств. Таким чином, не тільки сучасний, але й перспективний обсяг товарообороту підприємства залежить від стану конкуренції та конкурентних переваг підприємства на певному регіональному ринку.

3. Обсяг та структура пропозиції товарів на ринку. Даний фактор зумовлює можливості підприємства щодо закупівлі товарів, які призначені для реалізації, а отже, забезпеченість товарообороту товарними ресурсами.

4. Державне регулювання торговельної діяльності. На особливості торговельної діяльності впливають наступні напрями державної політики:

— регулювання доходів населення за рахунок рівня оплати праці як передумови формування купівельних фондів, які використовуються для оплати товарів;

— регулювання максимального розміру торговельної надбавки та максимізації цін соціально значимих товарів;

— регулювання обсягів податків, які формують ціни закупівлі та реалізації, і, відповідно, характеризують рівень відпускних цін.

5. Загальна економічна ситуація в Україні. Обсяги купівельних фондів населення залежать від обсягів валового продукту, рівня інфляційних очікувань, рівня платіжної дисципліни суб'єктів господарювання, національного доходу та темпів їх зростання, стадії макроекономічного циклу, в якому перебуває країна, стадії ринкових реформ та розбудови економіки держави.

Так, торговельне підприємство перебуває під впливом зазначених факторів, проте в більшості випадків не має можливості значним чином впливати на них. Врахування дії описаних факторів є необхідною умовою розроблення товарної стратегії підприємства.

Відзначимо, що врахування впливу факторів є безумовно необхідним у системі планування обсягу та структури товарообороту підприємства. Потрібно враховувати, що будь-який план, навіть найкращий, може бути невиконаний за негативного впливу нерегульованих факторів. Це визначає доцільність систематичного моніторингу за характером нерегульованих факторів, їх впливом, ймовірними змінами у процесі управління товарооборотом підприємства. Для швидкого пристосування до контрольованого турбулентного навколишнього середовища, потрібна адаптація, коригування стратегії та тактики діяльності.

Список використаних джерел:

1. Алькема В. Г. Логістика.Теорія та практика: Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. – Київ : Професіонал, 2011. – 272с.

2. Апатова Н. В. Апопій В.В.,Міщук І.П.,Ребицький В.М.,та інші Організація торгівлі: підруч. для студ. вищ. навч. закл. – 3-тє вид. – Київ : Центр учбової літератури, 2010. – 628 с.

3. Клочкова М. С. Мерчандайзинг: учеб.-практ.пособие. – Москва : Дашков и К, 2010. – 268с.
4. Краснокутська Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження: монографія. – Харків : Харк.держ.ун-т харчування та торгівлі, 2010. – 247с.
5. Юсипович, О. І. Економічні ризики та їх вплив на товарооборот: Автореферат дис.канд.екон.наук. – Л. : Укоопспілка;ЛКА, 2013. – 17с.

УДК 338.5

М.О. Ніколайчук
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОПТИМІЗАЦІЯ РІВНЯ ПОТОЧНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

В статті розглядається сутність проблема оптимізації поточних витрат підприємства. запропоновано класифікацію факторів впливу на витрати підприємства. Визначено основні резерви зниження величини і рівня витрат підприємства.

Ключові слова: *витрати, поточні витрати, оптимізація, резерви скорочення витрат.*

Постановка проблеми та її зв’язок з актуальними теоретичними або практичними завданнями. Торгівля є важливою галуззю економіки України. В умовах гострої конкуренції торговельні підприємства повинні постійно дбати про підвищення ефективності діяльності, вдосконалювати механізм управління витратами, впроваджувати дієві заходи їх оптимізації. Особливо нагальними є проблеми управління та оптимізації поточних витрат торговельних підприємств, метою діяльності яких є задоволення споживчих потреб населення. Проте низька купівельна спроможність населення, ріст цін, висока витратомісткість товарообороту не сприяють забезпеченню сталої прибутковості торговельних підприємств. Вагомим чинником впливу на рентабельність торговельних підприємств є поточні витрати.

Сучасні дослідження та публікації. Теоретичні, нормативно-правові і практичні аспекти поточних витрат торговельних підприємств досліджували

відомі зарубіжні та вітчизняні науковці. Дослідженню суті витрат підприємств торгівлі присвячені роботи зарубіжних економістів Р.П. Валевич, Г.А. Давидової, Р. Вандера, Ш. Датара, К. Друрі, Р. Маркіна, К. Меллеровича, К.А. Раїцького, Д.Г. Сігела, Г.Р.Хамідуліної, Д.Р. Хенсена, Ч. Хорнгрена, Дж. Фостера, Дж. Шанка, Дж.К.Шима та ін.

Серед сучасних українських економістів цікавими у напрямі дослідження суті витрат, особливостей управління ними у торговельних підприємствах є наукові та практичні здобутки вчених: В. Апопія, С.Бабенка, Г. Башнянина, О. Білої, І. Бланка, Ф. Бутинця, Ю. Вериги, М. Грещака, І.Давидовича, В. Єлейка, В. Косаріної, Л. Лігоненко, К. Лисенко, А.Мазаракі, В. Марцина, Б. Мізюка, К. Раїцького, Н. Савицької, А. Турила, Н. Ушакової, А. Фастовець, Н. Фірсової, Л. Фролової, Т. Футало, Ф. Хміля, Ю. Яковлева та ін.

Високо оцінюючи наукові та практичні здобутки вчених-економістів, необхідно зазначити, що питання комплексного підходу щодо управління поточними витратами торговельних підприємств та обґрунтування резервів їх скорочення ще недостатньо вивчені.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування напрямів оптимізації поточних витрат підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найбільш прийнятним шляхом досягнення ефективності функціонування торговельного підприємства є принцип оптимізації витрат, що полягає у визначенні мінімально допустимого рівня витрат при дотриманні стандартів обслуговування та самофінансування чи максимально допустимого рівня витрат у процесі прогнозування величини прибутку.

Доцільним вважаємо визначитися із понятійним апаратом, для використання в процесі постановки задач оптимізації витрат. Економічна енциклопедія трактує оптимальність (від латинської “optimus” – найкращий) як найкращий спосіб вирішення проблеми, економічної поведінки, економічних дій [1, с.34]. Процес оптимізації відображає такий стан системи, при якому забезпечується досягнення високого фінансового результату при оптимальній (заданій) величині ресурсів або досягається заданий (оптимальний) фінансовий результат при мінімальних витратах [1, с.35].

Система оптимізації витрат схематично можна представити таким чином (рис. 1).

Параметри c_k ($k=1, 2, ..., l$) є кількісними характеристиками системи щодо наявності засобів праці (торговельних площ, живої праці, складських приміщень), рівня витрат і доходів підприємств торгівлі, продуктивності праці, ставок податків, процентів за кредит, цін на закупівлю товарів тощо.

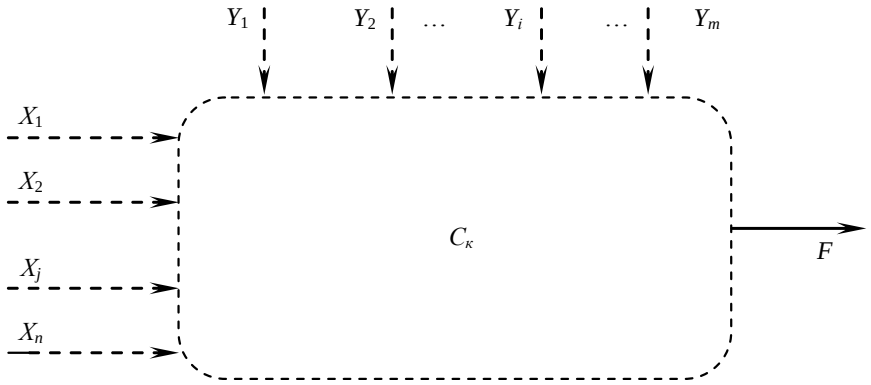

Рис. 1. **Система оптимізації витрат підприємства**

Незалежні змінні бувають двох видів: керовані x_j – (j=1, 2, ..., n), значення яких можна змінювати в деякому інтервалі; некеровані змінні y_i (i=1, 2, ..., m), значення яких не залежать від діяльності підприємства і визначаються зовнішнім середовищем. Кожна економічна система має мету (ціль) розвитку та функціонування F.

Оскільки не існує єдиного універсального критерію економічної ефективності, то досить часто вдаються до розгляду багатокритеріальної оптимізації. Багатокритеріальні задачі математичного програмування не мають універсального способу розв’язування. Отже, вибір та коректне застосування будь-якого з них залишається за суб’єктом прийняття рішень. Завдання математичного програмування полягає в представленні потрібної кількості науково обґрунтованої інформації, на основі якої здійснюється подальший вибір [2, с.17].

Прогнозування рівня витрат підприємства та їх оптимізація здійснюється в декілька етапів [1]:

1) аналіз тенденцій розвитку результативного показника і факторів, що мають найбільший вплив на нього;

2) встановлення причинно-наслідкових зв’язків між результативним показником і відібраними факторами;

3) побудова статистичної моделі процесу, що досліджується;

4) аналіз динаміки процесу і виявлення основних тенденцій його зміни;

5) аналіз динаміки найважливіших факторів, що впливають на процес, визначення тенденцій їх зміни і періодів дії;

6) побудова прогнозної моделі оптимізації витрат;

7) розробка багатофакторного прогнозу;

8) розрахунок похибки прогнозу і визначення довірчих інтервалів.

Досліджуючи фактори впливу на величину і рівень витрат [1; 2; 3; 5], нами запропоновано їх класифікацію (рис. 2).

Рис. 2. **Фактори впливу на витрати підприємства**

Разом з тим, існуючі методики визначення впливу факторів на рівень витрат торговельного підприємства не повною мірою враховують принципи системного підходу до процесу управління витратами підприємств, які функціонують в умовах ринку. У них також недостатньо враховуються галузеві особливості формування, а вплив кожного фактора на рівень витрат розглядається окремо. Існуючі методики не дають можливості визначення сукупного впливу факторів внутрішнього середовища на рівень витрат торговельного підприємства.

Специфіка витрат торговельного підприємства полягає в тому, що вони формуються під одночасною дією системи факторів. Це обумовлює об'єктивну необхідність побудови системи факторів та розробки методики визначення їх одночасного впливу на рівень витрат. Основні фактори, що суттєво впливають на величину і рівень витрат нами згруповані наступним чином: показники обсягів господарської діяльності, ефективності використання ресурсів, фінансового стану, структури витрат, показники ефективності діяльності. Така класифікація факторів може використовуватися для аналізу витрат, пошуку і оцінки внутрішніх резервів їх оптимізації.

Таким чином, на величину та рівень витрат підприємства впливає ряд чинників, що згруповані нами у систему із таких взаємопов’язаних груп факторів: вдосконалення системи управління, забезпечення зростання товарообороту і вдосконалення його складу і структури, підвищення ефективності використання основних фондів, підвищення продуктивності праці, вдосконалення торговельно-технологічного процесу, оптимізація величини, складу і структури оборотних коштів. Відмінність між ними полягає в тому, що одні з них впливають на збільшення витрат, тому їх вплив необхідно мінімізувати. Інші чинники впливають на зменшення величини та рівня витрат, тому необхідно посилювати вплив цих факторів.

Збільшення кількісних показників діяльності (середньоспискової чисельності, фонду оплати праці, торгової площі), впливає на збільшення величини і рівня витрат, за виключенням товарообороту, збільшення якого, як правило, впливає на зниження рівня витрат [4].

Сукупною оцінкою впливу витрат на результат підприємства є розрахунок точки беззбитковості та відносне відхилення обсягу продажу (товарооборот) від точки беззбитковості, яке характеризує запас фінансової стійкості торговельного підприємства.

Критеріями багатокритеріальної оптимізації рівня витрат торговельних підприємств є товарооборот, система показників ефективності використання ресурсів, фінансових показників структури капіталу та структури витрат.

Збільшення товарообороту призводить до збільшення абсолютної величини витрат, натомість рівень витрат в % до товарообороту, як правило, знижується. І навпаки, зменшення обсягу товарообороту призводитиме до зменшення величини витрат, проте їх рівень в % до товарообороту зростатиме.

Взаємозв'язок між величиною і рівнем витрат і продуктивністю праці працівників підприємства є зворотнім: зростання продуктивності праці працівників призводить до зменшення витрат і зниження їх рівня в % до товарообороту.

Стан основних засобів підприємства і ефективність їх використання має неоднозначний вплив на величину і рівень витрат. Придбання і оновлення основних засобів приводить до збільшення витрат, проте зменшуються витрати за рахунок зростання фондоозброєності працівників основними засобами і росту продуктивності праці, покращення умов зберігання товарів. З іншого боку, моральний і фізичний знос основних засобів призводить до збільшення витрат на їх ремонт, втрат та псування товарів.

Прискорення оборотності товарних запасів є необхідною умовою функціонування торговельного підприємства, оскільки сприяє зменшенню витрат на їх зберігання. Крім того, з обороту вивільняється частина оборотних коштів [6, с.44-45].

Висновки. Управління витратами підприємств розглядається як багатоаспектний та динамічний процес, що інтегрує спектр управлінських функцій і заходів, метою яких є забезпечення самофінансування діяльності торговельного підприємства. Запропоновано управління витратами торговельних підприємств розглядати як процес, що полягає у досягненні економічно обґрунтованого фінансового результату діяльності підприємства,

шляхом забезпечення їх оптимального рівня. Визначено основні фактори, що найбільше впливають на величину і рівень витрат підприємства, які згруповано наступним чином: показники обсягів господарської діяльності, ефективності використання ресурсів, фінансового стану, структури витрат, показники ефективності діяльності. Така класифікація факторів може використовуватися для їх аналізу, пошуку і оцінки внутрішніх резервів їх оптимізації.

Список використаних джерел:

1. Лук'яненко І. В. Оптимізація витрат / І. В. Лук'яненко // Контракти. - 2011. – № 14. – С. 33-38.

2. Лисенко В. Як зменшити витрати торговельних підприємств / В. Лисенко // Економіка, фінанси, право. – 2008. – № 12. – С. 16-19.

3. Дідківська Л. І. Тенденції розвитку роздрібних торговельних мереж та їх вплив на конкурентне середовище / Л. І. Дідківська // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №8. – С. 119-125.

4. Фролова Л.В. Економічна діагностика діяльності підприємств: методичний та практичний інструментарій : навч. посіб. / Л. В. Фролова [и др.]. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. – 158 с.

5. Турило А.М. Уточнення сутності поняття "витрати" і їхньої економічної оцінки на підприємстві / А. М. Турило, Ю. Б. Кравчук, Н. М. Цуцурук // Актуальні проблеми економіки. - 2012. – № 11. – С. 85-88.

6. Партин Г.О. Оцінка концепцій управління витратами суб'єктів господарювання / Г. О. Партин // Регіональна економіка. - 2011. – № 2. – С. 44-45.

УДК 338.5

М.О. Ніколайчук

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ФАКТОРИ ТА РЕЗЕРВИ СКОРОЧЕННЯ ПОТОЧНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

В статті розглядається проблема скорочення витрат підприємства. Особлива увага приділена чинникам зменшення витрат. Виходячи з визначених джерел зниження витрат визначені резерви їх скорочення.

Ключові слова: *витрати, поточні витрати, управління витратами, резерви скорочення витрат.*

Постановка проблеми та її зв'язок з актуальними теоретичними або практичними завданнями. В сучасних умовах господарювання все ширше визнається необхідність свідомого управління змінами на основі науково обґрунтованої процедури їх передбачення, регулювання, пристосування до зовнішніх умов, які постійно змінюються. Саме невизначеність чинників зовнішнього середовища і динамічність ринків України зумовлюють на сьогодні значну актуальність використання політики управління витратами, оскільки забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення ефективності виробництва, а також збільшення прибутку можливе завдяки розробці конкурентної стратегії, впровадженню результативною управління, зокрема управління витратами.

Сучасні дослідження та публікації. Аналіз останніх досліджень й публікацій, присвячених зазначеній проблемі описують у своїх працях такі відомі дослідники, як: А. Карпов, В. Курьянович, Г.Партин, М. Портер , А. Сєріков, Д. Хлєбніков та інші. Дослідження вчених дозволяють стверджувати, що для підприємств, які працюють в умовах нестабільної економіки, процес використання сучасних підходів до управління витратами повинен мати методичний характер, тобто мати цілісну і одночасно конспективну схему формування стратегічної поведінки підприємства. Найактуальнішими питаннями, які потребують систематизації та узагальнення прикладних і теоретико-методологічних аспектів є ті, що пов'язані зі стратегією управління поточними витратами, що, в свою чергу, є допоміжною стратегією управління діяльності підприємства.

Формулювання цілей статті. Метою статті є вивчення факторів, що впливають на витрати підприємства, а також визначення резервів їх скорочення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналізуючи економічну літературу, можна виокремити деякі основні визначення такої категорії як

«управління витратами». А.П. Градов стверджує, що управління витратами - це складний, багатоаспектний та динамічний процес, що включає управлінські дії, ціллю яких є досягнення високого економічного результату діяльності підприємства [1, с.49-50]. Основним в управлінні витратами є уникнення потенційно неефективних витрат. Як стверджує видатний економіст Г.Фандель, управління витратами є планомірним формуванням витрат на виробництво та збут продукції й контроль за їх рівнем [2, с.61]. З нашої точки зору, дане визначення варто дещо скоригувати, оскільки управління витратами обмежується лише створенням та реалізацією управлінських рішень, що ґрунтуються на конкретних об`єктивних економічних законах щодо створення та коректуванні витрат певного підприємства залежно від його поточних та стратегічних цілей. Необхідно взяти до уваги те, що при розгляді витрат будь-якого підприємства варто розглядати споживання певних ресурсів, при використанні яких підприємство досягає поставленої мети. Кожне підприємство здійснює вибір між поточними та стратегічними управлінськими рішеннями з точки зору створення та реалізації товарів і послуг, логістики та ціноутворення.

Всі витрати, які необхідні для виробництва продукції становлять собою собівартість. Саме тому, при пошуку резервів зниження собівартості продукції важливо визначити фактори зміни собівартості, на засадах яких повинен здійснюватись пошук резервів зниження собівартості продукції.

Для визначення динаміки та рівня собівартості на будь-якому підприємстві варто визначити рушійні чинники, що, в свою чергу, і мають назву чинників зміни собівартості продукту.

При розгляді структури витрат, на нашу думку, основним є зниження матеріальних витрат, оскільки саме вони відображають розподіл певних ресурсів і лише досягнення їх оптимального рівня сприяє їх ефективному використанню, що, в свою чергу, є важливим для підприємства.

Варто розглянути такі фактори, що впливають на собівартість: механізація та автоматизація виробничого процесу, технологія виробництва та,

насамперед, техніка. Саме вищенаведені чинники є одними з визначальних на підприємстві, що характеризується складністю та неоднорідність, при яких здійснюється громіздка робота задіяної техніки.

Особливої уваги варто приділити і тому фактору, що відображає залежність між темпами росту обсягу виробництва та темпами росту витрат. Адже при грамотному управлінні як виробничим процесом так і витратами, можна зменшити рівень витрат на одиницю продукції як за рахунок витрат, що є змінними, тобто збільшуються меншими темпами, ніж виробництво – такими є витрати на ремонт, допоміжні матеріали тощо – так і за рахунок витрат, що є постійними.

В наукових джерелах можна зустріти чинники зниження собівартості, проте шляхи зменшення даного показника є узагальнюючими, тобто комплексними. Саме через це варто вдатись до впровадження системного підходу.

В науковій літературі розрізняють такі шляхи зниження собівартості [3]:

1) збільшення обсягу виробництва, що призводить до зменшення умовно-постійних витрат;

2) підвищення технічного рівня виробничого процесу, а саме: збільшення обсягів удосконалення й використання технології і техніки, зростання рівня автоматизації та механізації виробництва, залучення у використання нової прогресивної технології, більш раціональне використання матеріалів і сировини;

3) раціональна зміна асортименту, структурного складу та покращення такого показника як якість продукції;

4) покращення організації праці і виробництва, тобто залучення та використання наукової організації праці, поліпшення управління виробничим процесом та зменшенням витрат на нього, скорочення таких витрат як транспортно-складські, удосконалення експлуатації основних виробничих фондів, покращення матеріально-технічного забезпечення тощо.

Головними шляхами зменшення витрат виробничого процесу є наступні [4]:

– підвищення ефективності організаційної структури системи управління виробництвом задля оптимізації управлінських витрат, зростання їх раціонального використання тощо.

– залучення в дію удосконалених систем економічних відносин, що, насамперед, діють безпосередньо на виробництві, та які мають сприятливий вплив на зростання якості продукції, економії певних видів ресурсів;

– створення та впровадження найбільш підходящої стратегії технічного розвитку даного підприємства, яка, в свою чергу, надає змогу отримувати оптимальний рівень витрат на виготовлення технічного потенціалу підприємства;

– строге виконання технологічної дисципліни, що дозволить уникнути втрат від браку;

– впровадження ресурсозберігаючої технології, що дасть змогу зекономити енергію та матеріали;

– знищення непродуктивних втрат і витрат;

– зменшення адміністративно-управлінських витрат;

– скорочення витрат на оплату праці на одиницю продукції;

– зниження матеріальних затрат одиниці продукції. На нашу думку, це досить актуальний шлях скорочення витрат, адже в питомій вазі витрат підприємства вони займають найвагомішу частку. Саме тому, навіть незначна їх економія, наприклад, енергії, палива, сировини, дасть загальний ефект для даного підприємства в цілому.

Варто зазначити, що з вищенаведених тверджень слідує, що для того, щоб зменшити собівартість, необхідно, по-перше, провести організаційно-технічні заходи, а по-друге, скоротити поточні витрати на одиницю продукції.

При опрацюванні наукових праць та економічної літератури, нами були виявлені різноманітні підходи з приводу зменшення собівартості. Однак, узагальнюючи думку авторів, можна навести наступні резерви зниження собівартості, а саме збільшення обсягу та структури виробництва;

удосконалення організації праці і виробництва; ріст технічного рівня виробництва.

Важливими джерелами зменшення собівартості є [3]:

1) зменшення невиробничих втрат;

2) скорочення адміністративних витрат;

3) скорочення витрат на паливо, матеріали;

4) ріст продуктивності праці більш високими темпами, ніж зростання середньої заробітної плати.

Саме, враховуючи вищенаведені джерела зменшення витрат, можна навести наступні їх резерви зниження, а саме [5]:

– раціональне розподілення витрат на зберігання запасів та продукції, транспортування тощо;

– зменшення витрат на обслуговування управління й виробничого процесу, так як існує прямо пропорційна залежність між витратами виробництва та затратами на утримання та експлуатацію обладнання, накладними витратами;

– впровадження змістовної амортизаційної політики;

– безперервність постачання матеріалів, завдяки якому можна уникнути простоїв у виробництві та більш ефективно використовувати устаткування;

– дотримання строгої системи економії на всіх ділянках виробничої діяльності підприємства, ефективне використання матеріальних ресурсів;

– підвищення продуктивності праці через ріст перевиконання визначених норм виробітку;

– скорочення трудових витрат;

– розширення кооперації та спеціалізації.

Висновки. Для того, щоб зменшити витрати будь-якого підприємства варто виявити та дослідити чинники, джерела, фактори, шляхи та резерви мінімізації затрат виробництва. Проте необхідно взяти до уваги і те, що зменшення такої категорії як собівартість не повинно здійснюватись за рахунок такого показника як якість. Адже погіршення якості сировини та заміщення її

на більш дешеву, в кінцевому випадку, може спричинити зниження якості кінцевого продукту, що, в свою чергу, негативно виразиться як на величині товарообігу, так і на конкурентоспроможності підприємства в цілому. Саме тому і варто вдатись до використання вже представлених резервів зниження витрат та пошуку нових джерел оптимізації обсягу собівартості для того, щоб приймати раціональні управлінські рішення у сфері ціноутворення та інших актуальних проблем.

Список використаних джерел:

1. Градов А.П. Управленческий и производственный учет / А.П. Градов. – М.: Изд-во ЮНИТИ, 2009. – 346 с.
2. Фандель Г. Теория производства и издержек. – К.: Таксон. 2008. – 528 с.
3. Распопова В.А. Шляхи зниження собівартості продукції підприємства / В.А. Распопова, Т.В.Глобець [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/13_NPN_2010/Economics/65012.doc.htm
4. Дмитренко Е.Д. Оптимізація витрат підприємства на виробництво продукції в ринкових умовах / Е.Д. Дмитренко, О.Г. Безверха // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://jrnl.nau.edu.ua/
5. Бобко Н.А. Резерви зниження матеріальних витрат промислового підприємства / Н.А. Бобко, Р.О. Крутько Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_038.pdf

УДК 336.671

Andriy Pavlyuk
Master's degree seeker
Vilnius Gediminas Technical University

COMPANIES' PROFITABILITY THROUGH THE ANALYSIS OF INFLUENTIAL FACTORS: CASE STUDY OF CORPORATE UKRAINE

Although there has been considerable research into the relationship between different factors and their influence on companies' profitability, it has frequently reflected either ignorance of corporate affiliation influence or Ukrainian market

research. Study has also been impeded by the difficulty of determination whether certain company wanted to be taken into consideration is belonged to any business group or not. This study did not find certain relation between business group belonging and companies' profitability. The main methods that have been used in the study are correlation analysis. Although, it has been found out that, specifically, age and relative value pre-tax incomes to assets correlate with firms' profitability significantly.
Keywords: *profitability, business group affiliation, regression, age, pre-tax incomes to assets.*

Introduction. The importance of modern business group affiliation has been long recognized by researchers and managers. For instance, this issue was partially analyzed in the article called «Financial Constraints and Continental Business Groups: Evidence from German Konzerns» by Yuriy Worodnichenko; «Ownership structure and firm profitability in Japan» by Daniel M. Shapiro and Eric Gedajlovic; in «Business groups: a view from the angle of industrial economics» by Ukrainian researcher Shulzhenko L.

It was found theoretical backdrop in literature given beneath that did not focus on influence of business group affiliation on profitability.

Works of Hans Degryse and Steven Ongena (2010) and Sung Wook Joh (2013) were used for defining additional factors of influence.

This paper contributes to a growing literature by studying the link between business group affiliation and firms' profitability. Descriptive stochastic model coupling with the data collected for Ukrainian enterprises in 2014 was used for implementing this research. Insurance companies and banks that are affiliated into business groups were avoided.

The aim of the research is to examine chosen factors that affect the companies' profitability, including the factor of business group belonging.

Main methods of this study are correlation analysis which describes the relationship between the dependent and independent variables; regression analysis (causation) and, partially, rejection of companies with uncompleted data. This research was made with the help of Stata 11.1 tool.

Theoretical justification of the work and literature review

It is needless to say that an increase or a decrease in profits is a good indicator of a firm's financial performance (Webber, 2011). Return on assets is one of the indicators that can be used to show firm's profitability. Return on assets (ROA) shows percentage how profitable company's assets are in generating revenue. ROA can be computed as Net Income divided to Average Total Assets. This number tells what the company can do with what it has. It is a useful number for comparing competing similar businesses. ROA gives an indication of the capital intensity of the company, which will depend on the industry; companies that require large initial investments will generally have lower return on assets. ROAs over 5% are generally considered good (Srosson, 2008).

One of factors we will examine is business goup affiliation. The definition of business group varies. For instance, Leff defines business group as a group of companies that does business in different markets under common administrative or financial control whose members are linked by relations of interpersonal trust on the basis of similar personal ethnic or commercial background (Leff, 2009). One method of defining a group is as a cluster of legally distinct firms with a managerial relationship (Kafeh, 2011). The relationship between the firms in a group may be formal or informal (Granovetter, 2009). Granovetter argues that business group refers to an intermediate level of binding, excluding on the one hand a set of firms bound merely by short-term alliances and on the other a set of firms legally consolidated into a single unit (Granovetter, 2009). Williamson claims that business groups lie between markets and hierarchies (Williamson, 2010); this is further worked out by Douma (Douma, 2013). Khanna suggests that business groups are typically not legal constructs though some regulatory bodies have attempted to codify a definition (Khanna, 2010).

The hypothesis is based on prediction that business group affiliation correlated with companies' profitability normalized through ROA in Ukraine in 2014.

Model life cycle. Model life cycle roughly consists of following stages: model creation, transformation and implementation. The dependent value is profitability shown as Return on Assets in order to make model-friendly relative value.

The factors used in the research as independent variables are following:

- Factor 1: Business group affiliation (bga) – affiliated = 1; not affiliated = 0.
- Factor 2: Age (age) – maturity of the enterprise (up to 2014), in years.
- Factor 3: Intangibles (int) - intangible assets, in thousand Ukrainian hryvnias (UAH) (onwards ₴ k).
- Factor 4: Assets (assets) – total abundance of assets, in thousand UAH.
- Factor 5: Sales (sales) – revenue from sales of products and services, in thousand UAH.
- Factor 6: Debt ratio (dratio) – relative value calculated as Liabilities/Assets * 100, in %.
- Factor 7: Equity ratio (eratio) – relative value calculated as Total Shareholder's equity/Assets * 100, in %.
- Factor 8: Pre-tax income to assets – relative value calculated as Pre-tax income/Assets * 100, in %.

Let's rename titles for more convenience and label factors 1...8 with the help of following commands' execution: rename returnonassets roass; rename businessgroupaffiliation bga; label variable bga "x1"; label variable age "x2"; rename intangibles inta; label variable inta "x3"; label variable assets "x4"; label variable sales "x5"; rename debtratio dratio; label variable dratio "x6"; rename equityratio eratio; label variable eratio "x7"; rename pretaxincometoassets ptiass; label variable ptiass "x8".

The descriptive statistic made through implementing command 'su' for the model is the following:

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
roass	49	1.098163	11.80987	-34.73	32.04
bga	49	.4693878	.5042338	0	1
age	49	46.08163	36.27834	4	128
inta	49	8529.816	25477.06	9	176819
assets	49	8517778	1.98e+07	31053	1.34e+08
sales	49	8064604	1.85e+07	38218	1.23e+08
dratio	49	64.20286	51.03603	5.92	366.59
eratio	49	35.35837	23.91353	-5.99	85.75
ptiass	49	2.728163	13.67566	-37.65	42.4

Fig.1**. Output descriptive statistics**

I can be observed from the Fig. 1 the quantity of observations for each factor, namely 49, mean for each factor, standard deviations and minimum/maximum extremes.

It was made new group of data called ‘profit’ that was built from dummy variables 0 and 1, based on variable roass. 0 means losses on an enterprise (roass<0); 1 means enterprise’s profitability (roass>0). This was made with the help of following commands:

g profit = 1 if roass>0

replace profit = 0 if roass<0

In order to specify the model it was tested how to transform certain factors in the best way. It was executed ‘gladder’ command that graphically simulates different types of graphs. It is absolutely essential for transforming the data. We should choose that way of data normalization which is closer to normal distribution or so-called Gaussian. Our first factor does not need to be transformed because it is presented for operating as binary operation. Let’s try to transform other factors.

With the help of command gladder age it was chosen to transform through g Sage=sqrt(age). However, log function is also quite similar to normal distribution. Nevertheless, when we chose to transform data in this way, our model does not fit the multicollinearity ratio that vif<5. Without any transformation, multicollinearity would be even higher – about 9,48.

X3 was transformed through log function on the basis of maximum similarity with Gaussian distribution. The operation was made through command g Linta=log(inta).

X4 was transformed through log function on the basis of maximum similarity with Gaussian distribution. The operation was made through command g Lassest =log(assest).

X5 was transformed through log function on the basis of maximum similarity with Gaussian distribution. The operation was made through command g Lsales =log(sales).

X6 was transformed through log function on the basis of maximum similarity with Gaussian distribution. The operation was made through command Ldratio =log(dratio).

Factors eratio and ptiass were not transformed because it merely caused deterioration of the model.

Consequently, output descriptive statistics changed after transformation (fig. 2):

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
profit	49	.5102041	.5050763	0	1
bga	49	.4693878	.5042338	0	1
Sage	49	6.286962	2.586952	2	11.31371
Linta	49	7.495328	1.959666	2.197225	12.08288
Lassets	49	14.7106	1.742835	10.34345	18.71096
Lsales	49	14.50465	1.842944	10.55106	18.62729
Ldratio	49	3.949121	.6911229	1.778336	5.904244
eratio	49	35.35837	23.91353	-5.99	85.75
ptiass	49	2.728163	13.67566	-37.65	42.4

Fig. 2. Output descriptive statistics after data transformation

Significance level of 5% was set for future output results through the execution of the command pwcorr. Pwcorr shows the information about correlation coefficients among variables. Correlation matrix can be observed in the fig. 3:

	profit	bga	Sage	Linta	Lassets	Lsales	Ldratio
profit	1.0000						
bga		1.0000					
Sage	0.7111		1.0000				
Linta				1.0000			
Lassets				0.6273	1.0000		
Lsales				0.5644	0.8932	1.0000	
Ldratio		-0.2816					1.0000
eratio							-0.5430
ptiass	0.5965		0.6370				

	eratio	ptiass
eratio	1.0000	
ptiass		1.0000

Fig. 3. Correlation matrix for transformed data

It is feasible to see from this pre-analysis that profitability correlates with companies' age and pre-tax income to assets. Two correlations are direct, not inverse.

Skewness/Kurtosis test for normality that can be observed on fig. 4 confirms that the model does not have any normally distributed factors. Ptiass factor was distributed most normally. This can be seen from its value 0,0086 that is smaller than 0,01.

Skewness/Kurtosis tests for Normality

Variable	Obs	Pr(Skewness)	Pr(Kurtosis)	joint adj chi2(2)	joint Prob>chi2
profit	49	0.8964	.	.	.
bga	49	0.6961	.	.	.
Sage	49	0.1385	0.1057	4.79	0.0912
Linta	49	0.2224	0.7192	1.70	0.4275
Lassets	49	0.2575	0.7709	1.43	0.4886
Lsales	49	0.6770	0.3224	1.20	0.5478
Ldratio	49	0.0269	0.0190	8.88	0.0118
eratio	49	0.3346	0.2742	2.24	0.3257
ptiass	49	0.0086	0.0024	12.86	0.0016

Fig. 4. Skewness/Kurtosis test for normality for transformed data

Interpretation of results

Regression of transformed data was implemented with the help of 'regress' command execution (fig. 5).

Source	SS	df	MS
Model	7.9540009	8	.994250113
Residual	4.29089706	40	.107272426
Total	12.244898	48	.255102041

Number of obs = 49
F(8, 40) = 9.27
Prob > F = 0.0000
R-squared = 0.6496
Adj R-squared = 0.5795
Root MSE = .32752

profit	Coef.	Std. Err.	t	P>|t|	[95% Conf.	Interval]
bga	-.1235488	.104126	-1.19	0.242	-.3339952	.0868976
Sage	.1086693	.0281715	3.86	0.000	.0517326	.165606
Linta	-.0079083	.0351811	-0.22	0.823	-.0790119	.0631953
Lassets	.0393056	.0838551	0.47	0.642	-.1301719	.208783
Lsales	-.0765687	.0722539	-1.06	0.296	-.2225993	.0694619
Ldratio	.021263	.1132099	0.19	0.852	-.2075429	.2500688
eratio	-.0040602	.0031264	-1.30	0.201	-.0103789	.0022586
ptiass	.0129032	.0052881	2.44	0.019	.0022155	.0235909
_cons	.5010549	.6790323	0.74	0.465	-.8713205	1.87343

Fig. 5. Regression of transformed data

It was made initial model with the help of regression analysis:

$y= 0,5–0,12x_1+0,11x_2–0,01x_3+0,04x_4–0,08x_5+0,2x_6-0,01x_7+0,01x_8$

It means that:

1. with increase of the companies' age for 1 year, profitability will be ₴ 0,11k;
2. with increase of the companies' intangibles abundance for ₴1k, losse will be ₴0,01k;
3. with increase of the companies' assets for ₴1k, profitability will be ₴ 0,04k;
4. with increase of the companies' sales for ₴1k, losses will be ₴ 0,08k;

5. with increase of the companies' debt ratio for ₴1k, profitability will be ₴ 0,2k;

6. with increase of the companies' equity ratio for ₴1k, losses will be ₴ 0,01k;

7. with increase of the companies' pre-tax income to assets for ₴1k, profitability will be ₴ 0,01k.

Regress command calculated automatically F-statistics. In our case F(8, 40) = 9.27 & Prob > F = 0.0000. This means that H0 hypothesis about equivalence of coefficients to the 0 is eliminated with high level of confidence 99,99%.

Value cons_ in our case = .5010549, that shows its significance when the level of confidence is 5%. This shows the default state of value profit when other factors is equal to the 0.

R-squared = 0.6496, or 64,96%, that shows explanatory power of the model (part of variation of dependent value that can be explained with our model). This is quite considerable value for R-squared.

Adj R-squared = 0.5795, or 57,95%, that shows explanatory power of the model excluding influence of factors' quantity.

Mean squared error (MSE) of an estimator measures the average of the squares of the "errors", that is, the difference between the estimator and what is estimated and it is equal 0,32752 here.

The standard error is the standard deviation of the sampling distribution of a statistic and in is highest in X1 & X6.

If we compare column t with column P>|t| it can be stated that H0 hypothesis should be eliminated in case of transformed factors Sage and ptiass with the probability to make mistake 5 times out of 100. It means that in this case only two if these factors influence companies' profitability in Ukraine in 2014, but not business group's affiliation.

Estat ovtest command shows us the presence or absence of significant factors in the model (fig. 6). In our case not all significant factors of profitability were included in the model. We eliminate H0 hypothesis that there were no omitted factors

because p-value is very small, equal to 0, thus, empiric values were higher than critical ones.

```
Ramsey RESET test using powers of the fitted values of profit
       Ho:  model has no omitted variables
                  F(3, 37) =     18.13
                  Prob > F =      0.0000
```

Fig. 6. Results of estat ovtest

Fortunately, this model does not have multicollinearity, according to 'vif' test for multicollinearity on fig. 7. Average actual value for our model is 3,85 that is lower than admissible value 5. Our actual value was 9,48 before transformation. Multicollinearity means a statistical phenomenon in which two or more predictor variables in a multiple regression model are highly correlated, meaning that one can be linearly predicted from the others with a non-trivial degree of accuracy. In this situation the coefficient estimates of the multiple regressions may change erratically in response to small changes in the model or the data.

```
. estat vif
```

Variable	VIF	1/VIF
Lassets	9.56	0.104635
Lsales	7.93	0.126037
Ldratio	2.74	0.365062
eratio	2.50	0.399822
Sage	2.38	0.420776
ptiass	2.34	0.427310
Linta	2.13	0.470180
bga	1.23	0.810709
Mean VIF	3.85	

Fig. 7. Results of estat vif

Test for heteroscedasticity shown on fig. 8. H0 hypothesis about absence of heteroscedasticity is confirmed, because p-value = 0,5839 with the high level of significance, thus, empiric values are lower than critical ones.

```
. estat hettest

Breusch-Pagan / Cook-Weisberg test for heteroskedasticity
         Ho: Constant variance
         Variables: fitted values of profit

         chi2(1)      =     0.30
         Prob > chi2  =   0.5839
```

Fig. 8. Results of estat hettest

In statistics, a collection of random variables is heteroscedastic if there are sub-populations that have different variabilities from others. Here "variability" could be

quantified by the variance or any other measure of statistical dispersion. The possible existence of heteroscedasticity is a major concern in the application of regression analysis, including the analysis of variance, because the presence of heteroscedasticity can invalidate statistical tests of significance that assume that the modelling errors are uncorrelated and normally distributed and that their variances do not vary with the effects being modelled.

Concerning endogeneity, H0 hypothesis about absence of endogeneity is proved with the probability to make a mistake 5 times out of 100 because empirical values are lower than critical (fig. 9).

```
. estat endogenous

Tests of endogeneity
Ho: variables are exogenous

Durbin (score) chi2(1)          =  3.43521  (p = 0.0638)
Wu-Hausman F(1,46)              =  3.46803  (p = 0.0690)
```

Fig. 9. Results of estat endogenous

In a statistical model, a parameter or variable is said to be endogenous when there is a correlation between the parameter or variable and the error term. Endogeneity can arise as a result of measurement error, autoregression with autocorrelated errors, simultaneity and omitted variables. Broadly, a loop of causality between the independent and dependent variables of a model leads to endogeneity.

Conclusions

Our hypothesis about influence of business group affiliation on companies' profitability in Ukraine in 2014 (except banks and insurance companies) was rejected.

However, some other scientific results obtained. In particular, it was found that age and pre-tax incomes' to assets had considerable influence on companies' profitability in 2014.

Actually, the certain results for 2014 are following:

- with increase of the companies' age for 1 year, profitability will be ₴ 0,11k;
- with increase of the companies' pre-tax income to assets for ₴ 1k, profitability will be ₴ 0,01k.

References

1. Abu Dhabi Chamber review. [accessed 16 December 2014]. Available from Internet: < https://www.icoe.org/webfm_send/1936>.

2. ANDRESSON, K. Network competition: Empirical evidence on mobile termination rates and profitability. *BORA-NHH,* No 10, 2009, p. 1-25.

3. BIEN, W. Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. *Difin*, No 8, 2008, p. 5-12. (In Polish)

4. DANIEL, M.; SHAPIRO, E. Ownership structure and firm profitability in Japan. *Academy of Management Journal*. No 3(45), 2009, p. 565-575.

5. DEGRYSE, H.; ONGENA, S. Bank relationships and firm profitability. *Financial Management*. No 30, 2010, p. 9-34.

6. DOUMA, S. Economic Approaches to Organizations. [London: Pearson] 5th edition. 2013. 465 p.

7. ENCARNATION, J. Japanese Multinationals in Asia: Regional Operations in Comparative Perspective. Japan Business & Economics. 2009. 318 p.

8. GRANOVETTER, M. Business groups. The Handbook of Economic Sociology. [Princeton: Princeton University Press]. 2009. 475 p.

9. JOH, S. Corporate Governance and Firm Profitability: Evidence from Korea before the economic crisis. *Journal of Financial Economics*. No 2(68), 2013 p. 287-322.

10. KHANNA, T. Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. *Strategic Management Journal*. No 1(22), 2010, p. 45–74.

11. KAFEH, Y. Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites? *Journal of Economic Literature.* No 45, 2011, p. 33–72.

12. KOWALAK, R. Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa w badaniu zagrożenia upadłością. *Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp.*, Gdańsk, No 12, 2009, p. 18-26. (In Polish).

13. LEFF, N. The group. Economic development and cultural change. 2009. 212 p.

14. MACLEAN, R. Business Groups: Between Market and Firm. *Maclean's Magazine.* No 2(3), 2012, p. 32-46.

15. PARKITNA, A. Factors determining the profitability of enterprises. *Operations research and decisions*. No 2, 2011, p. 18-36.
16. PARKITNA, A. Wpływ czynników makroekonomicznych na kondycję finansową przedsiębiorstww Polsce – przyczynek do dyskusji. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*. [Problemy gospodarki światowej]. No 18, 2008, p. 11-91. (In Polish).
17. POMYKALSJI, A. Zarządzanie i planowanie marketingowe, [PWN]. 2 edition. 2008. 213 p. (In Polish).
18. SHULZHENKO, L. Business groups: a view from the angle of industrial economics. Kiev Mohyla academy journal. No 2(12), 2011, p. 34-43.
19. SROSSON, S.; BELVERD, E. Principles of accounting. [Boston: Houghton Mifflin]. 2 edition. 2008. 182 p.
20. WEBBER, M. The Income Statement & Key Performance Indicators. *AIA Best practises.* No 3, 2011, p. 18-53.
21. WILLIAMSON, O. The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. *Journal of Economic Literature.* No 19, 2010, p. 1537-1568.
22. WORODNICHENKO, Y. Financial Constraints and Continental Business Groups: Evidence from German Konzerns. *Research in International Business and Finance*. No 23, 2009, p. 233–242.

УДК 658.15:336.748.12

Р.О. Пантелейчук
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут

ВПЛИВ ІНФЛЯЦІЇ НА ФІНАНСОВУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено сутність інфляції, чинники якої впливають на знецінення національної грошової одиниці; причини та види інфляції; проаналізовано вплив інфляції на фінансовий стан і результати фінансової діяльності підприємства.
Ключові слова: *інфляція, контроль інфляції, фінансова безпека, види інфляції, вплив інфляції.*

Інфляція є об'єктивним і постійно супроводжуючим явищем господарської діяльності підприємства, що впливає на економіку держави, підприємства й людину. Найбільш невивченою проблемою є вплив інфляції на різні аспекти господарчої діяльності підприємства. Це не дає можливості розв'язувати інших проблем підприємства, пов'язаних, насамперед, з управлінням фінансовою безпекою і побудовою ефективної системи фінансової безпеки підприємства.

Під інфляцією розуміють загальне підвищення цін. Тобто, якщо ціна на ті або інші товари час від часу підвищується — це ще не інфляція. Адже це може бути викликано, наприклад, поліпшенням якості даного товару, а отже, його вартості. Інфляція — підвищення загального рівня цін в економіці. Інфляція завжди супроводжується знецінюванням грошей [1].

Вартість грошей вимірюється її купівельною спроможністю. Інакше кажучи, якщо звичні для вас товари сьогодні коштують більше, ніж коштували вчора, то гроші знецінилися під впливом інфляції.

На підвищення цін впливають багато факторів. Одним з основних факторів є перевищення росту маси грошей над ростом ВВП. Перевищення маси грошей над масою товарів, що веде до інфляції й дестабілізації економіки, трактується в науці як "монетарна інфляція". Економічна політика держави повинна бути спрямована на обмеження й стабілізацію грошової маси.

Не менш важливою у науці й практиці причиною інфляції є зростання попиту. Якщо всі наявні ресурси вже повністю використані і підприємницький сектор не в змозі відповісти на надлишковий попит збільшенням реального обсягу виробництва, то цей надлишковий попит приводить до росту цін і викликає інфляцію попиту.

Теорія інфляції витрат пояснює зріст цін такими факторами, які приводять до збільшення виробничих витрат на одиницю продукції. Витрати на одиницю продукції — це середні витрати при даному обсязі виробництва. Такі середні витрати можна обчислити, розділивши загальні витрати на ресурси, використовуваних у виробництві, на обсяг виробленої продукції. Ріст витрат

веде до росту цін і обмежує попит. Це зменшення попиту, у свою чергу, приводить до росту рівня цін.

Ще одним видом інфляції є класична інфляція. Дана інфляція розглядає взаємозв'язок росту заробітної плати з її стримуючим фактором — безробіттям. Із цього погляду безробіття викликане вимогою працівників на ринку праці занадто високої заробітної плати. Роботодавцям у цій ситуації вигідніше, коли має місце безробіття, що виникає внаслідок вимоги самих працівників найманої праці. У цій ситуації спрацьовує ринковий механізм — надлишок робочої сили давить на ціни праці вниз, до досягнення точки рівноваги. У цьому випадку точка рівноваги — це той рівень ціни праці, що влаштовує роботодавців і зменшує безробіття. Зі сказаного можна зробити висновок, що зв'язок між інфляцією й безробіттям полягає в тім, що високе безробіття змушує працівників погоджуватися на меншу заробітну плату. Це викликає вповільнення росту цін. У свою чергу низьке безробіття викликає тенденцію до більш високої інфляції.

Одним з вчених, який досліджував і займався розробкою системи контролю інфляції був Рябошлик В.В. [2], Економіст, аналізуючи механізм контролю над цінами й грошовою масою при соціалізмі й капіталізмі, відзначає дзеркальні відмінності між ними. Один фіксує ціни, відпустивши грошову масу, інший фіксує гроші, відпустивши ціни.

Механізм контролю за інфляцією при соціалізмі полягає у твердому контролі за цінами, а грошова маса регулюється механізмом самостійно, виходячи з потреби народного господарства для безперебійного забезпечення розрахунково-кредитних операцій.

Свобода грошової маси при соціалізмі випливає з принципу гарантованої оплати виробленої продукції і автоматичної емісії для потреб оплати. Якщо отримувач товару не мав достатньо грошей, щоб розплатитися, банк надавав необхідний кредит (як правило, це відбувалося при так званому заліку взаємної заборгованості). При цьому кожне з тисяч відділень Держбанку діяло як самостійний емісійний центр — випускало гроші, ні в кого не питаючи дозволу.

Головне, щоб була поважна підстава — під матеріальні цінності. Така свобода не означала необмеженого зростання масштабів кредитування — його рівень визначався встановленою державою ціною і фактичними обсягами виробництва. Грошова маса контролювалася непрямо — через контроль над цінами.

Ціна при цьому дорівнювала собівартості продукції плюс норматив рентабельності, окремий для кожної групи продукції. Рівень рентабельності в цілому забезпечував розвиток економіки й цінову політику країни.

Собівартість при соціалізмі був одним з найважливіших директивних і контрольованих державою показників.

Підприємству на підставі досягнутого ним рівня собівартості щорічно доводив план зниження собівартості продукції. Підприємства на виконання доведеного ним плану зниження собівартості розробляли заходи щодо його виконання. Основними заходами щодо зниження собівартості продукції передбачалося: впровадження нової техніки й технологій виробництва, застосування нових прогресивних видів матеріалів, зниження виробничих втрат. Від працівників обліку було потрібно впровадження прогресивних методів обліку й удосконалювання контролю, впровадження механізму обліку.

Це був ефективний, гнучкий і стабільний механізм. Підприємства, відпускаючи продукцію, вказували "спущені" їм нові ціни, банки забезпечували оплату — в результаті автоматично відбувався новий рівень державного кредитування.

З переходом на ринкову економіку з 1 січня 1992 р. в Україні були відпущені ціни й не взявши під контроль грошову масу, ми відкрили обидва шлюзи для інфляції.

З відмовою контролю за собівартістю, цінами й, грошовою масою почалася ланцюгова реакція, при якій ціни, а за ними майже всі інші показники пішли в гору в геометричній прогресії. Визначення й оцінка фінансової безпеки. Забігаючи вперед, необхідно визначити, що переважна більшість економістів інфляцію розглядають тільки, як негативне, деструктивне для

підприємства явище, що представляє собою фінансову погрозу. Однак у літературі погляди авторів на поняття "погроза" далеко не однозначні. До них, зокрема, відносяться: будь-який конфлікт цілей із зовнішнім середовищем або внутрішньою структурою й алгоритмами функціонування, такий розвиток подій, дія (бездіяльність), у результаті яких з'являється ймовірність порушення нормального функціонування підприємства й не досягнення їм своїх цілей; потенційно можливі або реальні подій, процеси, обставини або дії зловмисників, здатні нанести моральний, фізичний або матеріальний збиток [5].

Нам представляється наступне визначення: загроза підприємства — це зовнішні й внутрішні потенційно можливі або реальні події, процеси, обставини або дії осіб, навмисні або ненавмисні, що приводять до втрати власного капіталу підприємства або виникнення умов його банкрутства.

Будь-яке нормально діюче підприємство має ризик як поточних втрат, так і невиробничих втрат. У чистому виді немає в жодній країні підприємства без ризиків і економічних загроз.

Вплив інфляції на господарську діяльність підприємства мають на увазі всі економісти, що зустрічаються у своїх дослідженнях із цим поняттям. Однак сам вплив залишається не розглянутим. Не дивлячись на це, більшість економістів розглядає інфляцію як негативне явище. Так, прикладом цьому є таке висловлювання.

Міщенко В.С.: "Аналізуючи суспільне виробництво на макро- та мікрорівнях, можна стверджувати, що інфляція є хворобою всієї економіки, причому ця хвороба тим страшніша, чим вищі темпи інфляції [4].

Рябошлик В.В.: "За останні 12 років Україна пережила різні інфляції, і тому повною мірою пізнала ціну негативних наслідків її надвисокого рівня. Найбільш істотно висока інфляція вплинула на функціонування основної ланки мікрорівня економіки — підприємства" [2].

На думку І.А. Бланка, "у процесі інфляції відбувається відносне заниження вартості окремих матеріальних активів, використовуваних підприємством (основні кошти, запасів товарно-матеріальних цінностей)";

"зниження реальної вартості грошових і інших фінансових активів (дебіторської заборгованості, нерозподіленого прибутку, інструментів фінансового інвестування й т.п.)"; "зниження собівартості виробництва продукції, що викликає штучний зріст суми прибутку й, що приводить до зростання податкових відрахувань з нього"; "падіння реального рівня майбутніх доходів підприємства й ін.". "Особливо сильно фактор інфляції позначається на проведенні дострокових фінансових операцій".

Вплив інфляції необхідно розглядати окремо по конкретному підприємству, тому що інфляція по-різному відображається на різних видах діяльності, на окремих видах активів підприємства, на його грошово-кредитних і грошово-розрахункових операціях. Так, наявні грошові засоби та дебіторська заборгованість у міру знецінення грошової одиниці частково втрачають свою вартість, що призводить до реальної втрати підприємством частини своїх оборотних засобів. У той же час підприємство "виграє" за своїми грошовими обов'язками, за різними видами кредиторської заборгованості, оскільки отримує право погасити боргові зобов'язання грошима, купівельна спроможність котрих знижена. Тому варто порівняти оцінку реальних грошових доходів і реальних грошових витрат підприємства і з'ясувати загальний результат фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах інфляції [7].

Орлов П.І., посилаючись на факт знецінення коштів, що перебувають в обігу, затверджує, що "це приводить до зниження закупівлі запасів і обсягів виробництва" [6]. Але якщо взяти до уваги, що купівельна спроможність коштів падає під впливом росту кількості грошей, то необхідно при аналізі враховувати обидва фактора.

Повернемося до наведених вище тверджень професора І.А Бланка. Їхня сутність при уважному читанні виявляється й полягає в тім, що більшість економістів з інфляцією зв'язують знецінення всіх активів і "падіння реального рівня майбутніх прибутків підприємства" [3].

Саме із цього погляду у більшості випадків і розглядається негативний вплив інфляції на всі господарські операції діяльності підприємства. У цьому

зв'язку розглянемо наступне ствердження: "у процесі інфляції відбувається відносне заниження вартості окремих матеріальних активів, використовуваних підприємством (основних коштів, запасів товарно-матеріальних цінностей і т.п.)".

Дійсно, вартість виробничих запасів, що перебувають у залишках на складах і в незавершеному виробництві, із тривалим виробничим циклом при інфляції відносно до нових зрослих цін знижується. Але фактична їхня вартість при знеціненні грошей залишається первісна.

У бухгалтерському обліку діють надійні й перевірені часом дві моделі відображення результатів інфляційних процесів у балансі підприємства.

Перша модель. Запаси на складах і в незавершеному виробництві при зростанні цін не переоцінюються й списуються на собівартість продукції, а товари в торгівлі — на вартість реалізованої продукції. Додатковий прибуток, отриманий від підвищених цін реалізації, дійсно обкладається податком, по діючій на відповідну дату ставці податку на прибуток. Але це фактичний прибуток, і в цей час 75% її залишається в розпорядженні підприємства. Твердження "у процесі інфляції відбувається відносне заниження собівартості виробництва продукції, що викликає штучний ріст суми прибутку й, що приводить до зростання податкових відрахувань із нього", є не зовсім правильним[8].

Друга модель. При зростанні цін понад 10% по законодавству України (по міжнародній практиці — запаси підлягають переоцінці. У балансі підприємства це знаходить подвійне відображення: з однієї сторони збільшується вартість запасів, з іншого боку — прибуток[8].

При інфляції й зростанні цін на запаси ні про які втрати мова не може йти. При дефляції, тобто при загальному зниженні цін, запаси дійсно втрачають свою вартість — і підприємство зазнає збитків.

Підприємства в умовах інфляції й очікуваного росту цін намагаються закупити "про запас" як найбільше сировини й основних матеріалів. Розрахунки підприємства показують, що в умовах знецінення грошей витрати на зберігання

наднормативних запасів значно нижче втрат від зростання цін на їхнє придбання. Крім того, завезення товарів більш великими партіями, ніж звичайно, знижують витрати на їхню доставку і дають можливість отримати значну знижку із ціни товару[9].

Все вищесказане дає підставу зробити висновок: в умовах інфляції, зростання цін і знецінення грошової одиниці фактична вартість запасів які знаходяться на зберіганні й у незавершеному виробництві підприємств із тривалим циклом виробництва, — зростає.

Запаси, що перебувають в обороті, прибуткуються й списуються за поточними цінами й впливу, практично на результати діяльності не впливають.

До числа активів, що втрачають під впливом інфляції й знецінення грошової одиниці свою вартість, професор Бланк І.А. відносить основні засоби. Фактично вартість нерухомості (земля, будівлі) перед загрозою знецінення національної валюти, загрозою падіння курсу долара і євро, що зріс масою готівки, незабезпеченої зростанням ВВП і відсутності умов вкладення коштів у малий бізнес, — зростає. Інші об'єкти основних засобів (машини й обладнання, автотранспорт) в умовах інфляції можуть здобувати свою цінність і можуть втрачати під впливом безліч факторів, завантаженість робочих машин і обладнання, індивідуальне або масове виробництво, наявність кваліфікованих працівників і т.д.). Довгострокові й монетарні активи (цінні папери, векселі, дебіторська заборгованість) при інфляції найбільш чутливі до знецінення. Захист від загроз інфляції, у цьому випадку, здійснюється на стадії інвестування коштів. У виданнях професора Бланка І.А., наводиться методичний інструментарій оцінки коштів з урахуванням фактора інфляції. Цей науково-практичний інструментарій дозволяє здійснити розрахунки як майбутньої, так дійсної вартості коштів, визначити реальну процентну ставку, що закладає в угоди між партнерами.

Розробка системи фінансової безпеки підприємства, вимагає попереднього моніторингу факторів інфляції і їхніх впливів на фінансову безпеку підприємства[10]. Забезпечення фінансової безпеки підприємств не

повинне бути питанням, що вирішується винятково силами самих підприємств. У цей час, як показує аналіз, підприємства, незалежно від рівня підвищення цін і їхніх факторів, забезпечують свою фінансову безпеку шляхом підвищення продажних цін. Незахищеною залишається людина — кінцевий споживач цін і джерело відшкодування наслідків інфляції. Інфляція багатофакторне явище. Підвищення цін, всупереч думці більшості вчених, не тільки негативне явище.

Воно по-різному впливає на окремі господарські операції і на стан власного капіталу підприємства. Наведені приклади аналізу впливу інфляції на фінансовий стан підприємства, виконання задач по забезпеченню фінансової безпеки мають фрагментарний характер. Ці задачі часто не пов'язані між собою. Але, проводячи подібний аналіз і узагальнюючи результати аналізу в єдине ціле, підприємство буде мати можливість створити ефективну систему фінансової безпеки.

Список використаних джерел:

1. Чумаченько М.Г. та ін. Економічний аналіз. — К.: КНЕУ, 2013. — 540 с.
2. Рябошлик В.В. Питання капіталізму. — Х.: Майдан, 2011. — 104 с
3. Кириченко О.А., Сідак В.С. та ін. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: Монографія. — К.: Університет економіки та права "КРОК", 2010. — 403 с.
4. Міщенко В.С. Вплив інфляційних процесів на умови функціонування підприємств. Наукова конференція. — Дорадо, 2013. — 5 с.
5. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. — К.: НикаЦентр, Эльга. — 2014. — 784 с.
6. Орлов П.І. Основи економічної безпеки фірми. — Х.: Прометей-Прес, 2011. — 284 с.
7. Ареф'єва А.В. Планування економічної безпеки підприємств. — К.: Видавництво Європейського ЦНТУ, 2009. — 169 с.
8. Бутинець Ф.Ф., Шигун М.М. та ін.. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. — Житомир: ПП "Рута", 2013. — 352 с.
9. Давидюк Т.В., Бутинець Ф.Ф. та ін. Бухгалтерський управлінський облік: Підручник. — Житомир: ПП "Рута", 2015. — 480 с.

10. Слав'юк Р.А. Фінанси підприємств: Навчальний посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2012. — 406 с.

УДК 640. 4(945)

Т.Р. Пірус

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ВИРОБНИЧИХ РИЗИКІВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

У статті проаналізовано вплив виробничих ризиків на роботу закладів харчової промисловості України. Наведено класифікаційні ознаки та види виробничих ризиків. Досліджено загальний стан обсягу виробленої продукції закладами харчової промисловості та розроблено методи мінімізації впливу виробничих ризиків на діяльність підприємств ресторанного господарства.

Ключові слова: *діяльність, виробничий ризик, заклад ресторанного господарства, сфера послуг, виробничий процес.*

У XXI столітті ресторанне господарство являється однією із прибуткових галузей ведення бізнесу, але у той же час існує ризик виникнення кризового стану на підприємстві у результаті здійснення будь-яких помилкових дій. З кожним роком зацікавленість у розвитку та вкладанні коштів у діяльність ЗРГ зростає, оскільки при відкритті ресторану підприємець може повернути витрачені кошти протягом 2–3 років. Загальний рівень насиченості ринку сфери послуг закладами харчової промисловості залежить від співвідношення кількості представлених місць ЗРГ до попиту споживачів на продукцію даних підприємств.

Для успішного позиціювання на ринку сфери послуг підприємцю в першу чергу необхідно володіти релевантною інформацією про загальний стан ресторанного господарства в країні, інноваційні напрямки розвитку та організаційні методи управління підприємством. Ознайомленість з ступенем розвитку ресторанного господарства дасть змогу підприємству визначити

перспективну стратегію діяльності та забезпечить зменшення ризику банкрутства на початкових стадіях роботи [1].

Для кожного підприємства ресторанного господарства головною ціллю здійснення діяльності є отримання прибутку. Виробнича діяльність являється одним із основних аспектів на шляху до виконання даної цілі. Метою виробничої діяльності являється виготовлення і створення продукції та послуг, спрямованих на задоволення потреб цільової аудиторії споживачів.

Дослідженнями впливу виробничих ризиків на діяльність підприємств харчової промисловості України займалися такі науковці, як Т.О. Пожуєва, О.П. Бутенко, Ю.Ю. Леонтьєва, Д.С. Почепинець, І.Л. Нечаюк та інші.

Згідно з дослідженнями Т.О. Пожуєвої поняття «виробничий ризик» напряму пов’язане з виробництвом продукції, товарів чи послуг. Під час виконання даних процесів існує вірогідність неадекватного використання сировини, підвищення собівартості, нераціонального використання робочого часу, застосування нових методів виробництва.

За своєю природою виробничі ризики поділяються на наступні категорії:

1) безпосередньо виробничі ризики;
2) транспортні ризики;
3) реалізаційні ризики (зазвичай пов’язані з маркетинговою або комерційною діяльністю підприємства);
4) технічні ризики.

Кожний виробничий ризик напряму пов’язаний з виробничою діяльністю підприємства харчової промисловості. Представлені категорії являються внутрішніми критеріями діяльності закладу. Це означає, що підприємство харчової промисловості у змозі контролювати рівень впливу представлених категорій ризиків на його загальну діяльність за допомогою створення раціональної системи управління ризиками.

Для визначення впливу виробничого ризику закладу ресторанного господарства в першу чергу необхідно провести його аналіз.

На початковому етапі аналізування ризику визначають уражені ділянки критичних вузлів, оцінюють їх загальний стан з врахуванням строку служби та

фактичних робочих умов. З допомогою проведення даної ідентифікації можна виявити ризик, вірогідність та наслідки подібних неполадок. Основні результати у вигляді схеми виводяться на дисплей, даючи максимальне уявлення про загальний розвиток ситуації.

Після отримання усіх результатів приймається рішення про важливість ремонту. Часта оцінка стану вузлів та деталей виробництва дасть змогу їх вчасно усунути, що в свою чергу забезпечить максимальну ефективність використання робочих процесів для підприємства харчової промисловості в цілому.

Основними причинами виникнення виробничих ризиків на підприємствах ресторанного господарства виступають:

1) зменшення планових обсягів виробництва та реалізації продукції та послуг внаслідок простою обладнання, нестачі робочої праці, втрат робочого часу;

2) зниження рівня цінової політики реалізованих товарів чи послуг за рахунок нестабільного економічного становища в країні, непередбачуваних змін кон'юнктури ринку;

3) збільшення обсягу матеріальних та транспортних витрат закладу ресторанного господарства.;

4) підвищення податкових платежів;

5) матеріальні витрати, спричинені природними катаклізмами та впливом стихійних лих. Вирахувати дані витрати неможливо з допомогою стратегічних розрахунків.

6) виникнення дебіторської заборгованості, проблематика партнерських відносин.

7) фізичний та моральний знос обладнання підприємств харчової промисловості [2].

За даними головного управління статистики України обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) підприємствами тимчасового розміщення та організації харчування у загальному станом за IV квартал 2015 року становив

3,4% від загального обсягу реалізованих послуг, що на 0,5% менше, ніж у попередньому кварталі (рис. 1).

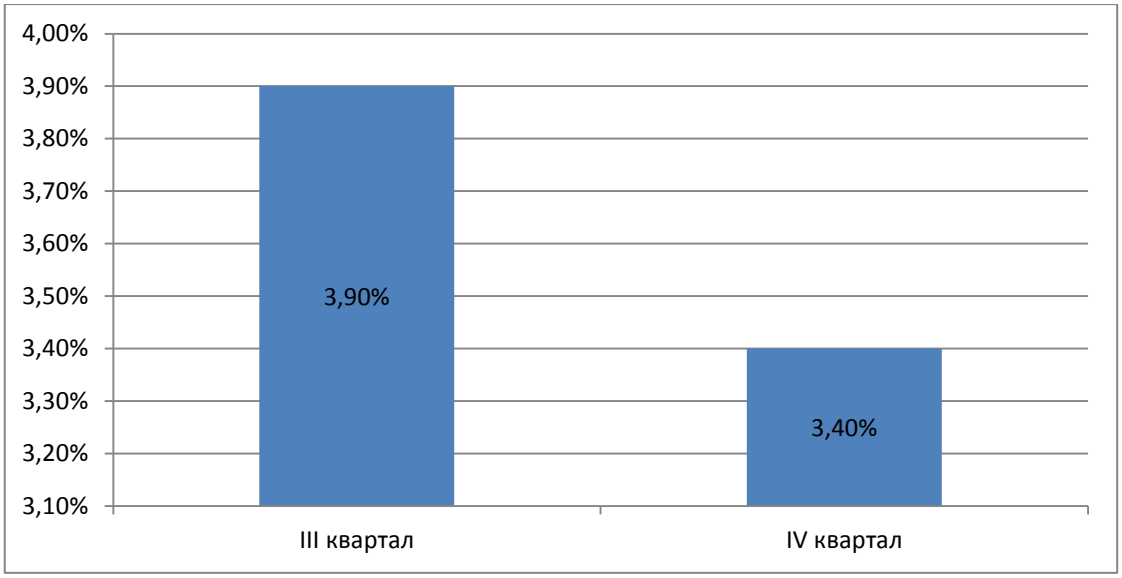

Рис.1. **Обсяг виробленої продукції підприємствами тимчасового розміщення та організації харчування [3]**

Аналізуючи представлені дані, варто зазначити, що виробничі ризики мають прямий вплив на діяльність підприємств ресторанного господарства, чим, в свою чергу, і обумовлюється мінімізація обсягу виробленої продукції, та зменшується вірогідність отримання підприємством максимального прибутку за рахунок низького рівня пропозиції.

Ризики виробничої діяльності для закладів ресторанного господарства умовно можна поділити на дві групи.

До першої групи відносяться ризики, наслідки яких безпосередньо впливають на людей. Дана типологія ризиків діє як на діяльність персоналу, так і на сприйняття закладу відвідувачами.

До другої групи відносяться ризики, наслідки яких впливають на роботу виробничої системи ресторану. Сюди також можна віднести катастрофи, крадіжки, несправність інвентарю.

Також виробничі ризики у сфері ресторанного бізнесу можна класифікувати за такими критеріями як:

1) видимі для гостя (ризики. наслідки яких представлені на огляд споживача та впливають на якість представлених послуг);

2) невидимі для гостя (ризики, наслідки яких приховані від ока потенційних споживачів) [4].

Важливим аспектом для діяльності підприємства харчової промисловості являтиметься виявлення та впровадження методів та умов, які передбачатимуть та управлятимуть ризиками виробничої діяльності. Управління ризиками дасть змогу закладу ресторанного господарства мінімізувати їх вплив на розвиток діяльності закладу.

Актуальним у роботі закладу ресторанного господарства можна вважати створення та планування системи завдань, що дозволить покращити контроль за якістю виконання денної виробничої програми і, при необхідності, оптимізувати дії виконавців.

Раціональною буде побудова схематичної поставки ресурсів відносно основних процесів діяльності підприємства харчової промисловості, до яких належать приготування та реалізація продукції.

Підприємства ресторанного господарства активно намагаються уникати виробничих ризиків. Правильне використання матеріально-технічних та трудових ресурсів закладів харчової промисловості в першу чергу спрямоване на зниження витрат та підвищення ефективності виробництва в загальному без додаткових вкладень.

Основним завданням ризик-менеджменту у виробничій діяльності ресторану можна вважати аналіз можливостей використання ресурсозберігаючих технологій.

Для мінімізації впливу ризиків виробничої діяльності та управління ними заклади ресторанного господарства використовують наступні заходи:

1) зміна та оновлення морально та фізично застарілого обладнання;

2) автоматизація процесів виробництва та реалізації продукції;

3) застосування ресурсозберігаючих технологій;

4) раціональне зберігання сировини та матеріально-технічного обладнання;

5) економне використання паливно-енергетичних ресурсів.

6) впровадження кількох видів графіків робочого часу для працівників підприємства;

7) впорядкування системи ціноутворення;

8) застосування матеріального заохочення працівників задля економного використання обладнання.

Зміна та оновлення морально та фізично застарілого обладнання, автоматизація процесів виробництва є важливою передумовою модернізації основних виробничих фондів підприємства, що у свою чергу мінімізує виникнення виробничих ризиків, які перешкоджатимуть діяльності закладу.

Використання таких заходів як раціональне зберігання сировини, економне використання паливно-енергетичних ресурсів та застосування ресурсо зберігаючи технологій в першу чергу сприятиме зменшенню витрат на одиницю виготовленої продукції. Використання ресурсозберігаючих технологій безпосередньо забезпечить економне споживання як матеріальних так і трудових ресурсів.

Впровадження кількох видів графіків робочого часу для персоналу закладу ресторанного господарства забезпечуватиме раціональний розподіл робочих годин та покращення якості виконання трудової діяльності.

Впорядкування системи ціноутворення на підприємстві харчової промисловості підвищить ефективність функціонування закладу та покращить рівень його конкурентоспроможності на ринку сфери послуг.

Матеріальне заохочення працівників задля економної роботи обладнання використовуватимуться як основний засіб підвищення та удосконалення діяльності підприємства харчової промисловості .

Дотримання усіх перелічених заходів передбачатиме максимально можливе уникнення підприємством харчової промисловості виробничих ризиків та забезпечить позитивний ритм роботи закладу і високий рівень обслуговування потенційної цільової аудиторії споживачів [5].

Отже, під час проведеного дослідження виявлено, що наявність виробничих ризиків на підприємствах ресторанного господарства перешкоджає раціональній роботі закладу, що значним чином впливає на загальний стан підприємства та його позиціювання на ринку сфери послуг. Управлінці використовують методи мінімізації виробничих ризиків задля поліпшення роботи закладу ресторанного господарства. Ефективне управління виробничими ризиками у сфері обслуговування сприятиме зниженню рівня

збитків, які, в основному, виникають у результаті впливу несприятливих подій, та зміцнення фінансового положення підприємства за рахунок використання сучасних методологій ризик-менеджменту [6].

Список використаних джерел:

1. Бутенко О. П., Дядюшкіна І. В. Аналіз ринку ресторанного господарства України та перспективи його розвитку //Економічний простір. – 2013. – №. 74. – С. 73-81.

2. Пожуєва Т. О. Виробничий ризик як складова сучасного підприємництва //Вестник НТУ „ХПИ. – 2011. – №. 8. – С. 68-74.

3. Головне управління статистики України [Електронний ресурс]: [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Вінниця, 2016. – Режим доступу http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення 22.03.2016) – Назва з екрана.

4. Леонтьєва, Ю. Ю., and Д. С. Почепинець. "Класифікація ризиків виробничої діяльності готельного підприємства." Комунальне господарство міст 102 (2012): с. 518-522.

5. Нечаюк, Л. І., and Н. О. Телеш. "Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб." К.: Центр навчальної літератури, 2003.-348 с (2013).

6. Саприкіна, О. М. "Аналіз виробничих ризиків сільськогосподарських підприємств." Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) 2 (26), с 194-199.(2014).

УДК 658.147

В. В. Поворозна

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто та узагальнено зміст процесу формування нової парадигми міжнародного менеджменту як необхідної умови функціонування та сталого розвитку бізнесу в умовах глибинної трансформації світового

порядку. Запропоновано концептуальну модель управління бізнесом як одну з можливих альтернатив адаптації та прогнозування ефективності бізнесу в швидкозмінному зовнішньому середовищі.

Ключові слова: *міжнародний менеджмент, міжнародний бізнес, торговельні компанії, ТНК, парадигма управління, концептуальна модель.*

Актуальність тематики, пов'язаної з дослідженнями зміни імперативів та концепцій міжнародного менеджменту, пошуку нових форм та методів управління міжнародним бізнесом, пов'язана в першу чергу з тим, що, по-перше, ключові суб'єкти світового господарства прокладають свій шлях до висот сучасної цивілізації через застосування підходів науково-креативного менеджменту й світового управлінського досвіду, проектованого до умов глобалізованого світу; по-друге, у зв'язку з регулюванням соціально значущих процесів та оновлення методологічного інструментарію постласичного напряму; по-третє, підвищена актуальність роботи продиктована і особливостями розробки методологічного підґрунтя менеджменту як науки про управління, яка змушена розробляти ефективні управлінські стратегії розвитку соціуму та вивчати не тільки феноменологію нестабільності, а й умови переходу від умов невизначеності до прогнозованого розвитку.

Оскільки традиційний менеджмент, як механізм впливу на свідомість людей у різних його моделях, формах, системах, вичерпав себе та не сприяє повною мірою вирішенню загальнопланетарних проблем розвитку цивілізації, виникає нагальна необхідність становлення нової парадигми управління, що має бути направленою на забезпечення інноваційного відтворення, основу якого складатимуть передові інтелектуальні технології організації управління. Вони визначають умови активізації інноваційної діяльності на всіх рівнях господарювання, сприяють створенню умов для гармонізації відкритих саморегулятивних систем: людини, організації, суспільства; дають змогу передбачати і реалізовувати можливості, що відкриваються від конструктивного використання ресурсного потенціалу підприємства; формувати і впроваджувати механізм управління творчістю на всіх рівнях для будь-якої відкритої системи.

Мета дослідження - обґрунтувати теоретичні засади і виявити характеристики та умови формування нової парадигми менеджменту торговельний компаній в умовах транснаціоналізації світової торгівлі; охарактеризувати процес становлення та розвитку сучасного міжнародного бізнесу, що зумовлений активним розвитком глобалізації, багатовимірністю міжнародних відносин, формуванням “нової економіки”, заснованої на знаннях, інформатизації суспільного розвитку; окреслити природу сучасної парадигми глобального менеджменту та зміни базових концепцій управління; розробити концептуальну модель управління бізнесом в умовах формування нової парадигми менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Хочеться відзначити, що ця тема більш досліджена зарубіжними фахівцями. Однак низка авторів пострадянського простору присвятили свої роботи тематиці управління компаніями в умовах зміни імперативів міжнародного менеджменту, зокрема можна відзначити Акмаєву Р., Павелка В., Фірсову О. Серед українських науковців даною проблематикою займаються Д.Лук’яненко [5], Є.Панченко та ін. Однак недостатнє обґрунтування в науковій сфері вітчизняними вченими даної проблематики, її складність, системність змушує продовжу вати дослідження в даному напряму. Виклад основного матеріалу.

Революційні трансформації економічних і соціальних структур сприяють формуванню принципово нового глобального світового порядку та адекватної йому системи глобального менеджменту. Розвиток світового господарства у XXIст. характеризується важливими глобальними перетвореннями міжнародних економічних відносин, що накладає свій відбиток на всі сфери суспільного життя. Це - динамічна трансформація структури суспільних потреб, яка зумовлює зникнення традиційних та активне становлення нових ринків; інтенсивний розвиток науково-технічного прогресу, який чинить суттєвий вплив на процеси інтернаціоналізації в контексті становлення глобального інноваційного середовища; зміну суспільної свідомості, що формує нове відношення до економічної діяльності та сприяє становленню

нових соціальних стереотипів, моделей, форм взаємовідносин і зв'язків у бізнес-процесах; глобалізацію економічних відносин різних рівнів, що якісно змінює характер функціонування економічних систем, зокрема національних економік, ТНК, регіональних об'єднань, надаючи їм нові можливості та генеруючи нові ризики.

Специфічна характеристика міжнародного менеджменту полягає у необхідності приймати рішення в просторі глобальних, локальних та інших економічних інтересів, саме тому він має бути націленим на формування балансу бізнес-інтересів різного рівня з урахуванням обмежень інтернаціонального та національного характеру. Менеджмент - це величезна соціальна інновація XX ст. Так, Є.Г Панченко визначає міжнародний менеджмент як процес застосування управлінських концепцій та інструментів у багатокультурному середовищі та отриманні завдяки цьому додаткових переваг і заощадження часу [9, с. 53]. Саме менеджмент поклав початок організаційним наукам, реформуванню виробничого процесу та надав особливого, унікального значення людському капіталу. За вдяки направленню людської енергії, ініціативи, інтелекту в необхідне русло та створенню сприятливих умов для генерування креативних ідей управління, менеджмент досягає дивовижних результатів. Однак немає меж досконалості, а розраховувати на сталі результати в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища є недоречним, адже реалії сучасних глобальних процесів впливають як на розвиток міжнародної підприємницької діяльності, так і на міжнародну систему торгівлі, формуючи при цьому нові імперативи та прояви транснаціоналізації бізнесу.

Сьогодні ТНК стають визначальним фактором у світовій економічній системі, оскільки завдяки широкій амплітуді функціонування - від виробничих процесів до операцій у галузі інвестиційної, фінансової та торговельної політики - вони відіграють роль міжнародного регулятора виробництва і розподільника товарів. Наслідком високого ступеня інтернаціоналізації виробництва у найбільших ТНК стало встановлення ними панування на світових товарних ринках і в провідних галузях світового господарства [5, с. 40].

Економічний прогрес, що почався в XIX ст., ґрунтувався на наукових досягненнях, які успішно використовувались компаніями для підвищення ефективності власної діяльності світового масштабу. Важливо відзначити, що еволюція форм і специфіки діяльності ТНК тісно пов'язані з процесами світогосподарського розвитку. Вирішальна роль монополій-гігантів визначається ще й тим, що поряд із торгівлею в її традиційному вигляді все більшого значення набувають нові форми обміну, такі як виробниче співробітництво, обмін науково-технічними знаннями і досвідом, надання технічних послуг, здійснення підрядних робіт, зовнішній підряд (аутсорсинг) послуг, франшизінг, ліцензування, управлінські контракти та інші типи договірних взаємовідносин, за допомогою яких ТНК як одні з провідних суб'єктів міжнародних економічних відносин координують діяльність в рамках своїх глобальних виробничо-збутових ланцюжків (ГВЗЛ) та здійснюють вплив на управління компаніями в приймаючій країні, при цьому часто навіть не беручи участі в капіталі цих компаній [11]. Ці відносно нові явища відкривають перед країнами, що роз виваються, та країнами з перехідною економікою можливості для поглиблення їх інтеграції в стрімко еволюціонуючу глобальну економіку, для зміцнення їх вітчизняного виробничого потенціалу та підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

Транскордонна діяльність в усьому світі має значні масштаби і особливо важлива для країн, що розвиваються. Згідно з оцінками в 2013 році обсяг продажів на основі сучасних моделей виробництва та інвестицій перевищив 2 трлн. доларів, зокрема на підрядне промислове виробництво і аутсорсинг послуг припадає 1,1-1,3 трлн. дол., на франшизінг - 330-350 млрд. дол., ліцензування - 340-360 млрд. дол., а на управлінські контракти - близько 100 млрд. доларів [16, с. 25]. У більшості випадків зростання масштабів використання найсучасніших способів міжнародної господарської діяльності випереджає зростання галузей, в яких ці способи та технології застосовуються. Міжнародне виробництво розширюється, а зарубіжні продажі, зайнятість та активи в транснаціональних корпораціях зростають. У 2010- 2013 роках на тлі поліпшення економічних умов показники міжнародного економічної діяльності ТНК, включаючи закордонні

продажі, зайнятість і активи, зросли. Згідно оцінками ЮНКТАД обсяги продажів і доданої вартості зарубіжних філій у всьому світі досягли відповідно 33 трлн. дол. і 7 трлн. доларів [14, 15, 16]. Крім того, їх експорт перевищив 6 трлн. дол. і склав одну третину від глобального експорту.

В усьому світі ТНК в рамках своїх операцій як в країнах базування, так і за кордоном генерували додану вартість у розмірі приблизно 16 трлн. дол., тобто близько чверті сукупного світового ВВП. Частка закордонних філій ТНК при цьому склала понад 10% глобального ВВП і третини світового експорту [14, с. 14]. Завдяки вдалому поєднанню організаційних та виробничих факторів можна спостерігати, з одного боку, покращення якості життя, підвищення продуктивності праці, становлення соціального управління, формування національного доходу, а з іншого - зміни структури світової торгівлі, інвестицій і виробництва в міжнародній системі торгівлі, що спричинили радикальний зсув. На ситуацію в галузі міжнародної торгівлі позначилось ряд подій, які породили нові проблеми і можливості, та надали ще більшого значення багатосторонньому економічному співробітництву на чолі з наймогутнішими корпораціями XXI ст. Перехід до співробітництва у міжнародних економічних мережах може стати тією необхідною умовою, за якої відбуватиметься оптимальне поєднання наявних матеріальних та нематеріальних активів в інтересах як бізнесових структур, так і, потенційно, всього світового господарства.

Однак така форма економічної активності корпорацій потребує не тільки певного ресурсного потенціалу, але й нової якості менеджменту, яка повинна визначатися вмінням ефективно співпрацювати з будь-якими міжнародними компаніями, виходячи за рамки виробничо-економічних відносин і включаючи зв’язки у сфері культури різних рівнів, зокрема корпоративної, індивідуальної тощо.

Список використаних джерел:

1. Лук’яненко Д.Г. Інноваційно-креативний компонент глобального менеджменту / Д.Г. Лук’яненко, О.С. Тітова // Журнал європейської економіки. - Том 11 (№1). - Березень 2012. - С. 39-54.

2. Акмаева Р.И. Менеджмент организации на основе принятия новой управленческой па радигмы / Р.И. Акмаева // Проблемы теории и практики управления. - 2006. - № 11. - С. 98-107.

3. Мировая экономика и международный бизнес: учебник / кол. авторов; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. В. В. Полякова и д-ра экон. наук, проф. Р К. Щенина. - 5-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2008. - 688 с.

4. Павелко В. Как победить в эпоху неопределенности / В. Павелко // Управление персо- налом-Украина. - 2012. - №5 (224). - С. 21-24.

5. Панченко Є.Г Міжнародний менеджмент: Навч-метод. посібник / Є.Г Панченко. - К.: КНЕУ, 2007. - С. 53.

6. Сучасна система інноваційного менеджменту транснаціональних корпорацій / Є. Г. Панченко, М. Є. Кір'якова // Актуал. пробл. економіки. - 2013. - № 7. - С. 104-109.

7. Турлакова С.С. Методологические подходы к управлению развитием промышленных предприятий / С.С. Турлакова // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. - 2006. - № 1Е (6). - С. 7.

8. Фирсанова О.В. Моделирование эволюции субъекта рынка в теории глобального эво люционизма / О.В. Фирсанова, Ж.Н. Чупахина // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - № 2. - С. 7-18.

9. Хохлова Т.П. Теория менеджмента: история управленческой мысли: Учебник / Т.П. Хохлова. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 384 с.

УДК 339.5:631.15(045)

І.В. Поліщук

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОРГАНІЗАЦІЯ ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИХ ОПЕРАЦІЙ З СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЮ ПРОДУКЦІЄЮ

В статті проаналізовано сучасні проблеми та перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності в Україні. Розкрито фактори впливу на

ефективність здійснення експортної та імпортної діяльності підприємств. Визначено основні напрямки вдосконалення здійснення зовнішньоторговельних операцій.

Ключові слова: *зовнішньоекономічна діяльність, зовнішньоторговельна операція, експорт, імпорт, реекспорт, реімпорт.*

Розвиток зовнішньоекономічних зв`язків є актуальною на теперішній час проблемою.

Сфера зовнішньоекономічних зв’язків – підсистема економічної системи країни, яка безпосередньо впливає на розвиток агропромислового комплексу. Її становлення обумовлюється факторами, що визначають загальний розвиток економічної системи, а також факторами, які безпосередньо обумовлюють її розвиток як підсистеми.

Інтеграція українського суспільства у європейське співтовариство спонукає та примушує вітчизняних виробників аграрного сектору виготовляти конкурентоспроможну на внутрішньому і зовнішньому ринках продукцію, оскільки потрібно враховувати постійне зростання вимог до якісних характеристик готової продукції.

Дослідженню проблем розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України і, зокрема, аграрних підприємств присвятили роботи О. Амоша, В. Андрійчук, В. Бойко, П. Гайдуцький, В. Геєць, А. Кандиба, С. Кваша, А. Коверга, М. Парсяк, П. Саблук, С. Соколенко, В. Топіха та інші відомі вчені. Проте механізми організації зовнішньоторговельних операцій зі сільськогосподарською продукцією є недостатньо вивченим науковим напрямком і утворюють широке поле для теоретичного осмислення й методологічного обґрунтування з метою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності в аграрній сфері України в сучасних умовах, що зумовлює актуальність обраної тематики дослідження.

Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб’єктів господарської

діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [1]. Головними суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності виступають підприємства, що безпосередньо займаються експортом або імпортом товарів та послуг.

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств є суттєвим фактором підвищення ефективності господарської діяльності, як на рівні окремих підприємницьких структур, так і в масштабах усієї країни. Ефективна зовнішньоекономічна діяльність сприяє:

– відтворенню експортного потенціалу країни;

– підвищенню рівня конкурентоспроможності українських товарів на світових ринках;

– формуванню раціональної структури експорту й імпорту;

– залученню іноземних інвестицій на взаємовигідних умовах, забезпеченню економічної безпеки України.

Зовнішньоторговельна операція – це комплекс дій контрагентів, укладання, виконання торгової угоди економічного характеру.

Головна умова здійснення підприємством зовнішньоторговельних операцій – це їх ефективність. Тому, якщо підприємство недостатньо техніко-економічно обґрунтує зовнішньоторговельні операції, будуть одержані значні збитки. У процесі розробки ефективної стратегії розвитку зовнішньоторговельних операцій підприємства, особлива увага повинна приділятися конкурентоспроможній продукції.

Зовнішньоекономічні чи зовнішньоторговельні операції – це договори (контракти, угоди) по обміну товарами в комплексі з операціями, що забезпечують виконання основної угоди (операції).

Сучасні форми і методи зовнішньоторговельних операцій є частиною міжнародних економічних відносин.

У міжнародній практиці розрізняють такі критерії класифікації зовнішньоторговельних операцій:

По напрямках торгівлі:

- імпорт – придбання товару в іноземного продавця з завозом у країну покупця; чи ввіз товару (робіт, послуг, результатів інтелектуальної діяльності) на митну територію держави без зобов´язань зворотного вивозу;
- експорт – продаж товару іноземному покупцю з вивозом із країни продавця; чи вивіз товару (робіт, послуг, результатів інтелектуальної діяльності) з митної території держави без зобов´язання про зворотний ввіз;
- реекспорт – придбання товару в іноземного продавця з завезенням у країну імпортера з метою наступного перепродажу його, без переробки, іноземному покупцю;
- реімпорт – придбання з увозом через границю раніше експортованого товару. До реімпортних відносять наступні операції: повернення забракованих покупцем товарів, повернення товарів не проданих на аукціоні чи не реалізованих через консигнаційні склади [3].

Зовнішньоторговельна операція підприємства представляє собою комплекс організаційно-управлінських документовано зафіксованих дій контрагентів різних країн, направлених на забезпечення експортно-імпортного обміну товарами і здійснюється за допомогою контрактів, розроблених на основі вимог національного законодавства та міжнародних договорів нормативно-правового характеру.

На нашу думку, оптимізація експортної діяльності дозволяє ефективно спрямувати наявні ресурси підприємства та використовувати їх з максимальною віддачею. Шляхи підвищення ефективності експортної діяльності підприємства наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Шляхи підвищення ефективності експортної діяльності підприємства

	Напрямок вдосконалення	Характеристика
	Управління експортною діяльністю на підприємстві	моніторинг процесу прийняття рішень стосовно експортної діяльності, включаючи планування, визначення методів ведення діяльності, встановлення відповідальності різних відділів та координації їх діяльності в рамках здійснення експортної діяльності підприємства
	Управлінський облік і контроль	Структура даних по продукції, облік сировини, облік технологічної маршрутизації та виробничих об'єктів
	Управління ресурсами	моніторинг раціонального використанням наявних ресурсів: капітальних, технічних, технологічних, трудових, маркетингових, інформаційних, безпосередньо задіяних у експортній діяльності підприємства
	Оцінка споживчого попиту та управління запасами	Збір та аналіз даних, щодо товарів конкурентів та смаків зарубіжних споживачів, адміністрування замовлень, моніторинг; визначення необхідного розміру запасів і комплектуючих, а так обсягів незавершеного виробництва
	Оцінка експортної діяльності підприємства	моніторинг та оцінку ефективності експортної діяльності за допомогою методів внутрішнього контролю та включає: вивчення закордонного ринку збуту; підготовка виробництва продукції на експорт; виробництво експортованої продукції; реалізація експортованої продукції; після продажне обслуговування

Ще одним дієвим засобом оптимізації експортної діяльності є встановлення ціни на продукцію. При розробці ціни повинні враховуватися завдання, які підприємство ставить на перспективний і поточний період. Вони можуть бути різними: вихід у певний сегмент ринку, розширення меж ринку, одержання максимального прибутку за короткий період часу, виживання за умов гострої конкуренції або економічної кризи тощо. Кожне з цих завдань впливає на політику ціноутворення і рівень цін. В одних випадках ціни підтримуються на високому рівні (максимізація прибутку у поточному періоді), в інших - на низькому (завоювання ринку) або гранично низькому (виживання). Слід враховувати також державну політику в галузі ціноутворення, регулювання цін [5].

Головною умовою проведення зовнішньоторговельної операції та вдосконалення її механізму є ефективність. На сучасному етапі будь-який

суб’єкт зовнішньоекономічної діяльності вирішує проблему підвищення ефективності зовнішньоторговельних операцій. В поточних умовах ведення бізнесу вирішення цієї проблеми є надзвичайно важливим.

Для підвищення ефективності зовнішньоторговельних операцій задля аналізу взаємозв’язків та сукупного впливу факторів на витрати та ефективність зовнішньоекономічних операцій, розгляд їх у системі, пропонується: використовувати логістичний системний підхід до операцій; створити інтегровану систему отримання та обміну інформацією; використовувати графічні та табличні методи при обробці інформації у зовнішньоторговельних операціях.

На ефективність зовнішньоторговельних операцій можуть впливати наступні фактори: митні платежі, схема митного оформлення, транспортування, нетарифні обмеження, маркетинг, безпека та ризики, тощо. Всі ці фактори та ризики можуть бути мінімізовані за допомогою логістики та системного підходу.

Ефективність зовнішньоторговельної операції з одного боку залежить від вигод, набутих від її здійснення (наприклад, виручки від реалізації продукції на експорт), з іншого боку − від витрат на проведення операції (наприклад, собівартості виготовлення експортного товару).

Витрати на зовнішньоторговельну операцію виникають на кожному етапі починаючи від ідеї до її реалізації, від початку проведення маркетингових досліджень до моменту поставки товару замовнику. Зовнішньоторговельну операцію можна розглядати як сукупність логістичних систем, які знаходяться у постійній взаємодії, впливають одна на одну і на кінцевий результат. Концепція логістичної системи зовнішньоторговельних операцій пов’язана з проблемами забезпечення матеріальними ресурсами, постачаннями товарів. Основна логістична функція передбачає оптимізацію витрат і підвищення ефективності зовнішньоекономічної операції.

Важливим напрямком покращення ефективності зовнішньоекономічної діяльності є обмеження імпортної залежності країни. Серед пріоритетних напрямків оптимізації розвитку імпортної діяльності в Україні є такі [4, с. 100]:

− застосування антидемпінгових та компенсаційних мит, товарних квот з метою захисту вітчизняних виробників (перегляд умов імпорту продукції, що відповідає стратегічним засадам модернізації економіки та має потенціал для наступного розширення експортної пропозиції, запровадження нетарифного регулювання імпорту з метою обмежити доступ на українські ринки конкуруючої продукції за демпінговими цінами, боротьба з тіньовою імпортною діяльністю) відповідно до норм ГАТТ/СОТ;

− лібералізація імпорту як захід сприяння експорту та посилення конкурентоспроможності (оптимізація імпорту сировини та комплектуючих, що застосовується для виробництва готової продукції);

− запровадження заходів, щодо диверсифікації географічної структури енергетичного імпорту з метою підвищення рівня безпеки і стабільності внутрішнього ринку;

− підвищення рівня прозорості та конкуренції у сфері державних закупівель (шляхом використання підходів до організації та проведення тендерів).

На здійснення зовнішньоекономічної діяльності, її ефективність впливають законодавчі акти, міжнародне право, митні тарифи, політична ситуація, взаємини із засобами масової інформації (реклами і ін.).

Наростити обсяги зовнішньоекономічної діяльності можливо шляхом залучення інвестицій.

У сучасних умовах, сільське господарство є одним із найперспективніших напрямків для інвестування.

Переважна частка іноземних інвестицій, що надходять в сільське господарство використовується на придбання нової техніки та обладнання, що сприяє впровадженню прогресивних технологій і використанню зарубіжного досвіду. Так, більше 70% іноземних інвестицій у сільське господарство спрямовується на розвиток експортоорієнтованих галузей рослинництва, передусім, у зернове господарство, вирощування та переробку соняшника та ріпаку. Більшість інтегрованих формувань в агропромисловому виробництві з

іноземними інвестиціями спрямовує інвестиції у виробництво різних видів продукції, що помітно зменшує їх ризики [2, с. 13].

Перспективи розвитку даної галузі пов'язані з посиленням комплексного розвитку ефективної зовнішньоекономічної діяльності, основними напрямами якого повинні стати структурна перебудова аграрного виробництва, поглиблення спеціалізації аграрних підприємств, диверсифікація діяльності переробних підприємств, вільного руху ресурсів і товарів, формування ринкової інфраструктури, посилення екологічного спрямування сільськогосподарського виробництва, переходу до європейських стандартів якості і безпеки харчування. Зовнішньоекономічна діяльність в аграрному секторі може значною мірою сприяти впровадженню ефективних технологій, вирішенню гострої проблеми переоснащення переробної промисловості, нарощуванню потужностей підприємств зі зберігання сільськогосподарської продукції.

Отже, у процесі дослідження встановлено, що для того, щоб оптимізувати зовнішньоторговельну діяльність підприємств аграрного сектору варто визначити шляхи покращення експорту та імпорту. Також важливим є підвищення ефективності здійснення зовнішньоторговельних операцій.

Список використаних джерел:

1. Про зовнішньоекономічну діяльність: закон України від 16.04.1991 № 959-XII. // Відомості Верховної Ради УРСР від 16.07.1991. - № 29. - Редакція від 28.06.2015. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/959-12

2. Ключник А.В. Регулювання розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрного сектора в умовах євроінтеграційних процесів України // А.В. Ключник, А.І. Федоренко // Економіка та інноваційний розвиток національного господарства. № 4. - 2013. - С.11-15..

3. Ковтун Е.О., Рибак І.О. Зовнішньоторговельні операції [Електронний ресурс] / Е.О. Ковтун, І.О. Рибак // XII Міжнародна наукова інтернет-конференція «ПРОСТІР І ЧАС СУЧАСНОЇ НАУКИ». – Режим доступу до документа: http://intkonf.org/k-e-n-kovtun-e-o-ribak-i-o-zovnishnotorgovelni-operatsiyi/

4. Крикунова В.М. Чинники, динаміка і структура зовнішньоторговельної діяльності підприємств України / В.М. Крикунова, С.В. Фомішин // Економічні інновації. - 2013. - С.92-101.

5. Лозовик Д.Б., Баранець С.О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції [Електронний ресурс] / Д.Б. Лозовик, С.О. Баранець // Кременчуцький державний політехнічний університет. – Режим доступу до документа: http://www.kdu.edu.ua/statti/2006-5-1(40)/140.pdf.

УДК 65.011.3:334.726(045)

О.С. Репінський

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

СУЧАСНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

Розглянуто особливості управління ризиками в міжнародній діяльності. Для цього досліджено основні елементи системи управління ризиком на підприємстві, досліджено основні елементи системи управління ризиками в міжнародній діяльності зарубіжних організацій та окреслено основні напрямки підключення України до міжнародного співтовариства в галузі управління ризиками міжнародної діяльності.

Ключові слова: *ризик, управління ризиками, міжнародна діяльність, міжнародний бізнес, система управління ризиками міжнародної діяльності.*

Постановка проблеми. Існування ризиків у міжнародній діяльності зумовлене неможливістю цілком передбачити зміни середовища соціально-економічних взаємовідносин. Підприємства прагнуть до успішної міжнародної діяльності, яка не можлива без правильної оцінки ступеню ризику та вміння управляти ним.

Щоб зменшити вплив ризиків на міжнародну діяльність, виявити можливі наслідки для підприємства у ризиковій ситуації (якщо вже така відбулася) та нейтралізувати негативні результати такого впливу на діяльність підприємства

необхідно весь час розробляти методи, моделі та підходи до управління ризиками на підприємстві. Саме тому дана проблема є актуальною і сьогодні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблеми. Вивченням чинників ризику присвячені наукові праці таких вчених економістів як: Вітлінський В.В., Внукова Н. М., Головач Т. В., Дикань В. Л., Донець О. М., Лук'янова В. В., Чайкова О.І. та інших науковців. Аналіз міжнародних стандартів управління ризиками виконано в публікаціях вітчизняних вчених: О. М. Донець, Т.В.Головач, А. Б. Грушевицької, Т.В.Савельєвої, Ю. І. Урецької, В. В. Швид, та інших.

Метою даної статті є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо управління ризиками в міжнародній діяльності організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління ризиками – особливий вид діяльності, спрямований на зменшення впливу ризику на результати діяльності підприємства, фірми, компанії. Найбільш важливі рішення, з прийняттям яких приходиться мати справу підприємцю, визначаються тим, який рівень ризику допустимий для підприємства [3, с.314].

Управління ризиком реалізується як підсистема у структурі підприємства. До її основних елементів відносяться [2, с.160]:

- об'єкти управління – у внутрішньому та зовнішньому середовищах. До числа перших відносяться фінансово-господарські операції, технології, процеси, виробничі ресурси, інформація та комунікації. До числа других – діяльність партнерів, контрагентів, постачальників, споживачів та клієнтів, а також політичні, економічні, соціальні процеси у макро- та транснаціональному середовищах;

- суб'єкти управління – працівники, посадові особи, відділи (відокремлені підрозділи), консалтингові підприємства, яким надано обов'язки та повноваження для моніторингу, виявлення, ідентифікації та дослідження ризиків, їх впливу на ЗЕД, а також розробки заходів з попередження та подолання їх впливу на ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому;

- засоби управління – сукупність принципів, процедур, методів попередження несприятливих подій у операційній, фінансовій та інвестиційній діяльності підприємства в ЗЕ сегменті;

- індикатори ризику – система ключових показників, які характеризують рівень ризику фінансово-господарської діяльності у ЗЕ сегменті

Основні елементи системи управління ризиками в міжнародній діяльності зарубіжних організацій наведено в табл.1.

Таблиця 1

Основні елементи системи управління ризиками в міжнародній діяльності зарубіжних організацій [5, с.43]

Мегарівень	Діяльність міжнародних економічних організацій по оцінці зовнішньоторгових ризиків і надання технічного сприяння підприємцям і державним органам влади окремих країн в області їх мінімізації
Макрорівень	Регулювання ризиків, пов'язаних з прийняттям уповноваженими на те державними службовцями рішень в області обмеження і сприяння розвитку міжнародної діяльності. Інформаційне, організаційне і фінансове сприяння експортерам і імпортерам в області підвищення ефективності управління ризиками в міжнародній діяльності. Взаємодія з міжнародними економічними організаціями в області інформаційного обміну, що підвищує обізнаність національних суб'єктів господарювання в сфері управління ризиками та ризик-менеджменту
Мікрорівень	Ризик-менеджмент національних учасників експортно-імпортних операцій Діяльність організацій, що надають платні послуги в області управління зовнішньоторговельними ризиками (рейтингові і консалтингові агентства, страхові компанії, авторитетні періодичні видання, державні вищі навчальні заклади та науково-дослідні інститути)

Як видно з переліку, з організаційної точки зору системи управління ризиками міжнародної діяльності багатьох країн представляють собою багаторівневу систему взаємопов'язаних інститутів.

На мікрорівні даної системи реалізується ризик-менеджмент. При цьому в останні роки намітилася наступна тенденція. Спочатку підрозділи, що спеціалізуються на управлінні ризиками міжнародної діяльності, включалися до складу організаційних структур великих підприємств. Надалі подібні служби стали з'являтися також на малих і середніх підприємствах, що працюють в сфері міжнародного бізнесу [1, с.82].

З практики відомо, що на мікрорівні вибір організаційних форм управління ризиками варіюється в залежності від розміру компанії та ступеню її інтернаціоналізації. Якщо підприємство реалізує за кордоном невелику частину своєї діяльності, воно може або самостійно здійснювати управління ризиками міжнародної діяльності, або звернутися за допомогою до зовнішніх фахівців. Заходи з управління ризиками всередині компанії часто виконують менеджери по відповідному ринку.

У тих випадках коли зарубіжна діяльність становить значну частину обсягу продажів, на перший план виходить управління конкретними ризиками, такими як, наприклад, валютні чи політичні. Економічна доцільність введення в штат підприємства посаду менеджерів по відповідним ризиковим напрямкам обумовлена значною економією коштів. Вона може бути досягнута завдяки ухваленню оптимального рішення в області зовнішньоторговельних операцій, прибутковість здійснення яких у багато разів перевищує витрати на оплату праці ризик-менеджера [1, с.83].

Як свідчить досвід різних транснаціональних корпорацій (ТНК), у своїй діяльності вони можуть застосовувати різні ступені централізації системи управління ризиками міжнародної діяльності з урахуванням переваг і недоліків централізованої і децентралізованої системи управління ризиками в міжнародному бізнесі. При цьому один або кілька експертів за певним видом ризику приймають рішення на базі прогнозу відповідної ситуації, що рекомендується департаментом економічних досліджень ТНК.

Крім цього з метою залучення партнерів та інвесторів до міжнародної співпраці, окремі зацікавлені в них організації отримують сертифікати на свій кредитний рейтинг.

На другому - макрорівні управління ризиками міжнародної діяльності здійснюється за трьома основними напрямками [4, с.38]:

- модернізація державних органів за допомогою використання в їх роботі теорії ризиків.

- надання фінансового, інформаційного та організаційного сприяння експортерам і імпортерам в області підвищення ефективності управління ризиками в міжнародному бізнесі. Основними формами прояву регулювання ризиків з фінансового напрямку є:

а) створення експортних кредитних агентств, які здійснюють фінансування, страхування та гарантування експорту. У різних країнах вони представлені у вигляді державних, напівдержавних або приватних (гарантованих державою) агентств, експортно-імпортних банків та інших структур. У світі існує близько п'ятдесяти таких агентств, які здійснюють субсидування більш ніж 10% міжнародної торгівлі [6]. Як правило, модель, по якій вони створюються, залежить від структури експорту економіки країни;

б) реалізація спеціальних державних програм, таких як, наприклад, програма уряду Нідерландів «Обмеження ризиків», що спрямована на розвиток національного експорту наукомісткої продукції з метою мінімізації ризиків, пов'язаних з домінуванням у вивезенні з країни товарів, попит на які фактично наблизився до межі можливостей подальшого зростання ;

в) фінансування на конкурсній основі науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт в даній області за рахунок коштів відповідних фондів державних органів влади.

Третій рівень системи управління зовнішньоторговельними ризиками має наднаціональний характер. Суб'єктами даного рівня управління виступають різні міжнародні економічні організації та інтеграційні об'єднання.

З урахуванням зарубіжного досвіду України міжнародного співтовариства в сфері управління ризиками міжнародної діяльності це обумовлює необхідність:

- сформувати в країні повноцінну багаторівневу систему управління даними ризиками, в тому числі через створення національного громадського ризик-менеджерів;

- організувати підготовку висококваліфікованих фахівців в галузі управління ризиками міжнародної діяльності на макро- і мікрорівні на базі

технічної допомоги інститутів зарубіжної системи управління такими ризиками. Ризик має розглядатися як невід'ємний елемент стратегічного управління організацією; система управління ризиками повинна охоплювати всі підрозділи організації; ризик- менеджмент має бути складовою загальної культури управління організацією, проведене дослідження підтверджує про наявність достатньої кількості нормативних документів які можуть використовувати вітчизняні менеджери та підприємці для управління ризиком,також методи подолання,та зменшення впливу ризику на діяльність організації.

Список використаних джерел:

1. Дегтярева, О.И. Управление рисками в международном бизнесе: учебник / О.И. Дегтярева .— 3-е изд., стер. — М. : ФЛИНТА, 2014. – 342с.

2. Головач Т. В. Ризик менеджмент: зміст і організація на підприємстві / Т. В. Головач, А. Б. Грушевицька, В. В. Швид // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3, Т. 1. – С. 157 – 163.

3. Дикань В. Л. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками / В. Л. Дикань, І. М. Посохов // Бізнес Інформ. - 2014. - № 1. - С. 314-319.

4. Донець О. М. Використання міжнародних стандартів в управлінні ризиками / О. М. Донець, Т. В. Савельєва, Ю. І. Урецька // Збірник наукових праць: Управління розвитком складних систем. – Київ : КНУБА, 2011. – Випуск 6. – С. 36 – 42.

5. Чайкова О.І. Методичний інструментарій щодо формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства // Вісник Міжнародного Слов'янського університету.– 2012.– №2. – С. 42–46.

6. Стрельбіцька Н. Уніфікований міжнародний стандарт ризик-менеджменту як відповідь на виклики глобалізації / Н. Стрельбіцька // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 2 (5)

УДК 334.012.64:330.131.7(045)

І.М. Романовська

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ПОНЯТТЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

В статті узагальнено сутність понять «ризик», «підприємницький ризик», охарактеризовано класифікацію ризиків в економічній теорії та в умовах ринкової економіки, виділено різновиди ризиків в підприємницькій діяльності.

Ключові слова: *ризик, підприємницький ризик, класифікація ризиків, функція ризику, суб'єкти ризиків.*

Особливістю діяльності країн з ринковою економікою в цілому та України зокрема є присутність ризику.

Питання управління підприємницькими ризиками розглядалося в роботах таких зарубіжних учених, як A. Carol, D. Hillson, K. Blacker, H. Panjer, R. Politowski, D. Smith, E. Davis, C. Einhaus, T. Kaiser, M. Koehne та інші. В даний час розробка практичних аспектів управління підприємницькими ризиками активно ведеться консалтинговими агенціями (Ernst&Young, PricewaterhouseCoopers, McKinsey, RolandBerger), банками (JP Morgan Chase, Commerzbank, Deutsche Bank, UniCreditbank), міжнародними організаціями (Basel Committee on Banking Supervision).

Нажаль, серед вітчизняних фахівців-економістів, на даний момент, досить мало хто займається проблемою підприємницьких ризиків, зокрема, проблемою операційного ризику, розробки здійснюються в рамках конкретного підприємства чи установи, матеріали з цього питання можна зустріти переважно в періодичних виданнях. Серед невеликої кількості спеціалістів з ризик-менеджменту можна виділити роботи С.О. Силантьєва, Н.П. Кравченка, К.Р. Примосткої, оскільки вони є найбільш обґрунтованими.

Поняття ризику має різні трактування в сучасній економічній літературі, що ускладнює вивчення даного явища. Ризик розглядають як дію, подію,

ситуацію, невизначеність, вірогідність. Спробуємо розібратися, що ж є ризиком і чому його трактування такі багатогранні.

Ризик можна розглядати як ймовірність відхилення фактичного результату від очікуваного [1] і, як дію навмання, сподіваючись на позитивний результат, як невпевненість у можливому результаті [2] або атрибут рішення у ситуації невизначеності [3].

Найпоширенішим та найцитованішим визначенням економічного явища "ризик" є розроблене В.В. Вітлінським [4]: "Ризик – це економічна категорія, що відображає характерні особливості сприйняття зацікавленими суб'єктами економічних відносин об'єктивно наявних невизначеності і конфліктності, іманентних процесам цілепокладання, управління, прийняття рішень, оцінювання, що обмежені можливими загрозами і невикористаними можливостями". Однак таке визначення не враховує особливостей фінансових ризиків і може бути використане для тлумачення будь-якого виду економічного ризику (підприємницького, управлінського, виробничо-господарського тощо).

Тому доцільно розглянути визначення безпосередньо поняття "фінансовий ризик". Фінансовий ризик – ймовірність виникнення непередбачуваних фінансових втрат (зниження очікуваного прибутку, доходу, втрата частини чи всього капіталу) в ситуації невизначеності умов фінансової діяльності підприємства [5, с. 501].

Фінансовий ризик виникає під час фінансової діяльності підприємства чи виконання фінансових угод. До фінансових ризиків належать: валютні, інфляційні, дефляційні, ліквідності, інвестиційні [6]. Серед інвестиційних ризиків доцільно виділяти: ризик прямих фінансових втрат, ризик невикористаних можливостей, процентний ризик, кредитний та портфельний ризики [6].

На вид ризику впливають не тільки суспільно-економічні чинники. Часто визначальними є політико-адміністративні. Зокрема, у соціалістичній системі господарювання більшість ризиків відсутні, оскільки тотальна плановість та адміністративне управління економікою мінімізує явище невизначеності та

спекулятивності дій суб'єктів господарювання, індивідіумів, що є основними чинниками виникнення ризиків.

Серед внутрішніх ризиків доцільно виокремлювати: інвестиційні (портфельні, процентні, кредитні, дивідендні), бізнес-процесів (ліквідності, прибутковості (рентабельності), оборотності, фінансової стійкості), інші (структурний, ризик невикористаних можливостей, емісійний). Ці ризики та наслідки їхнього виникнення відображають, насамперед, ефективність системи менеджменту підприємства. Внутрішні ризики виникають внаслідок дій чи бездіяльності підприємства, а отже, піддаються моніторингу, контролюванню та оптимізуванню.

Економічний устрій, сформований на конкуренції, хоч і не захищає усіх і кожного від неминучого ризику та випадковостей, але створює для підприємства передумови, коли воно самостійно і повністю відповідає за свої дії і їхні результати. Це безпосередньо стосується як виробничої, так і невиробничої сфери, підприємств різної форми власності та галузей діяльності.

Особливість управління ризиком в ринкових умовах полягає в тому, що суб'єкт ринку повинен усвідомлено йти на ризик, не уникаючи його, якщо він прагне реалізувати власні цілі діяльності. Уникнення та мінімізація ризиків знижує ефективність діяльності підприємства, оскільки управління ризиками вимагає додаткових витрат та виконання дій із певним рівнем резервування ресурсів, але недооцінка чи нехтування ними можуть спричинити значні втрати та довгострокові негативні наслідки у діяльності суб'єкта господарювання.

До зовнішніх фінансових ризиків доцільно зарахувати: інфляційні, дефляційні, валютні, депозитні, податкові. Як правило, підприємства непричетні до виникнення та ліквідації зовнішніх ризиків. Зовнішні фінансові підприємницькі ризики є однаковими для усіх суб'єктів господарювання у ринковій економіці із розвиненою нормативно-правовою базою. Винятками є підприємства-монополісти та великі організації, які мають ресурси та потенціал для лобіювання своїх корпоративних інтересів. [1,4]

Інфляційні ризики пов'язані із знеціненням національної валюти, що призводить до негативних внутрішніх (зниження вартості активів, скорочення

доходів та прибутків, зростання терміну оборотності капіталу тощо) та зовнішніх (зниження купівельної спроможності споживачів, зростання рівня конкуренції, банкрутство бізнес-партнерів тощо) ефектів.

Протилежними за напрямом дії та наслідками є дефляційні ризики, які проявляються у подорожчанні національної грошової одиниці.

Існування значних дефляційних ризиків призводять до зниження доходів експортерів та додаткові позитивні ефекти у діяльності імпортерів та підприємствами, які купують імпортні ресурси.

Основним проявом фінансових ризиків для підприємств-виробників є загроза банкрутства. До цього виду ризиків відносять фінансові ризики неотримання доходу і ризики по операціях з цінними паперами. Серед фінансових ризиків виділяють в окрему позицію банківський через важливість і специфічність окремих його прояві, проте іноді досліджують в числі фінансових ризиків. Основними проявами банківських ризиків виступають ризики кредитні, процентні, ліквідності банку, по депозитних операціях і розрахунках, а також банківських зловживаннях [7].

Валютні фінансові ризики за своєю природою є подібними до інфляційних та дефляційних ризиків, оскільки виникають внаслідок коливання курсів іноземних валют і впливають безпосередньо на діяльність суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Депозитні ризики – це ймовірність неповернення депозитних вкладів, непогашення депо- зитних сертифікатів, зміни в умовах депозитної угоди або правилах надання таких послуг банками [8].

Податкові ризики пов’язані із неправильним адмініструванням та збиранням податків та зборів державними органами влади. Одним з основних видів податкових ризиків є ризик невідшкодування ПДВ для експортерів товарів та послуг. Виникнення цього виду ризику знижує фінансову стабільність та ліквідність діяльності підприємства та призводить до утворення низки інших фінансових ризиків, як правило, з негативними ефектами.

Інвестиційні ризики пов’язані із коливанням отриманого доходу від інвестиційної діяльності підприємства. Вкладаючи різноманітні матеріальні та

нематеріальні активи у інвестиційні проекти, підприємство сподівається одержати певний дохід або інший позитивний соціально-економічний ефект [9].

Портфельний ризик є інтегральним, який відображає сукупність фінансових ризиків усіх фінансових та матеріальних активів, що входять до складу інвестиційного портфелю. Відповідно, управляти цим ризиком доволі складно, оскільки для його оптимізування доцільно застосовувати комплекс узгоджених методів ризик-менеджменту.

Внаслідок зміни процентних ставок на ресурси, капітал та інші фактори виробництва виникає процентний ризик.

Цей ризик можна зарахувати до зовнішніх ризиків, однак для багатьох підприємств він є внутрішнім (банків, кредитних спілок, лізингових організацій та підприємств, які надають товарні кредити).

Негативні фінансові ефекти від дії процентного ризику можуть проявлятися в емісійній діяльності підприємства (при емісії як акцій, так і облігацій), в його дивідендній політиці, в короткострокових фінансових вкладеннях і деяких інших фінансових операціях.

Вплив кредитних ризиків на діяльність вітчизняних підприємств не є таким значним, як у фінансово-економічній системі розвинених країн.

Оскільки вітчизняний фондовий ринок є нерозвиненим, обсяги банківського кредитування значно менші, ніж у розвинених країнах, товарні кредити постачальників також скорочуються, про що свідчать статистичні дані кредиторської та дебіторської заборгованостей. Світова економічна криза 2008 року спричинила зростання ймовірності виникнення кредитних ризиків.

Ризики бізнес-процесів виокремлені за традиційними напрямами фінансового аналізу діяльності підприємства: ліквідності, оборотності, прибутковості та фінансової стійкості. Ризики ліквідності залежать від активів, якими володіє підприємство. Чим вище значення ліквідності активу, тим менший рівень ризику ліквідності, і навпаки, із зниженням рівня ліквідності рівень фінансового ризику зростає.

Ризик оборотності активів проявляється в тому, наскільки швидко фінансові активи обертаються у діяльності підприємства. Швидкість та період

обороту фінансових активів визначається насамперед внутрішніми умовами діяльності підприємства – чіткістю встановлених цілей, розроб- леною стратегією, оптимальністю структури управління та ефективністю дії ризик-менеджменту.

Ризик прибутковості проявляється у коливаннях рівня прибутку, який очікує отримати підприємства у фінансово-економічній діяльності. У ринкових умовах господарювання рівень прибутковості може змінюватися завдяки ефективному податковому плануванню та оптимізуванню витрат, вибору амортизаційної політики тощо.

Ризик фінансової стійкості полягає у порушенні рівноваги та стабільності фінансово-економічного розвитку підприємства. Цей ризик може виникнути внаслідок недосконалої структури капіталу (використання великої частки позичених коштів або, навпаки, відмова від користування ними на етапі зростання підприємства), що породжується незбалансуванням вхідних і вихідних грошових потоків підприємства за обсягами та структурою.

Однак, з іншого боку, обсяги кредитно-фінансових відносин значно скоротилося, що свідчить про зменшення ймовірності виникнення кредитних ризиків у майбутньому.

Під проявом підприємницького ризику розуміється поєднання окремого суб'єкта з окремим видом ризику. Прояв ризику є більш приватним поняттям виду ризику, оскільки по одному і тому ж виду ризику може бути декілька проявів, що конкретизують його. Крім того, по одному і тому ж виду ризику для різних суб'єктів існуватимуть різні прояви підприємницьких ризиків.

Як і будь-яка економічна категорія, підприємницькі ризики виражають свою сутність у функціях. Самими загальноприйнятими вважаються дві функції: регулююча і захисна.

Регулююча функція ризиків має два аспекти - негативні і позитивні.

Негативний аспект полягає в тому, що ухвалення і реалізація рішень з необґрунтованим ризиком ведуть до волюнтаризму, крайнім проявом якого є авантюризм. Цей різновид ризику об'єктивно містить значну вірогідність

неможливості досягнення мети при реалізації рішення. Дія негативного аспекту регулюючої функції ризику виступає як чинник, що дестабілізував, в господарській практиці [10].

Позитивний аспект даної функції ризику виконує роль своєрідного каталізатора при ухваленні економічних рішень. Практично цей аспект виявляється в діяльності інноваційних банків, інвестиційних фундацій, особливо венчурних (ризикових) фірм класичного західного типу.

Захисна функція ризику також має два аспекти: історико-генетичний і соціально-правовий.

Перший аспект об'єктивно зв'язаний з тим, що для страхування ризиків окремі суб’єкти підприємницької діяльності вимушені створювати засоби захисту від негативних явищ, стихійних бід і т.д. у формі фундацій страховок (резервних), фундацій ризику, фінансових резервів підприємств [11]

Основний зміст соціально-правового аспекту захисної функції ризику полягає в необхідності забезпечення права на господарський ризик і закріплення його в законодавчому порядку як категорії правомірності економічного ризику. Така категорія права передбачена в господарському законодавстві більшості зарубіжних країн і регламентує економічні гарантії, що виключають у разі неуспіху покарання працівника, що пішов на обґрунтований ризик. Ці гарантії взагалі розглядаються як необхідна умова для підприємця на обґрунтований ризик.

Оскільки ризики спричиняють коливання у діяльності підприємства чи іншого суб’єкта, який бере на себе такі ризики, то ефекти можна отримати трьох видів: позитивні, нейтральні, негативні.

Найчастіше позитивні ефекти проявляються в одержанні додаткових прибутків, доходу, дивідендів тощо.

Негативними ефектами внаслідок діяльності фінансових ризиків можуть бути прямі та непрямі фінансові втрати підприємства.

Нейтральні ефекти пов’язані із тим, що ризик виникає у фінансово-економічній діяльності підприємства, однак отримані результати відповідають очікуваним або встановленим цілям.

Усі фінансові ризики сегментів ринку пов’язані між собою, оскільки за результатами наукових досліджень самі сегменти корелюють між собою [12].

Отже, підприємницький ризик – це діяльність суб'єктів господарювання, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість оцінити вірогідність досягнення бажаного результату, невдачі і відхилення від мети, що містяться у вибраних альтернативах всіх видів підприємницької діяльності.

Ризик як поняття постійно розвивається, збагачується за змістом у зв’язку з розвитком самої науки та предмету дослідження. Сучасне управління ризиками підприємства представляє безперервний, всеохоплюючий процес збору інформації та прийняття рішення, що стосуються причин, форм прояву, методів попередження ризикових подій та подолання їхніх наслідків у процесі діяльності установи з найменшими втратами для бізнесу і середовища.

Прояви підприємницького ризику – це поєднання окремого суб’єкта з окремим видом ризику.

Враховуючи те, що інструментарій ризик-менеджменту істотно відрізняється в управлінні внутрішнім та зовнішнім середовищем будь-якого суб’єкта господарювання, для формування уніфікованої карти ризику усі ризики розділено на внутрішні та зовнішні.

Отже, доцільно запропонувати поділяти ризики за такими ознаками: причинності, сегментами фінансового ринку, за етапами виробничо-господарської діяльності тощо.

Подальші дослідження необхідні щодо джерел виникнення фінансових ризиків, розроблення та оптимізування методів зниження ризиків та кількісного аналізування фінансових ризиків.

Список використаних джерел:

1. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ДИС, 2010. – 160 с.

2. Риски в современном бизнесе / П.Г. Грабовый, С.Н. Петрова, С.И. Полтавцев, К.Г. Романова, Б.Б. Хрусталев, С.М. Яровенко. – М.: Изд-во «Аланс», 1994. – 200 с. Збірник наукових праць ВНАУ Серія: Економічні науки №4 (70) 2012 ~ 194 ~

3. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3-/ Редкол.: С.В.Мочерний (відп.ред.) та ін. – К.: Видавничий центр „Академія", 2011 – 864 с.

4. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємництві. Монографія. – К.: КНЕУ, 2013. – 480 с.

5. Лапуста М.Г. Риски в предпринимательской деятельности / М.Г. Лапуста, Л.Г. Шаршукова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 224 с.

6. Подольчак Н.Ю. Управління фінансовими ризиками на підприємствах // Науковий вісник Волинського державного універ- ситету імені Лесі Українки. Серія: економічні науки. – 2011. – № 3. – С. 275–279.

7. Правдюк Н.Л. Довгострокове іпотечне кредитування в аграрній сфері економіки: можливості та ризики // Економіка АПК. – 2011. - № 11. - С.51-56.

8. Варналій З.С., Сизоненко В.О. Основи підприємницької діяльності: Підручник для учнів 10-11 кл. ЗОШ, ліцеїв та гімназій. - К.: Знання України, 2013. - 404 с.

9. Донець Л. І., Шепеленко О. В., Баранцева С. М., Сергєєва О. В., Веремейчик О. Ф. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. Навч. посіб. / За заг. ред. Донець Л. І. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.

10. Кравченко В.А. Виявлення та опис підприємницьких ризиків: практичний алгоритм для українського бізнесу / В.А.Кравченко. – Вісник Запоріжського національного університету. – 2012. - №1(3). – С.63-70.

11. Вишняков Я.Д. Общая теория рисков: учеб. пособие для студ. высш. учеб.заведений / Я.Д.Вишняков, Н.Н.Радаев. — 2-е изд., испр. —М. : Издательский центр «Академия», 2014. — 368 с.

12. Буздалин А.В., Сидорова Е.А Взаимосвязь сегментов финансового рынка. – Режим доступу – http://www.buzdalin.4u.ru/ text/mark/m3/segm.html.

УДК 334

О.В Саламаха

здобувач освітнього ступеня «бакалавр»

Чернівецький торговельно-економічний інститут, КНТЕУ

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО: СУТНІСТЬ, СВІТОВІ ТА ВІТЧИЗНЯНІПРИНЦИПИ ЗДІЙСНЕННЯ

У статті розглянуто сутність і роль державно-приватного партнерства, визначено його пріоритети, а також порівняно вітчизняні та зарубіжні принципи здійснення державно-приватного партнерства (ДПП)

Ключові слова: *державно-приватне партнерство, державно-приватне співробітництво, сфера економіки, економічна система, принципи ДПП,приватний сектор, державний сектор.*

Постановка проблеми та її зв’язок з актуальними теоретичними або практичними завданнями. Основним стратегічним завданням будь-якої країни є підтримка стабільного економічного стану держави та поліпшення темпів економічного зростання. Одним із ефективних інструментів створення вдосконаленої системи управління як економікою, так і соціальною сферою багатьох розвинених держав світу стало державно-приватне партнерство (ДПП).Проекти державно - приватного співробітництва реалізовуються на основі принципів ДПП, тому важливим є порівняння вітчизняних та зарубіжних принципів співпраці державного та приватного секторів, а також визначення найефективніших, які стали орієнтиром діяльності держави та бізнесу.

Дослідження та публікації. Дослідження у цьому напрямку проводили зарубіжні та вітчизняні вчені, які досліджували питання ДПП в різних контекстах.Зокрема взаємодії держави та приватного сектору присвячені праці К. В.Павлюка, Т. Веблена, В. Г. Варнавського, Р. Коуза, Д. Норта, Н. Г. Дутка, Т. Єфименка, Я. Кузьмінова тощо.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення сутності державно-приватного партнерства, формулювання головних пріоритетів, основних принципів ДПП, а також аналіз відмінності вітчизняних та зарубіжних принципів здійснення державного та приватного співробітництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. Існують різні підходи до визначення сутності поняття державно-приватного партнерства, зокрема, на думку К. В. Павлюка дійовим засобом підвищення ефективного функціонування державної власності є розвиток партнерських відносин держави та бізнесу, що дозволить залучити в державний сектор економіки додаткові ресурси, насамперед інвестиції[1]. Подібні зміни сприятимуть подоланню соціально-економічних проблем що існують у державі.

За останні роки питання запровадження інституту державно-приватного партнерства стало одним із головних пріоритетів урядових стратегічних програм розвитку, індикатором успішної взаємодії бізнесу та структур державної влади, альтернативним способом відновлення та модернізації національної економіки[2, с.42].

У своїй науковій роботі Дутко Н.Г. зазначає, що державно-приватне партнерство є ефективним та перспективним інструментом економічного і соціального розвитку на регіональному та місцевому рівні, засобом залучення коштів у проекти, де державні та місцеві органи влади намагаються зберегти контроль та налагодити співпрацю з інвесторами[3,с.30-36]. В результаті такої взаємодії між державою і приватним секторомлегко досягти кращих техніко-економічнихпоказників та раціонального використання державних ресурсів і майна комунальної власності.

Тобто державно-приватне співробітництво – це система відносин між державою та підприємцями що створюється з метою реалізації суспільно важливих проектів,сучасний механізм залучення інвестицій у розвиток національного господарства.

Формування та розвиток проектів державно-приватного партнерства у світовій практиці відбувається на наступних принципах [4]:

- пріоритетність інтересів держави, який означає, що держава виступає замовником проекту і визначає основні правила взаємодії з бізнесом;
- ефективний розподіл ризиків між сторонами, тобто ризик має передаватись тій стороні, яка може ефективніше ним управляти;

- політична підтримка держави, що означає існування чіткої державної політики, яка є основою для вирішення всіх спірних питань, які виникають в ході виконання проектів державно-приватного партнерства;

- принципи прозорості, згідно з яким суспільство на задоволення потреб якого спрямовані дії партнерів, має доступ до інформації відносно їх діяльності;

- партнерський, рівноправний характер відносин між сторонами.

Стосовно вітчизняних принципів здійснення ДПП, в Законі України «Про державно-приватне партнерство» зазначено, що до основних принципів здійснення державно-приватного партнерства належать[5]:

- рівність перед законом державних та приватних партнерів;

- заборона будь-якої дискримінації прав державних чи приватних партнерів;

- узгодження інтересів державних та приватних партнерів з метою отримання взаємної вигоди;

- незмінність протягом усього строку дії договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства, цільового призначення та форми власності об'єктів, що перебувають у державній або комунальній власності чи належать Автономній Республіці Крим, переданих приватному партнеру;

- визнаннядержавними та приватними партнерами прав і обов'язків, передбаченихзаконодавствомУкраїни тавизначених умовами договору, укладеного у рамках державно-приватного партнерства;

- справедливийрозподілміждержавним та приватним партнерами ризиків, пов'язаних з виконаннямдоговорів, укладених у рамках державно-приватного партнерства;

- Висновки. Порівнявши зарубіжні та вітчизняні принципи ДПП, можна зробити висновок, що в Україні відносини між державним та приватним секторами здійснюються насамперед з метою отримання рівносильної вигоди партнерів, коли закордоном пріоритетними є інтереси держави, а тому і умови співпраці визначає держава.

Очевидною, перевагою іноземної системи принципів є прозорість державно-приватного партнерства. На нашу думку, саме принцип прозорості подібної співпраці дозволить ефективно реалізовувати проекти ДПП, адже дії партнерів повинні бути спрямовані насамперед на задоволення потреб суспільства, відповідно інформація про їх діяльність повинна бути доступною для громадян. Дотримання цього принципу зменшить вплив факторів які негативно впливають на співробітництво держави та бізнесу (бюрократію, корумпованість, тіньовий сектор тощо).

Для практичного запровадження основних форм ДПП з метою залучення приватних інвестиційних ресурсів для модернізації української економіки необхідне проведення цілеспрямованої послідовної державної політики розвитку ДПП. Вона має бути спрямована на формування сприятливого економічного та управлінського середовища для розроблення й реалізації проектів ДПП, а саме:

- удосконалення нормативно-правової бази регулювання відносин ДПП;
- удосконалення інституційного забезпечення розвитку ДПП;
- підвищення гарантій захисту інтересів державних та приватних партнерів ДПП у процесі розроблення, затвердження та реалізації проектів[6].

Державно-приватне партнерство є одним з найраціональніших способів співпраці державного та приватного секторів країни, що дає змогу реалізовувати суспільно значущі проекти за рахунок приватних інвестицій, тобто з мінімальними затратами коштів держбюджету. ДПП є дієвим інструментом забезпечення розвитку соціальної та економічної інфраструктури, удосконалення системи використання державних коштів та підвищення інвестиційної привабливості країни.

Проаналізувавши принципи партнерства державного сектора з приватним слід зазначити, що в Україні система ДПП потребує вдосконалень. На нашу думку, подібне співробітництво слід будувати в першу чергу на основі прозорості дій партнерів та повинне спрямовуватися насамперед на користь суспільства, враховуючи його потреби та інтереси, і на забезпечення відкритого доступу громадян до відповідної інформації.

Список використаних джерел:

1. Павлюк К. В. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави [Електронний ресурс]/ К. В. Павлюк, С. М. Павлюк // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – Режим доступу: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/02.pdf

2. Бойко О. Державно-приватне партнерство: світовий досвід та перспективи реалізації в Україні / О. Бойко // Юридична газета [Текст] - 2013. — № 22. — С. 42, 43.

3. Дутко Н. Г. Європейський досвід державно-приватного партнерства / Н. Г. Дутко // Вісник академії державного управління. – 2010. – № 1. – С. 30–36.

4. Матеріали представництва ООН в Україні з питаньрозвитку державно-приватного партнерства в житлово-комунальнійсферіекономіки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.un.org.ua/ua.

5. Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 №2404 // Відомості Верховної Ради України (ВВР). - 2010. - № 40. - ст.524 [із змінами та доповненнями] [Електронний ресурс] // Верховна Рада України: [сайт]. — Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2404-17.

6. Щодо розвитку державно-приватного партнерства як механізму активізації інвестиційної діяльності в Україні. Національний інститут стратегічних досліджень [Електронний ресурс]. - Режим доступу:http://www.niss.gov.ua/articles/816/

УДК 338.518:339.137.2(045)

О. В. Свєтлова

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто науково-теоретичні засади впровадження системи управління якістю на підприємстві. Визначено особливості її застосування для

підвищення конкурентоспроможності підприємства. Акцентовано увагу на основних проблемах забезпечення якості вітчизняної продукції та охарактеризовано системи якості.

Ключові слова: *система управління якістю, конкурентоспроможність підприємства, міжнародні стандарти якості, якість продукції.*

Сучасні складні економічні та політичні процеси в Україні не дозволяють вітчизняним підприємствам у повній мірі боротися за розширення внутрішнього та зовнішнього ринку збуту і одною з причин такого становища є недостатньо висока якість продукції.

Актуальність підвищення якості та забезпечення конкурентоспроможності сягає свого апогею через близьке приєднання України до Світової організації торгівлі й мінімізацію тарифного захисту внутрішнього національного ринку, що спричинить збільшення конкурентного тиску на ринку.

Основою конкурентоспроможності підприємств в Україні в умовах переходу до ринкових відносин все більше виступає якість продукції, тому правильно обрана стратегія управління якістю продукції дозволить забезпечити ефективний розвиток підприємства і підвищення його конкурентоспроможності.

Мета роботи - вдосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві і на цій базі підвищення його конкурентоспроможності.

Дослідженням побудови та оцінці ефективності системи управління якістю на підприємстві, аналізу її впливу на конкурентоспроможність підприємства присвятили роботи такі провідні зарубіжні вчені, як Е. Демінг, Дж. Джуран, Г. Тагуті, так і вітчизняні. Зокрема, дане питання досліджували Д.Г. Гольцев, Є.А. Гончаров, Ю.Б. Кабаков, В.М. Корешков, І.М. Ліфіц та інші. Але при цьому недостатньо уваги приділено проблемам впровадження таких систем на вітчизняних підприємствах. Багаторічний досвід провідних компаній розвинених країн світу свідчить, що здобути успіх на ринку можна шляхом вдосконалення системи управління якістю. Тому сьогодні, говорячи про якість, мають на увазі не стільки ґатунок самої продукції, скільки якість

функціонування підприємств і організацій, досконаліть їх систем управління якістю, націлених на постійне самовдосконалення та головне задоволення існуючої потреби на ринку. Як прийнято вважати, якщо підприємство отримало сертифікат відповідності системи управління якістю міжнародним стандартам ISO 9000, воно здатне стабільно виробляти якісну продукцію, яка може бути конкурентоспроможною. Більшість фірм світу використовують для цього міжнародні стандарти ISO серії 9000 та похідні від них QS 9000, ISO 14000 тощо. Відповідно до визначення Міжнародної організації з стандартизації (ISO), якість – це сукупність властивостей і характеристик продукту, які надають йому здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби.

Існує також визначення якості продукції, наведене в Держстандарті 15467-79, згідно з яким «якість продукції – сукупність властивостей продукції, що обумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення» [2, с. 112]. Якість – загальна філософська категорія, яка відноситься в рівній мірі до суспільства в цілому, процесам, що відбуваються в суспільстві, окремим підприємствам, їх продукції та послуг, до людей, які виробляють та споживають продукцію і послуги. Таким чином, рівень ефективності системи управління якістю прямо пропорційний рівню конкурентоспроможності продукції та підприємства. Система управління якістю підприємства може стати інструментом перемоги в конкурентній боротьбі, враховуючи, що конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетенції відносно інших підприємств конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, що знаходить свій вираз у таких показниках, як якість продукції, обсяги виробництва, прибуток тощо. Для забезпечення необхідного рівня якості потрібні не тільки зацікавлені, кваліфіковані працівники, відповідна матеріальна база, але й добре налагоджена система менеджменту якості. Саме на цьому побудований успіх багатьох підприємств [2, с. 69]. Але одного прагнення забезпечити якість послуг та обслуговування недостатньо – існує потреба грамотного підходу до системи менеджменту якості, так як від цього залежить враження клієнтів про

фірму. Це дуже важливо для підвищення іміджу підприємства і, відповідно, залучення нових клієнтів. Тому саме на таких підприємствах важливе, навіть головне, значення набуває якість сервісу, управління якістю обслуговування, менеджмент якості. Встановлений прямий взаємозв'язок рівня зносу основних засобів та величини прибутку [8] підкреслює залежність обох показників від якості управлінських рішень. На підприємствах в рамках систем управління якістю, що відповідають вимогам стандарту ISO 9001, проводиться аналіз даних стосовно якості продукції та результативності виробничих процесів.

Найбільш ефективно запитам ринку, споживача відповідає ідеологія системи Загального управління якістю – TQM (Total Quality Management), технологією якої є міжнародні стандарти ISO серії 9000 [4, с. 52]. Впровадження та сертифікація систем управління відповідно до вимог національних або міжнародних стандартів у першу чергу дозволить підвищити конкурентоспроможність продукції вітчизняних виробників. Стандарти серії ISO 9000 є набором вимог, які охоплюють ті напрямки діяльності, які в тій чи іншій мірі все одно виконуються на підприємстві (аналіз контракту, ведення документації, контроль продукції, що випускається). Але ці заходи проводяться безсистемно, епізодично. Стандарти ж вимагають виконання цієї діяльності на систематичній основі, на основі документованих процедур фіксувати результат.

Особливістю цих стандартів є добровільність у тому сенсі, що виробник сам приймає рішення про побудову системи якості відповідно до ISO 9000 чи ні, але, прийнявши таке рішення, стає обов'язковим виконання вимог цих стандартів. Однак для результативного функціонування системи управління якістю та ефективного виробництва якісної продукції стандарт констатує, що підприємство має визначити численні взаємопов'язані роботи (процеси) та керувати ними, а також здійснювати моніторинг, вимірювання і аналіз цих процесів. З короткого аналізу вимог стандарту стає очевидним, що системи управління якістю – це складова контролю за управлінською діяльністю, технологією виробництва та продукцією, спрямованих на зростання якості продукції. Підприємство має визначити мету втілення стандарту – заради отримання сертифіката або заради підвищення якості менеджменту.

Формальне ж втілення стандарту є негативним процесом і полягає у: 1) формальній розробці політики якості; 2) невимірності цілей у сфері якості; 3) відсутності зворотного зв'язку зі споживачами продукції; 4) існуванні системи управління якістю як окремої системи документації, яка по суті не впливає на виробничий процес; відсутність взаємозв'язків між підрозділами підприємства та відділом з якості; 5) дисбалансі та несистематизованості в переліку обов'язків і повноважень персоналу в рамках системи управління якістю та посадових інструкціях; 6) відсутності системи мотивації персоналу в рамках системи управління якістю та підприємства взагалі; 7) низькій якості методичного забезпечення системи управління якістю та відсутності компетентного персоналу щодо забезпечення її результативного функціонування; 8) відсутності аналізу функціонування системи управління якістю з боку вищого керівництва. Отже, індикаторами оцінювання системи управління якістю підприємства можуть виступати такі показники щодо наявності процесів, вимірювання та аналізу процесів і якості продукції.

Стосовно наявності процесів – це: – визначення діяльності кожного виробничого підрозділу як процесу; – взаємозв'язок між підрозділами у вигляді процесів; – наявність процесів усередині підрозділів; – наявність «наскрізних» процесів виробництва.

Стосовно вимірювання та аналізу процесів – це встановлення реальних індикаторів та показників, які характеризують кожний процес (це стосується як процесів управління, так і процесів виробництва) з метою прогнозування, виконання та аналізу діяльності на підприємстві. Що стосується якості продукції, то її потрібно аналізувати на всіх стадіях життєвого циклу: стадії визначення потреб потенційних споживачів щодо якості, стадії проектування, розробки, виготовлення, реалізації та стадії післяпродажного обслуговування [5, с. 229]. Найчастіше керівник підприємства вирішує впроваджувати систему якості під тиском вимог замовника: коли є перспектива вигідного замовлення, але умовою укладання контракту є наявність сертифікованої системи якості. А сертифікувати можна тільки на відповідність чогось. Ось для цих цілей і

застосовують ISO 9000. Стандарти серії ISO 9000 застосовуються до будь- яких підприємств незалежно від сфери діяльності, форми власності, розмірів підприємства [4, с. 178].

Для кількісного вимірювання ефективності системи управління якістю необхідно застосувати метод експертних оцінок, що дасть змогу градації показників визначати в балах. Тоді зведення показників до узагальненої оцінки є можливим за допомогою комплексного показника – коефіцієнта ефективності системи управління якістю, розрахунок якого можна здійснювати за формулою: Ре = (Рі ·Wi) (1), де Ре – рівень ефективності системи управління якістю; Рі – експертна оцінка і-го показника системи управління якістю; Wi – коефіцієнт вагомості і-го показника ефективності системи управління якістю. Такий підхід до структурування показників системи управління якістю надасть можливість не тільки оцінювати, але й удосконалювати систему управління якістю, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Якщо система управління якістю, в рамках якої реалізуються процеси управління на даному підприємстві, відповідає вимогам зазначених стандартів, то сьогодні це сприймається як переконливий доказ здатності підприємства забезпечити випуск продукції або надання послуг необхідної якості [7]. Відмінною особливістю міжнародних стандартів ISO 9000 є те, що вони встановлюють ступінь відповідальності керівництва організації за якість. Керівництво підприємства відповідає за розробку політики в сфері якості, за створення, впровадження та функціонування системи управління якістю, що має чітко визначатися і оформлятися документально. До обов'язків керівництва відносяться підбір фахівців і виділення необхідних ресурсів для виробничого, контрольно-вимірювального та випробувального обладнання, а також для програмного забезпечення комп'ютерної техніки. Керівництво має встановлювати необхідний рівень компетенції та стежити за своєчасністю підвищення кваліфікації персоналу. На керівників організації покладається обов'язок виявляти ті показники якості товару, які впливають на його ринкову стійкість.

Ринкова орієнтація економіки України вимагає від підприємств адаптування не тільки до умов ринкового середовища, що змінюється, але й до швидкості цих змін, що найефективніше досягається на підставі реалізації вимог міжнародного стандарту на системи управління якістю [10, с. 35]. Впровадження системи управління якістю призводить не тільки до покращення продукції, а й сприяє оптимізації бізнес-процесів підприємства в цілому, веде до збільшення продуктивності праці, зменшення ресурсозалежності, та як наслідок, до зниження собівартості продукції, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку. Висновки. Наукова новизна дослідження полягає у вдосконаленні методичних підходів до впровадження системи управління якістю на підприємстві. Практичне значення отриманих результатів полягає в уточненні окремих науково-теоретичних проблем, що сприяють більш ефективному процесу модернізації або впровадження систем управління якістю на підприємствах України.

Характеристика основних аспектів якості продукції та систем якості показала, що створення на вітчизняних підприємствах систем якості відповідно зі стандартами ISO 9000 має починатися зі створення загальної методології, що передбачає реальну оцінку стартових умов, етапи і послідовність робіт з якості на шляху перебудови всієї корпоративної культури на принципах загального менеджменту якості (TQM). На нашу думку, є необхідність в удосконаленні не лише теоретичної бази управління якістю, але й стандартів ISO 9000 зокрема, щоб одержати в результаті логічно обґрунтовані й більш зрозумілі для практичного використання стандарти. Разом з тим, у даному матеріалі не висвітлено цілий ряд питань, що мають пряме відношення до практики впровадження систем менеджменту якості на вітчизняних підприємствах.. Зокрема, щодо реального кількісного вимірювання ефективності системи управління якістю. Саме цьому питанню і будуть присвячені подальші дослідження.

Список використаних джерел:

1. Аскаров Е.С. Міжнародні стандарти системи якості серії ISO [Електронний ресурс] – 2011 – Режим доступу: http://www.bizeducation.ru/library/management/qm/9/askarov4.htm

2. Калита П.Я. Системы качества и международные стандарты ИСО серии 9000 / П.Я. Калита. – К.: Украинская ассоциация качества, 2006. – 181 с.

4. Кириченко Л.С. Сертифікація та якість продукції в сучасних умовах господарювання / Л.С. Кириченко, Н.М. Чернухіна. – Львів, 2005. – 215 с.

5. Момот А.И. Менеджмент качества и элементы системы качества / А.И. Момот – 2-е изд., доп. и расш. – Донецк: Норд-Пресс, 2005. – 320с.

6. Рахлін К.М. Система менеджменту якості: помилки і помилки // К.М. Рахлін. – Методи менеджменту якості. – 2005. – № 12. – С. 19-20.

7. Система якості відповідно до норм міжнародних стандартів ISO 9000 [Електронний ресурс] – 2011 — Режим доступу: http://toplutsk.com/articles-article_379.html

8. Гольцев Д.Г. Розрахунок результативності системи управління якістю на підприємстві [Електронний ресурс] – 2011 – Режим доступу: http://gisap.eu/ru/rozrakhunokrezultativnosti-sistemi-upravlinnya-yakistyu-na-pidpriємstvi 9. Шадрін А.Д. Моделювання оцінки якості / А.Д. Шадрін // Стандарти і якість. – 2004. – № 11. – С. 34-43.

УДК 658.155

С. В. Слободянюк

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно – економічний інститут КНТЕУ

САНАЦІЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ШЛЯХ ВІДНОВЛЕННЯ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто сутність процедури санації, висвітлено недоліки й проблеми здійснення цього процесу та основні риси його реалізації. Запропоновано шляхи покращення процесу санації.

Ключові слова: *санація, план санації, боржник, кредитор, керуючий санацією.*

В умовах сьогодення існуюча в Україні економічна криза характеризується спадом виробництва, зниженням фінансової стабільності та як наслідок - збільшенням кількості підприємств - банкрутів. Найбільш

ефективним способом витісненням неплатоспроможних підприємств є застосування процедури банкрутства, яка, водночас, може сприяти й відновлення платоспроможності суб'єкта господарювання. Запобігти оголошенню банкрутом та вийти з важкого кризового стану підприємство може шляхом проведення санації.

Розвиток процесу глобалізації, подальше загостренням фінансової кризи, особливо протягом останніх двох років, проблема банкрутства та ефективного виходу підприємства зі стану неплатоспроможності в Україні актуальна як ніколи.

Свої наукові праці та дослідження, питанням даної проблеми присвятили вітчизняні вчені: Андрушко О.Б., Бланк І.О., Гук О.В., Коломієць Н.І., Матвійчук А.В, Подольська О.В., Терещенко О.О., Шапурова О.О., Штангрет А.М. та ін. Проблемні питання проведення санації, важливість її здіснення досліджували в свої роботах такі українські вчені, як О. О. Терещенко, Т. С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Мозенков, А. М. Поддерьогін та інші. Проте, питання проведення процедури санації на вітчизняних підприємствах у сучасних умовах потребує подальшого дослідження та вдосконалення.

Метою статті є висвітлення основних рис проведення процедури санації з метою відновлення платоспроможності боржника.

Порядок проведення процедури банкрутства в Україні визначає Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», який передбачає не лише визнання боржника банкрутом, задоволення вимог кредиторів, його ліквідацію, а й відновлення платоспроможності боржника, зокрема, й шляхом реалізації процедури санації.

Ініціювати порушення справи про банкрутство можуть як кредитори, так і сам боржник. Отже, боржник може використати своє право на порушення справи про банкрутство для уникнення наслідків звернення примусового стягнення на свої активи чи застосування до нього будь-яких інших методів примусового впливу для погашення його заборгованості перед кредиторами.

Безпосередньо для боржників порушення справи про банкрутство є вигідним насамперед тому, що це надає можливість зупинити виконання всіх

зобов’язань, шляхом введення мораторію на задоволення вимог кредиторів, а також виведення активів боржника, в межах процедур санації або мирової угоди, на підконтрольну структуру (філію, інше підприємство).

Необхідною умовою для порушення справи про банкрутства є наявність незабезпечених вимог кредиторів, сукупний розмір яких складає не менше трьохсот мінімальних заробітних плат, що не були задоволені боржником протягом трьох місяців після спливу строку для їх погашення. Станом на 1 березня 2016 року цей розмір складає 413,4 тис. грн.

На сьогоднішній день до боржника можуть застосовуватися наступні процедури банкрутства:

- розпорядження майном боржника;
- мирова угода;
- санація (відновлення платоспроможності) боржника;
- ліквідація банкрута.

Санація є основною процедурою відновлення платоспроможності боржника. Проведення процедури санації полегшується існуванням мораторію щодо задоволення вимог кредиторів, термін виконання яких настав до дня введення мораторію. Протягом дії мораторію забороняється стягнення заборгованості з боржника та не нараховується неустойка (штраф, пеня), не застосовуються інші санкції за невиконання чи неналежне виконання грошових зобов’язань і обов’язкових платежів.

Процедура санації передбачає та відбувається з метою відновлення платоспроможності боржників, виявлення санаторів (інвесторів), покращення фінансового стану, забезпечення можливості приходу на підприємство більш ефективних власників, а також слугує запобіганню банкрутства.

Питання переходу боржника до режиму санації може розглядатися на будь-якій стадії банкрутства: розпорядження майном, під час укладання мирової угоди, а також визнання боржника банкрутом та відкриття щодо нього ліквідаційної процедури.

Слід відзначити, що підприємство, відносно якого можливе застосування процедури санації, повинно перебувати у банкрутстві на загальних підставах. Сьогодні, відповідно до вимог чинного законодавства, неможливо застосувати процедуру санації на підприємствах, на яких провадження у справі про банкрутство відбувається за спрощеною процедурою.

Водночас, для початку процедури санації не обов'язковим є порушення провадження у справі про банкрутство, оскільки після внесення в 2011 році змін у редакцію Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», вводиться поняття санації й до порушення провадження у справі про банкрутство. Такі заходи, у першу чергу, спрямовані на запобігання банкрутству боржника, застосування позасудових процедур та досудової санації боржника.

Отже, процес санації може відбуватися як до порушення судом провадження у справі про банкрутство на загальних підставах, так і безпосередньо під час процедур банкрутства.

Санація боржника до порушення справи про банкрутство представляє собою систему заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, які може здійснювати засновник, учасник, акціонер боржника, власник майна, кредитор боржника, інші особи з метою запобігання банкрутству боржника шляхом вжиття низки заходів, до яких відносяться: організаційно-господарські, управлінські, інвестиційні, технічні, фінансово-економічні, правові [1].

Ініціювати процедуру санації боржника до порушення провадження у справі про банкрутство мають право як боржник, так і кредитор, за умови наявності наступних чинників:

- відповідної письмової згоди власника майна боржника;

- відповідної письмової згоди кредиторів, загальна сума вимог яких перевищує п'ятдесят відсотків кредиторської заборгованості боржника;

- плану санації, який має бути письмово погоджений усіма забезпеченими кредиторами та схвалений загальними зборами кредиторів боржника.

При цьому, умови плану санації щодо задоволення вимог кредиторів, які не брали участі в голосуванні або голосували проти схвалення плану санації боржника, повинні бути не гіршими, ніж умови задоволення вимог кредиторів, які голосували за схвалення плану санації [1].

Також, умовами плану санації може встановлюватися різний порядок задоволення вимог для кредиторів різних категорій, які, в свою чергу, визначаються залежно від виду вимог та наявності або відсутності забезпечення вимог таких кредиторів. Безпосередньо план санації затверджується ухвалою господарського суду. Також ухвалою суду призначається керуючий санацією.

Кінцевим результатом санації має бути задоволення боржником у повному обсязі вимог кредиторів за рахунок суми, виручені внаслідок заміщення активів та їх продажу, що є підставою для припинення провадження у справі про банкрутство боржника за заявою керуючого санацією у зв'язку з затвердженням звіту керуючого санацією [1].

Сам процес санації підприємства, відповідно до Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», не може перевищувати дванадцяти місяців. Хоча, як свідчить практика, трапляються непоодинокі випадки, коли термін процедури санації проходить понад строки, встановлені законодавством, оскільки суди своїми ухвалами продовжують термін санації. Протягом дії процедури санації не може бути порушено справу про банкрутство боржника за його заявою або за заявою будь-кого з кредиторів, а також діє мораторій на задоволення вимог кредиторів.

Для проведення процедури санації самим підприємством, при порушенні справи про банкрутство, боржнику необхідно мати вплив на процедуру банкрутства шляхом вирішення питань комітетом кредиторів, зокрема, у призначенні арбітражного керуючого на стадії процедури розпорядження майном, який у подальшому й зможе виконувати функції керуючого санацією.

Комітет кредиторів може прийняти рішення про проведення санації боржника та запропонувати керуючим санацією розпорядника майна, або керівника підприємства. При цьому, план санації може містити переведення

боргу (частини боргу) на інвестора, строк та черговість виплати боржником або інвестором боргу кредиторам, інвестором може виступити керівник підприємства. Це дає змогу відстрочити або розстрочити сплату боргу згідно плану санації та уникнути фінансових санкцій, оскільки діє мораторій на задоволення вимог кредиторів [2].

План фінансового оздоровлення або санації складається фінансовими та контролінговими службами підприємства, він містить вступ та чотири розділи.

У вступі відображаються загальні відомості про підприємства. Перший розділ включає аналіз фінансово-господарського стану підприємства, причини фінансової кризи та наявний потенціал. У ході аналізу оцінюється фінансовий та майновий стан підприємства (фактичний обсяг реалізації, прибутки (збитки), рівень заборгованості, коефіцієнти платоспроможності, ліквідності тощо). Оцінюються сильні сторони підприємства, можливі шанси та наявний потенціал у різних сферах: виробничій, технологічній, маркетинговій та інших. Ефективність проведення санації можна забезпечити розвитком та використанням наявного у підприємства потенціалу, на підставі чого робиться висновок про доцільність санації підприємства.

У другому розділі плану розробляється стратегія санації підприємства та заходи, спрямовані на покриття поточних збитків, відновлення платоспроможності та ліквідності підприємства - рефінансування дебіторської заборгованості, продаж окремих позицій активів, зменшення або збільшення статутного капіталу, реструктуризація кредиторської заборгованості тощо.

Третій розділ є основною частиною плану санації та являє собою конкретний план заходів. Він включає в себе план маркетингу та оцінка ринків збуту продукції, план виробництва та капіталовкладень, організаційний план, зокрема, можливості реорганізації, фінансовий план тощо. Також вивчаються можливості злиття, приєднання чи укрупнення.

Четвертий розділ містить у собі розрахунок ефективності санації, а також перелік організаційних заходів щодо реалізації плану та контролю за ходом реалізації. Він деталізує очікувані результати виконання проекту, а також прогнозує можливі ризики та збитки.

Санація вважається успішною, якщо за допомогою проведення організаційних та виробничо-технічних удосконалень підприємство виходить з кризи та забезпечує свою прибутковість та конкурентоспроможність у довгостроковому періоді [4].

Відновлення платоспроможності може відбуватися й шляхом об'єднання підприємств, які знаходяться на межі банкрутства, з більш ефективною компанією за допомогою випуску нових акцій або облігацій для мобілізації грошового капіталу, збільшення банківських кредитів, перетворення короткострокової заборгованості на довгострокову, повної або часткової купівлі державою акцій підприємства, яке знаходиться на межі банкрутства тощо [3].

Джерелами фінансування санації також можуть бути й засоби, залучені на кредитних або інвестиційних умовах.

Таким чином, за джерелами мобілізації фінансових ресурсів виділяють два види санації: автономну та зовнішню. Автономна санація спрямована на фінансове оздоровлення за рахунок власних ресурсів і засобів, наданих власниками та іншими особами, тобто без залучення інших осіб. Зовнішня санація характеризується участю в ній сторонніх осіб, зокрема, банків та інших кредиторів, інвесторів або держави [3].

Хоча здійснення санації і приносить явні позитивні ефекти як окремим підприємствам, тау економіці в цілому, в Україні вона не користується великою популярністю та не використовується належним чином і в значних обсягах. Причинами цього можуть бути й недосконаліть законодавства і механізму здійснення санації, і обмежена обізнаність із чинним законодавство та існуючою практикою санації підприємств, і незацікавленість підприємців у відновленні діяльності кризового підприємства, оскільки банкрутство, на їхню думку, є легшим і менш збитковим шляхом.

Вирішальне значення для успішної реалізації фінансового оздоровлення шляхом санації, на наш погляд, має організація ефективного менеджменту санації, тому на підприємствах слід забезпечити впровадження низки наступних ефективних заходів:

- координацію та контроль за строками та якістю реалізації запланованих заходів;

- своєчасно виявляти та використовувати нові санаційні резерви та можливості;

- вносити відповідні зміни у визначені заходи для подолання та запобігання можливих перешкод;

- приймати об'єктивні та кваліфіковані рішення з урахуванням вимог чинного законодавства та існуючої практики;

- неухильно дотримуватися процесуальних рішень господарського суду щодо процедури та строків санації;

- керуючому санацією ефективно використовувати своє законне право керувати цим процесом.

Отже, враховуючи вище зазначене, можна зробити висновок, що порушення справи про банкрутство є доволі вагомим інструментом у відновленні платоспроможності боржника, який може використати й сам боржник, зокрема, шляхом проведення процедури санації. Санація підприємства може відбуватися як до порушення провадження у справі про банкрутство, так і в процедурах банкрутства.

Для забезпечення успішності санації пропонується забезпечити більш ефективний його менеджмент шляхом своєчасного виявлення та використання нових санаційних резервів та можливостей, неухильного дотримання строків та якості реалізації запланованих заходів та процесуальних рішень господарського суду, а також ефективної реалізації керуючим санацією своїх законних прав.

Список використаних джерел:

1. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України (із змінами і доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2343-12.

2. Ситник Л.С., Бервенова Т.М., Череповська І.Ф. Напрями вдосконалення механізму банкрутства підприємств в Україні // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. - № 4,Т. 3. – С.34-37.

3. Санація як вихід із фінансової кризи / З. Татькова // Господарське право і процес. – 2013. – № 2 (3). – С. 48–57.
4. Череп А.В., Северина С.В. Удосконалення класичної моделі санації підприємств // Вісник економічної науки України. – 2010.– № 2. – С. 169–171.

УДК 657.47(045)

Я.Л. Соломнюк
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

РОЗРОБКА СИСТЕМИ КАЛЬКУЛЮВАННЯ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Визначена економічна сутність категорій «методи обліку витрат» і «методи калькулювання» на основі аналізу вітчизняних досліджень. Науково-теоретично обґрунтована їх класифікація, що дає змогу підприємствам вибору оптимальної системи обліку витрат.

***Ключові слова**: собівартість, калькулювання, кайзен-костинг, стадії калькулювання, процесний метод калькулювання.*

Ефективне управління промисловими підприємствами України в сучасних ринкових умовах господарювання вимагає нового підходу до визначення собівартості продукції на основі дійового контролю за витратами виробництва. Розрахунок собівартості продукції є основою для прийняття багатьох управлінських рішень. Наприклад, випуск якої продукції продовжити чи припинити, яку ціну встановити на продукцію, які зміни необхідні в технології та організації виробництва і т.п. Ефективність цих рішень напряму буде залежите від організації обліку витрат на підприємстві.

Вимоги управління потребують чіткого визначення поняття методів обліку витрат і калькулювання та їх класифікації.

Питання обліку витрат і калькулювання собівартості продукції є досить популярними серед науковців. Їм приділялась увага у працях І. Білоусової, М. Чумаченко, А. Лишиленко, М. Врубльовського, Т. Маренич, О. Корольової, Г. Кошевецької, Т. Карпової, В. Івашкевіча, С. Голова, В. Швеця та інших.

Однак, залишаються ще наукові дослідження, над якими досі ведуться дискусії. Так, виникають питання про єдність і розмежування методів обліку витрат і калькулювання. Як наслідок, виникає проблема класифікації методів, що полягає у виборі основ класифікації і у вирішенні питання, чи повинні методи обліку витрат і калькулювання класифікуватися як одне ціле або окремо. У зв'язку з цим, визначення сутності метода обліку витрат і метода калькулювання та науково-теоретичне обґрунтування їх класифікації виділимо як основну мету написання даної статті. Перш за все, слід відзначити, що більшість науковців у своїх дослідженнях не відрізняють методи обліку витрат від методів калькулювання. Також, немає і єдиного підходу щодо їх класифікації.

Так, І. Білоусова у статті «Методи обліку виробничих витрат і калькулювання собівартості продукції» розглядає лише методи обліку витрат, не згадуючи нічого про самі методи калькулювання собівартості, а лише використовує цей термін при класифікації методів обліку витрат [1, с. 3]. При цьому автор виділяє такі методи калькулювання: калькулювання з неповним розподілом витрат і калькулювання з повним розподілом витрат, який включає позамовний, попроцесний (передільний) методи калькулювання, калькулювання комплексних виробництв, калькулювання за нормативними витратами, калькулювання за видами діяльності, функціональне калькулювання, систему кайзен-костинг, особливості калькулювання «точно в строк».

В цьому контексті підкреслимо, що М. Чумаченко вважає, що розглянутим підходам до систем і методів калькулювання властиві обмеженість, непослідовність і термінологічна плутанина. На його думку, по-перше, не слід ототожнювати позамовне, попроцесне і нормативне калькулювання й калькулювання з повним розподілом витрат, оскільки ці методи можуть застосовуватися також в умовах неповного розподілу витрат. По-друге, метод повного калькулювання витрат стосується тільки виробничих витрат, а не повного калькулювання всіх витрат. По-третє, метод

калькулювання на основі діяльності характеризує певний підхід до повного розподілу витрат [2, с. 5].

Також, дорівнює методи обліку витрат до методів калькуляції А. Лишиленко. Залежно від організації і технології виробництва, а також виду продукції, що виготовляється, він виділяє такі методи калькуляції: попередільний (попроцесний), який включає одно- і багатопередільний, і позамовний; з метою виявлення відхилень фактичних витрат від нормативних – нормативний [3, с. 191].

Але, М. Врублевський відзначає, що управлінський облік витрат виробництва складається з двох розділів - власне обліку витрат виробництва і калькуляційного обліку собівартості продукції. Перший включає облік витрат виробництва за економічними елементами, видами, місцями виникнення і об'єктами обліку, а другий - облік собівартості за калькуляційними статтями витрат, визначення собівартості продукції за місцями виникнення витрат виробництва і калькуляції собівартості продукції за видами і калькуляційними одиницями, а також складання звітних калькуляцій фактичної собівартості готової продукції підприємства. Це калькуляційний облік процесів формування собівартості всієї виготовленої продукції, її одиниці як за окремими виробництвами, так і за її видами, марками, сортами і найменуваннями [4, с. 26].

Більш докладно виявляє сутність методів обліку витрат і методів калькулювання Т. Маренич. На її погляд «слід більш чітко розрізняти методи обліку витрат на виробництво і методи калькуляції собівартості продукції. Під методом обліку витрат на виробництво слід розуміти сукупність способів побудови аналітичних позицій по формуванню витрат з метою обґрунтованої калькуляції собівартості продукції (робіт, послуг) і управління ними... Метод калькулювання - це спосіб угрупування витрат за об'єктами калькулювання і прийоми калькуляції як технічний засіб розрахунку собівартості продукції» [5, с. 20-21].

О. Корольова під методом обліку витрат у широкому значенні розуміє сукупність способів відображення, групування і систематизації даних про витрати, що забезпечують досягнення певної мети. З цього погляду методи

калькулювання розглядаються як спеціальні методи обліку витрат, що використовуються для розрахунку собівартості певних видів, груп продукції (робіт, послуг). Методи обліку витрат та методи калькулювання – це дві стадії одного процесу; між ними є єдність, але не тотожність. Тому автором пропонується розглянути три ознаки класифікації: періодичність калькулювання, оперативність контролю за витратами, повнота включення витрат до собівартості продукції. При цьому названі ознаки класифікації розглядаються незалежно одна від одної [6, с. 16].

Т. Карпова відзначає, що діючі системи обліку виробничих витрат можна класифікувати за такими ознаками: об'єктам групування (позамовна і попроцесна), ступені нормування (фактичних і нормативних витрат), повноті охвату процесами (напівфабрикатний і безнапівфабрикатний), кількості продуктів (одно- і багатопродуктовий), місцям виникнення (часткова участь у випуску продукції, виконанні робіт і послуг і попереднє узагальнення витрат і їх подальший розподіл по носіях), способу розподілу непрямих витрат (одно- і багатокоефіцієнтний), виду організації (місця виникнення витрат і центри відповідальності), часу складання (планове і звітне) [7, с. 150- 151].

Зробивши аналіз вітчизняних досліджень, можна відзначити, що метод обліку витрат – це спосіб відображення витрат на виготовлення продукції (за складом, змістом, призначенням, місцям виникнення, центрам відповідальності). В залежності від технологічних і організаційних особливостей методи обліку витрат групують за трьома ознаками: 1) об'єктами обліку витрат; 2) повнотою облікових витрат; 3) оперативністю обліку і контролю витрат.

Розглянувши методи обліку витрат, доцільно перейти до методів калькулювання, адже це дві стадії одного процесу між якими є зв'язок. Виробничий облік передбачає збір інформації про витрати підприємства, документальне оформлення господарських операцій, пов'язаних з виробничими витратами, їх узагальнення і угрупування по різним ознакам. Тільки після цього можливе калькулювання собівартості. Для здійснення калькуляційних

розрахунків необхідні два показники: величина виробничих витрат протягом певного періоду і об'єм продукції або виконаної роботи в цьому ж періоді. Традиційно методи калькулювання розглядають як способи числення собівартості продукції.

Собівартість продукції – це об'єктивна економічна категорія. Її наявність зумовлена в першу чергу тим, що кожне підприємство повинно в рамках собівартості відновити витрачені ним ресурси, щоб безперервно продовжувати виробництво. Економічне значення собівартості полягає і в тому, що вона показує величину витрат підприємства на виробництво продукції [5, с. 93]. Всі способи розрахунку собівартості об'єкту калькуляції і одиниці продукції М. Врублевський зводить до таких: нормативний спосіб, спосіб підсумовування витрат виробництва, спосіб виключення вартості побічної продукції із загальної суми витрат виробництва, спосіб пропорційного розподілу витрат виробництва, спосіб прямого розрахунку, комбінований спосіб калькуляції [4, с. 48].

В. Івашкевіч виділяє три основні методи калькулювання собівартості супутньої продукції комплексних виробництв: метод виключення, коефіцієнтний, комбінований, залишкової вартості, метод розподілу. [8, с. 237-239].

При калькулюванні собівартості сумісних продуктів З. Голов зазначає, що виникає дві стадії: вимірювання витрат на виробництво кожного сумісного продукту після точки розділення; розподіл загальних витрат між сумісними продуктами. Методами розподілу цих загальних витрат автор називає такі: натуральних одиниць, вартості продажу, чистої вартості реалізації, валового прибутку [9, с. 127-131].

На думку В. Швеця, методом калькулювання є сукупність способів аналітичного обліку витрат на виробництво і розрахункових процедур визначення собівартості продукції. До методів калькулювання відносить: прямого розрахунку, сумування витрат, виключення витрат, розподіли витрат, нормативний [10, с. 170].

Отже, можна визначити, що метод калькулювання – це спосіб числення собівартості одиниці окремих видів продукції, який дає можливість оцінити

рентабельність виробництва і збуту, обґрунтувати рішення про об'єм і структуру випуску, про вибір між власним виготовленням і придбанням на стороні, про визначення нижньої межі цін і т. д. Вивчення літературних джерел дає можливість узагальнити методи калькулювання собівартості продукції.

Таким чином, проаналізував останні дослідження вітчизняних науковців, можна зробити наступний висновок. Методи обліку витрат і методи калькулювання – це дві стадії одного процесу, які слід чітко розмежувати. Отже, і групувати ці методи потрібно за окремими класифікаціями. Запропонована класифікація методів обліку витрат і калькулювання собівартості продукції, що дає змогу підприємствам вибору оптимальної системи обліку витрат, яка сприятиме підвищенню загальної рентабельності продукції, зміцненню економічних позицій на ринку.

Список використаних джерел:

1. Білоусова І. Методи обліку виробничих витрат і калькулювання собівартості продукції [Текст] / І. Білоусова // Бухгалтерський облік і аудит. – 2016. – № 9 - С. 3-5.

2. Чумаченко М. Дискусійні проблеми обліку витрат і калькулювання собівартості продукції [Текст] / М. Чумаченко, І. Бєлоусова // Бухгалтерський облік і аудит. – 2008. – № 10 - С. 3-7.

3. Лишиленко О.В. Бухгалтерський управлінський облік : навч. посібник / Лишиленко О.В. - К., 2014. – 254 с.

4. Врублевский Н.Д. Управленческий учет издержек производства и себестоимости продукции вотраслях экономики : учеб. пособие / Врублевский Н.Д. – М., 2014. – 376 с.

5. Маренич Т. Методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции [Текст] / Т. Маренич // Бухгалтерский учет и аудит. – 2006. - № 12. – С. 19-25.

6. Корольова О.І. Концепція розвитку бухгалтерського обліку витрат в Україні [Текст] / О.І. Корольова // Економіка. Фінанси. Право. – 2008. - № 7. – С. 13-17.

7. Карпова Т.П. Управленческий учет : учебник / Карпова Т.П. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М., 2014. – 351 с.

8. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет : учебник / Ивашкевич В.Б. – М., 2013. – 618с.
9. Голов С.Ф. Управлінський облік : підручник / Голов С.Ф. – К., 2013. – 704 с.
10. Швець В.Г. Теорія бухгалтерського обліку: навч. посібник / Швець В.Г. – К., 2013. – 444 с.

УДК 658.589

І. М. Солом'яна
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

КАПІТАЛІЗАЦІЯ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У статті розглядається сутність та необхідність оцінки вартості підприємства. Приділено увагу методам визначення вартості підприємства та особливостей їх використання в сучасних умовах.

Ключові слова: *вартість підприємства, методи оцінки, мета оцінки, підхід, заснований на оцінці потенційних доходів підприємства, майновий підхід, ринковий підхід.*

В умовах ринкової економіки, розвитку фондового ринку та корпоративного управління великого значення набуває процес капіталізації промислових підприємств. Капіталізація підприємства забезпечує не лише збільшення власного капіталу, а сприяє розвитку фондового ринку, міжнародних зв'язків та державного сектору. На сьогоднішній день розвиток процесу капіталізації стоїть дуже гостро, що пов'язано як з інфляційними процесами в країні, так і недостатнім функціонуванням корпоративного і державного сектору в країні.

Капіталізація – неоднозначне, багатогранне економічне явище, інтерес до якого у наш час все більше виявляють як теоретики економічної думки, так і фахівці-практики. Увага до цієї проблеми пояснюється важливим значенням капіталізації для економічного зростання національної економіки. Світовий

досвід свідчить, що комплексним показником ділової репутації, фінансової стійкості, інвестиційної привабливості, прибутковості, рівня корпоративного управління, іміджу компанії виступає саме показник її капіталізації. Особливо він є актуальним для компаній, які планують продати свій бізнес чи трансформуватися шляхом злиття з іноземними партнерами.

Аналізуючи капіталізацію, варто розкривати не лише її економічні сторони, оскільки підвищення капіталізації компаній дозволяє їм активізувати соціальні процеси, а саме: підвищувати добробут персоналу, покращувати соціально-економічне становище міст і регіонів, у яких вони розміщені, підтримувати соціальну сферу (освіта, охорона здоров'я, культура, спорт, мистецтво) тощо. Стабільне ефективне функціонування підприємств дозволяє реінвестувати прибуток, спрямовуючи кошти не лише на модернізацію, оновлення, удосконалення засобів праці, технологій, а й у розвиток людського капіталу, що проявляється у підвищенні рівня освіти і кваліфікації персоналу, продуктивності праці й ефективності виробництва у цілому. Отже, відбуваються процеси підпорядкування капіталізації інтересам населення.

Актуалізує дану проблему і те, що капіталізація не є відірваним від реального виробництва, віртуальним процесом. Він пронизує всі рівні національної економіки, що й вимагає нових підходів до управління ним.

Суттєвий поштовх дослідженням проблеми капіталізації дали висновки К. Маркса, який у другому томі своєї фундаментальної праці "Капітал" розглядає процес капіталізації доданої вартості, за рахунок якої здійснюється розширене відтворення, що супроводжується поглибленням суперечностей між суспільним характером виробництва і приватнокапіталістичною формою привласнення. Окремі аспекти генезису теорії капіталізації та її сучасний стан досліджували у своїх працях такі вітчизняні вчені, як Н. Брюховецька, І. Булєєв, В. Геєць, А. Гриценко, М. Козоріз, Л. Мельник, Л. Шелудько та інші. Заслуговують на увагу і розробки зарубіжних учених А. Маршала, Р. Гільфердінга, Дж. М. Кейнса, В. Радаєва, П. Бурдьє, М. Дєдкової, В. Казінцева, Т. Малової, О. Гальцевої та ін.

Хоча поняття “капіталізація” не є новим в економічній науці, проте його глибинна суть та значення не були предметом досліджень у радянські та ранні пострадянські часи. Це пояснюється його ідеологічним забарвленням в умовах протиставлення соціалістичного та капіталістичного способів виробництва. На сьогодні капіталізацію розглядають на рівні окремих суб’єктів господарювання, регіонів, національних економік, застосовують до галузей економіки, банківського сектора, фондового ринку.

Аналіз літературних джерел дає змогу виокремити такі основні підходи до тлумачення капіталізації. По-перше, її розуміють як процес залучення ресурсів у ринковий обіг з метою створення додаткової вартості, тобто капіталізація відображає одну із форм реального накопичення капіталу. По-друге, капіталізацію розуміють як оцінку вартості підприємства, що являє собою добуток ринкової вартості однієї акції, помноженої на загальну кількість цих цінних паперів, розміщених емітентом. Такий підхід пов’язаний з ринковою оцінкою фіктивного капіталу й активами, які мають нетоварну природу, оскільки цінні папери самі по собі не мають споживчої вартості, а їх ціна не відображає їх реальної цінності. По-третє, капіталізація відображає перетворення частини створеної вартості в капітал, тобто у вартість, здатну приносити додаткову вартість. Відповідно вчені виділяють реальну (номінальну) і ринкову (фіктивну) капіталізацію.

Узагальнюючи погляди сучасних учених щодо визначення поняття капіталізації, зазначимо, що загалом воно використовується у двох основних аспектах: з позицій статичного і динамічного аналізу. Так, у рамках першого підходу капіталізацію розглядають як показник, який характеризує стан суб’єкта господарювання чи економіки на даний момент, тобто їх ринкову вартість (величину запасу). У контексті другого – динамічного підходу – капіталізація розглядається як потокова величина, тобто процес перетворення в капітал чинників виробництва: як залучених, так і новостворених.

Розгляд капіталізації як оцінки вартості бізнесу, що застосовується до публічних компаній, в сучасних економічних умовах має свою специфіку. Підвищення курсу акцій підприємств призводить до фіктивного накопичення капіталу, розмір якого відрізняється від реально накопиченого капіталу, тобто проблема полягає у невідповідності та непідкріпленості фінансових інструментів реальними цінностями. Дослідження свідчать, що негативним явищем є як заниження, так і завищення показників капіталізації, оскільки в останньому випадку фіктивний капітал "відривається" від реального, а фінансовий ринок має високий ступінь ризику і є схильним до нестабільності та кризи [1, с. 26].

Процеси капіталізації репутації, ноу-хау, підвищення витрат на рекламні послуги призводять до того, що вартість товару об'єктивно не відображає його функціональної цінності. Все це зводиться до того, що фіктивна капіталізація зростає галопуючими темпами на фоні стагнаційного скорочення обсягів реального капіталу. Як наслідок, відбувається віртуалізація вартості окремої компанії, галузі, регіону, національної економіки в цілому. Така ситуація погрожує загостренню системних кризових явищ, ускладненню прогнозування соціально-економічного розвитку тощо.

На основі аналізу різноманітних тлумачень даної категорії вченими-економістами, під капіталізацією будемо розуміти безперервний процес трансформації матеріальних, нематеріальних і людських ресурсів суб'єктів господарювання та національної економіки у додаткову вартість з метою накопичення капіталу довгострокового характеру і забезпечення розширеного відтворення на мікро- мезо- і макрорівнях. У це трактування органічно вписуються її типи, види, форми прояву.

В умовах постіндустріального суспільства та нового технологічного укладу розвиток сучасного бізнесу неможливо уявити без активного накопичення, удосконалення та використання інтелектуального капіталу і нематеріальних активів, частка яких все більше зростає в умовах сервісної економіки, а тому і підвищується вартість бізнесу.

Варто відзначити, що в Україні капіталізація суб'єктів господарювання проводилась у результаті роздержавлення та приватизації державної власності на основі балансової вартості активів, яка за відсутності ринкових механізмів оцінки об'єктів приватизації була значно заниженою порівняно з вартістю реального капіталу. До того ж не враховувалася вартість інтелектуального капіталу. Таке заниження показників капіталізації та нехтування ринковими принципами оцінки бізнесу сприяло придбанню цих об'єктів за заниженими цінами.

Отже, у сучасних умовах актуальність досліджень капіталізації національної економіки зумовлюється прагненням розбудови в країні інноваційної економіки, запорукою якої є відтворювальні процеси реального сектора економіки, що базуються на активних процесах капіталізації комерційних організацій з урахуванням досвіду провідних економік світу. Тому питання управління капіталізацією підприємства, регіону, національної економіки повинні стати ключовими при розробці державних програм з регулювання економіки, що потребує подальшого дослідження.

Список використаних джерел:

1. Бердар М. М. Фінанси підприємств : навч. посібник / М. М. Бердар. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 352 с.

2. Гетьман О. О. Економіка підприємства : Навч. посібник / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К : Центр навчальної літератури, 2009. – 488с.

3. Лепетан І. М. Нематеріальні активи та інтелектуальний капітал / І. М. Лепетан // Економіка АПК. – 2009. – №9. – С.83-87.

4. Чумак О. Аналіз активу балансу підприємства / О. Чумак // Главбух (Головбух). – 2010. – №5. – С.38-44.

5. Шеіна Г. Нематеріальні активи - нерозглянуті аспекти / Г. Шеіна // Фінансовий контроль. – 2012. – №4. – С.18-20.

УДК 658.6:330.322(045)

Р.Л. Солоненко

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ

РОЛЬ ПЛАНУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО МЕТОДИ

На підставі аналізу методів планування та оцінки ефективності інвестиційної діяльності підприємства запропоновано підхід до формування оптимальних інвестиційних планів і програм, що можуть бути використані торговельним підприємством.

Ключові слова: *інвестиційна діяльність, показники, фінансові ресурси, рентабельність інвестицій.*

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки вивчення інвестиційної діяльності та обсягу інвестиційної практики гарантує підвищення рівня конкурентоспроможності та високих темпів розвитку торговельного підприємства. Дослідження даного питання призводить до необхідності проведення досліджень особливостей планування інвестиційних процесів на підприємстві. Планування інвестиційної діяльності підприємств в умовах ринкових перетворень потребують методологічного та методичного обґрунтування. В умовах ринкової економіки планування інвестиційної діяльності на вітчизняних підприємствах стає об'єктивною необхідністю, оскільки в сучасній конкурентній боротьбі при всій її масштабності і гостроті виграє той, хто постійно аналізує ринкове середовище, передбачає поведінку конкурентів і бореться за свої ринкові позиції. Актуальність даної теми полягає в тому, що планування інвестиційної діяльності створює основу для ухвалення управлінських рішень, обґрунтовує оптимальні варіанти розвитку підприємства.

Проблема активізації інвестиційної діяльності на торговельних підприємствах України є досить актуальною, вирішення якої пов’язане з подоланням недосконалості в процесах планування, аналізу та реалізації інвестиційної діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню методологічних та практичних основ управління інвестиційною діяльністю підприємств присвячено багато наукових розробок зарубіжних та вітчизняних вчених У. Шарпа, К.Ерроу, Д.Норта, Дж.Уоліса, С.Чанга, В.Л.Іноземцева, Г.Б.Клейнера, В.Є.Кокорева, Я.І.Кузьмінова, Д.С.Львова, С.А.Малахова, Р.М.Нурєєва, А.А. Пересади, Б.М. Шукіна, В.М.Геєця, В.І.Гринчуцького, Г.А.Семенова тощо. [2, 68с.]

Метою написання статті є дослідження концептуальних підходів в системі планування інвестиційної діяльності торговельного підприємства. При цьому передбачається здійснити пошук способів досягнення вже поставлених цілей та визначити реально досяжні цілі підприємства.

Виклад основного матеріалу. Інвестиційна діяльність торговельного підприємства являє собою цілеспрямовано здійснюваний процес пошуку необхідних інвестиційних ресурсів, вибору ефективних об'єктів (інструментів) інвестування, формування збалансованої по обраних параметрах інвестиційної програми (інвестиційного портфеля) і забезпечення її реалізації [1, 202 с.]. Планування інвестиційної діяльності торговельного підприємства становить основу управління інвестиційною діяльністю підприємства і являє собою процес розроблення системи планів і планових показників із забезпечення торговельного підприємства необхідними інвестиційними ресурсами й підвищення ефективності його інвестиційної діяльності в майбутньому.

В нашій країні існує багато недоліків і проблем пов’язаних з інвестиційною діяльністю торговельного підприємства. Проблеми пов’язані, насамперед, із недосконалістю нормативно-правової бази й недостатнім рівнем підготовки відповідних фахівців, також з тим, що безліч методів оцінки інвестицій перебувають в стадії становлення. Нерозв’язаною проблемою аналізу інвестиційної діяльності торговельного підприємства являється відсутність значень фінансових показників, відсутність яких не дає змоги порівняти значення фінансових коефіцієнтів відносно встановлених норм. Причиною даної проблеми є те, що торговельні підприємства не подають у

фінансовій звітності дані фінансових індексів, за якими користувачі, і потенційні інвестори могли б проаналізувати фінансовий стан підприємства. На інвестиційну діяльність торговельного підприємства значно впливає ризик, який виявляється як ризик, що пов'язаний з формуванням прибутковості інвестиційних операцій.

Врахування ризику вимагає серйозної уваги з боку керівників торговельного підприємства, оскільки є постійно діючим фактором, який необхідно передбачати в процесі прийняття всіх управлінських рішень щодо інвестиційної діяльності. Необхідність планування інвестиційної діяльності торговельних підприємств обумовлюється такими причинами [2, 68с.]: для реалізації стратегій підприємство може використовувати різні види інвестицій, різний обсяг інвестиційних коштів, тому доцільно розробляти декілька альтернативних проектів; необхідність вибору з альтернативних інвестиційних проектів найбільш ефективного; необхідність якнайшвидшого отримання віддачі від інвестицій; планування сприяє зниженню ризику, що пов'язаний із прийняттям інвестиційних рішень.

В економічній літературі існує багато різних підходів і методик аналізу та оцінки ефективності інвестиційної діяльності торговельних підприємств, основними з яких є: визначення ефективності інвестицій на основі дисконтування потоку надходжень; оцінювання загальної вартості інвестицій; оцінювання доцільності капітальних вкладень; аналіз інвестиційної привабливості; аналіз беззбитковості інвестиційних проектів; економічний аналіз ефективності запланованих капітальних вкладень; визначення структури капітальних вкладень та ефективності їх використання; оцінювання ефективності інвестиційних проектів; оцінювання інвестиційних проектів, до реалізації яких залучаються іноземні інвестори; планування капітальних витрат та ін. Проаналізувавши положення, методики, можна зробити висновок, що вони не повною мірою враховують особливості економіки України і потребують подальшого вдосконалення [3, 65 с.].

Планування інвестиційної діяльності торговельних підприємств з використанням новітніх методів дозволить направляти ресурси в ефективні сфери, вибирати кращі з альтернативних проектів, збільшувати їх прибутковість та підвищувати ефективність діяльності підприємства в цілому. Нагальність цього питання не терпить відкладень, адже саме на ефективній підприємницькій діяльності в Україні і буде базуватись стабільна та конкурентоспроможна ринкова економіка.

До основних методів планування інвестиційної діяльності торговельного підприємства можна віднести загальнотеоретичні методи (методи регресійного аналізу, методи планування грошових потоків) і методи прикладного характеру (методи прогнозування інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств, методи оцінки інвестиційного клімату в регіоні) [2, 68 с.]. Методи регресійного аналізу відносяться до методів економічного аналізу і базуються на припущенні про те, що залежність досліджуваних чинників може бути кількісно оцінена згідно з даними за певний період часу. Зокрема, методи регресійного аналізу можуть застосовуватися для стратегічного аналізу інвестиційної складової, виявлення найбільш значущіших чинників інвестиційного механізму розвитку підприємства, побудови прогнозів інвестиційних складових у взаємозв'язку з основними чинниками і т.п. Планування грошових потоків від інвестиційної діяльності підприємства базується на методах дисконтуванні грошових потоків [4, 10 с.]. Показником, який дозволяє дати об'єктивну оцінку інвестиційної діяльності торговельного підприємства в планованому періоді, є показник ефективності інвестиційної діяльності. Відповідно до рекомендацій ЮНІДО (Організації Об'єднаних Націй по промисловому розвитку) для його розрахунку може використовуватися коефіцієнт результативності інвестиційної діяльності, який розраховується за формулою:

$$\mathrm{E} = \frac{R_C}{\sum_{i=1}^{N} Q - \sum_{i=1}^{N} (H_2 - H_1)} \quad , \qquad (1)$$

Де R_c – планові сумарні витрати за інвестиційними проектами;

Q – планові витрати за *і-й рік;*

N –кількість років планового періоду;

H_1 – незавершене планове виробництво на початок планового періоду у вартісному виразі;

H_2 – незавершене виробництво на кінець планового періоду у вартісному виразі.

Складність розрахунку планової ефективності інвестиційної діяльності пов’язана з відсутністю єдиних індикаторів інвестиційних процесів. В даний час ведуться активні розробки, що систематизують показники інвестиційних процесів.

У сучасних умовах господарювання торговельні підприємства України все частіше стикаються з проблемою найвигіднішого використання обмежених фінансових ресурсів. Різноманітні інвестиційні об'єкти, що представляють інвестиційний попит в рамках конкретного підприємства, з одного боку, і джерела фінансування, обмежені інвестиційними можливостями останнього, з іншою, диктують необхідність проведення грамотної політики планування інвестицій для кожного економічного суб'єкта. У задачі інвестиційного планування входить рішення двох блоків питань: – планування джерел фінансування інвестиційних проектів; – ув'язка фінансових ресурсів з інвестиційними можливостями підприємства, тобто інвестиційного попиту з інвестиційною пропозицією [3, 67с.].

Фінансове планування є процесом вивчення внутрішнього середовища економічного суб'єкта, що дозволяє виявити потребу у фінансових ресурсах, одержати їх і розпорядитися ними так, щоб збільшити прибутковість вкладень і зменшити ризик можливих втрат. Для економічних суб'єктів фінансове планування інвестиційних проектів є складною багатогранною проблемою, що полягає перш за все у визначенні цілей і необхідних об'ємів фінансування інвестицій, оцінці потреби в капіталі і розробці його оптимальної структури, аналізі альтернативних можливостей фінансування і оцінці фінансових ресурсів

з погляду їх впливу на ефективність інвестиційних процесів. Ув'язка джерел фінансування і об'ємів вкладень засобів на рівні підприємства виробляється шляхом складання оптимальних інвестиційних планів і програм. Рішення задачі оптимального планування в умовах фінансових обмежень може бути проведене в рамках інвестиційного аналізу за допомогою методів лінійного програмування. Метою інвестиційного аналізу в даних умовах є вибір таких інвестиційних проектів, які дозволили б збільшити майбутню цінність підприємства настільки, наскільки дозволять обмеження його фінансових ресурсів. Постановка задачі інвестиційного аналізу полягає в максимізації цінності підприємства до кінця періоду бюджетного дефіциту [4, 11 с.].

Інформаційною базою інвестиційного аналізу є дані управлінського (внутрішнього) обліку, матеріали оперативної і статистичної звітності, маркетингова інформація, інженерно- технологічна документація, висновки консалтингових фірм, прогнозні і оцінні дані частини зовнішньої ринкової інформації. Формулювання цілей і задач аналізу інвестицій витікає з основоположних принципів фінансового менеджменту, одним з розділів якого є інвестиційний аналіз. За положеннями фінансового менеджменту, рішення про вкладення засобів мають сенс тільки в тому випадку, якщо вони підвищують цінність фірми. При цьому чинниками зростання останньої можуть стати: більше значення чистого прибутку за даним інвестиційним проектом в порівнянні з доходами від розміщення грошових коштів на банківський депозит; рівень інфляції та величина рентабельності інвестицій; зниження інвестиційних ризиків; збільшення ефективності діяльності фірми в результаті ухвалення інвестиційного проекту і ін. Задача максимізації цінності торговельної фірми в умовах фінансових обмежень, з погляду програмування, є рівнянням цільової функції, що враховує критерій оптимальності. У практичних методиках і дослідженнях, що проводяться зарубіжними економістами, типовим рішенням задачі є цільова функція, що максимізує: поточну вартість майбутніх дивідендів, приведений дохід від реалізації проекту.

При побудові інвестиційних планів з використанням методів економіко-математичного моделювання критерію оптимальності можуть бути прийняті як: чиста поточна вартість приросту суми інвестиційних ресурсів до кінця періоду бюджетного дефіциту, рентабельність інвестицій або сума приведених (дисконтованих) грошових надходжень від реалізації оптимального інвестиційного плану.

Рівняння цільової функції, в якому як критерій оптимальності виступає чиста поточна вартість інвестицій, матиме вигляд:

$$F\ x\ =\ \ {}^{n}_{j=1} NPV_j\ \ x_j\ \ \rightarrow max, \qquad (2)$$

Де NPV_j - чиста поточна вартість за j – оптимальним інвестиційним планом;

X= $(x_1, x_{2,\dots} x_j)$ – оптимальний інвестиційний план підприємства.

Передбачуване обмеження фінансових ресурсів підприємства, доступних для інвестування, можна представити у вигляді системи нерівностей:

$$^{n}_{j=1} b_{ij} * x_j \leq \varpi_i, i = 1,2, \dots m, \qquad (3)$$

де, b_{ij} – приведена вартість грошових потоків і-того року за j-тим оптимальним інвестиційним планом;

ϖ_i – бюджетні обмеження і-того року.

Під грошовими потоками розумітимемо відтоки грошових коштів, зменшені на суму грошових надходжень за роками реалізації інвестиційного проекту.

Об’єднуючи цільову функцію (2) і систему обмежень (3), отримаємо

$$F\ x\ =\ \ {}^{n}_{j=1} NPV_j\ \ x_j\ \ \rightarrow max, \qquad (4)$$

лінійну модель задачі максимізації цінності торговельного підприємства реального сектору економіки в умовах дефіциту фінансових ресурсів.

В основу планування інвестицій та оцінки їх ефективності покладено розрахунок і порівняння обсягу передбачуваних інвестицій і майбутніх доходів (грошових надходжень). Показник чистого приведеного ефекту

(дисконтованого доходу). Даний показник базується на зіставленні величини вихідної інвестиції (ІС) із загальною сумою дисконтованих чистих грошових надходжень від цієї інвестиції у плановому періоді.

Критеріями ефективності проекту є загальна накопичена величина дисконтованих доходів (*PV*) і чистий приведений ефект (*NPV*), які розраховуються за формулами:

$$PV = \sum_{k=1}^{n} \frac{P_k}{(1+r)^k}, \quad (5)$$

$$NPV = \sum_{k=1}^{n} \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC, \quad (6)$$

де P_k - річний дохід від інвестиції у k -му році (k = = 1,2,3,…,n);

n - кількість років, коли інвестиція буде генерувати дохід;

$(1+r)^k$ - коефіцієнт дисконтування;

r - ставка дисконту.

Якщо $NPV > 0$, то проект ефективний; $NPV < 0$, проект неефективний; $NPV = 0$, то проект неприбутковий, але й незбитковий.

Якщо проект припускає не разове, а здійснюване на протягом m років інвестування, то формула, наведена вище, набере такого вигляду:

$$NPV = \sum_{k=1}^{n} \frac{P_k}{(1+r)^k} - \sum_{j=1}^{m} \frac{IC_j}{(1+j)^j}, \quad (7)$$

де i – планований рівень інфляції;

IC_j - розмір інвестицій в j-*му* році.

Рентабельність інвестицій визначається за формулою:

$$PI = \frac{PV}{IC} \quad (8)$$

Якщо $PI > 1$, проект ефективний; $PI < 1$ - проект неефективний; $PI = 1$ – проект неприбутковий, але й незбитковий.

На відміну від чистого наведеного ефекту індекс рентабельності є відносним показником, що робить його зручним у плануванні при виборі одного проекту з декількох альтернативних. Норма рентабельності інвестицій.

Під нормою рентабельності інвестицій (*IRR*) розуміють значення норми дисконту, при якій величина *NPV* проекту дорівнює 0.

$$\text{IRR} = \text{r, при якому}$$
$$\text{NPV} = \text{f (r)} = 0. \quad (9)$$

Даний показник показує максимально припустимий відносний рівень витрат, які можуть бути інвестовані у конкретний проект (наприклад, у разі банківського кредиту значення *IRR* показує верхню границю припустимого рівня банківської відсоткової ставки, перевищення якої робить інвестиційний проект збитковим).

Наступний показник *строк окупності інвестицій* – це кількість років, протягом яких інвестиції повернуться інвесторові у вигляді чистого доходу. Алгоритм розрахунку строку окупності (*PP*) залежить від рівномірності розподілу планованих доходів і, одержуваних від реалізації інвестицій.

У разі, коли дохід розподіляється по роках рівномірно, строк окупності розраховується за формулою:

$$PP = \frac{IC}{P_k} \quad (10)$$

У тому разі, якщо дохід від інвестицій за роками окупності розподіляється нерівномірно, строк окупності розраховується прямим підрахунком кількості років, протягом яких інвестиція буде погашена кумулятивним доходом:

$$PP = n \text{, при якому}$$
$$\sum_{k=1}^{n} \geq IC \quad (11)$$

Недоліком даного показника є те, що він не враховує надходження доходів після строку окупності.

Висновки. Запропонований варіант вирішення задачі оптимізації планування в торговельному підприємстві є найбільш обгрунтованим в сучасних умовах, коли інвестор може зіткнутися з ситуацією, яка, з одного боку, зажадає від нього здійснення додаткових витрат разом з первинними вкладеннями, а з іншого – забезпечення рівноваги між інвестиційними витратами і обмеженими фінансовими можливостями. Керівники торговельгого підприємства мають можливість за допомогою методик, які були розглянуті в даній статті , проаналізувати доцільність і ефективність інвестування коштів в ту чи іншу сферу.

Список використаних джерел:

1. Горохов М.Ю. Бизнес - планирование и инвестиционный анализ: Как привлечь деньги. – М.:Вилин, 2010. – 202 с.
2. Щукін Б. М. Інвестиційна діяльність: Методичний посібник.- К.: МАУП, 2009. - 68с.
3. Штанько Л. О. Процес планування ефективної інвестиційної стратегії підприємства / Л. О. Штанько // Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. праць. – К.., 2013. – С. 65–67.
4. Відоменко І. О. Сучасні підходи до розробки інвестиційної стратегії підприємства / І. О. Відоменко // Науковий журнал «Економіка харчової промисловості». – 2012. – №2. – С. 8–13.

УДК 339.137.2:658(045)

В.М. Стратійчук

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті проаналізовано основні методи оцінки конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності. Визначено особливості оцінки міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Ключові слова: *конкурентоспроможність підприємства, міжнародна конкурентоспроможність, методи конкурентоспроможності, фактори конкурентоспроможності.*

Постановка проблеми. В сучасних умовах бурхливого розвитку глобалізаційних процесів, інтернаціоналізації виробництва зростає роль зовнішньоторговельних зв’язків між країнами світу. Можливість країни зайняти певне місце в глобальній економічній системі залежить від можливостей її підприємств бути конкурентоспроможними на міжнародному ринку. Проблема оцінки конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є

актуальною сьогодні, адже рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від низки факторів, що постійно змінюються в умовах економічної, політичної та соціальної кризи в Україні.

Особливості оцінки конкурентоспроможності досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, а саме: Барабась Д.О., Воронкова Т.В. Доброзорова О.В., Доцяк Ю.В., Гудзинський О.Д., Лозинський І.Є., Малихіна С.В. Євчук Л.А., Саблук П.Т., Саєнко І. В., Тюленєва Ю.В., Хусаінова Б. М., Шпичак О. М. та інші. Незважаючи на вагомі та численні дослідження проблема оцінки конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародному ринку залишається актуальною і потребує дослідження задля пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на міжнародному ринку.

Цілі статті. Цілями статті є дослідження особливостей оцінки конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародному ринку та факторів, що визначають рівень їх конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу. Проблема оцінки конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є важливою й актуальною як для економіки країни в цілому, так і для окремих виробників. У ринкових умовах висока конкурентоспроможність суб'єктів господарювання є запорукою отримання високого і стабільного прибутку. Важливим елементом системи забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства, ефективного ведення його господарської діяльності як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках виступає її оцінка.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є невід'ємним елементом діяльності будь-якого суб''єкта господарювання. Визначення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта здійснюється з метою:

– розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності;

– вибору контрагентів для спільної діяльності;

– складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту;

– здійснення інвестиційної діяльності;

– здійснення державного регулювання економіки [1, с. 193].

Особливості оцінки конкурентоспроможності вітчизняних підприємств визначаються факторами, що характеризують місце підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Проаналізуємо фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств (рис.1) [2, с. 17].

Співвідношення зовнішніх та внутрішніх факторів (рис.1), що впливають на діяльність підприємства визначає його місце на ринку, а також рівень конкурентоспроможності підприємства. Для аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів та визначення конкурентоспроможності підприємства існують науково обґрунтовані методи оцінки конкурентоспроможності.

Виділяють велику кількість методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, що дозволяють дослідити рівень конкурентоспроможності за якісними (моделі структурного та стратегічного аналізу, методи експертних оцінок) та кількісними (розрахункові та розрахунково-графічні методи) характеристиками.

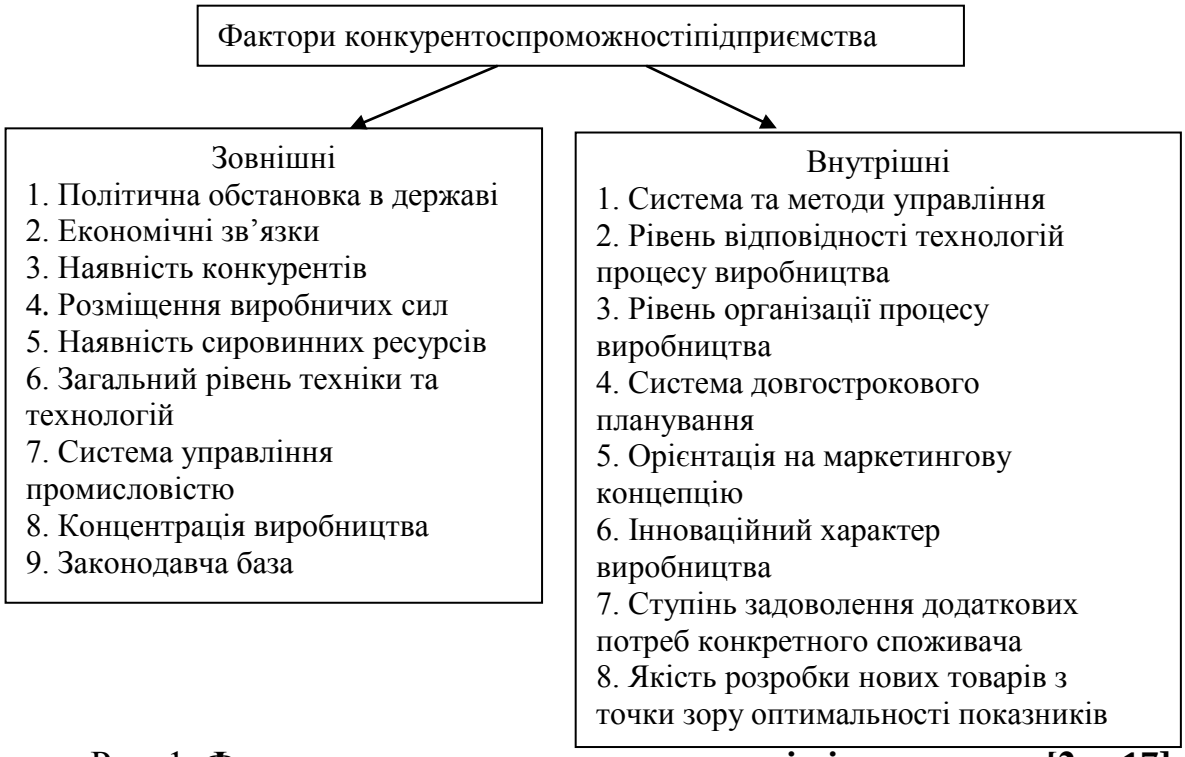

Рис. 1. **Фактори конкурентоспроможності підприємства [2, с.17]**

Якісні методи оцінювання здебільшого мають низький ступінь математичної формалізації, їм властива трудомісткість реалізації та дискретність оцінки. Дані методи не дають можливості використовувати оцінку конкурентоспроможності підприємства в процесі аналізу та визначення пріоритетних напрямів посилення конкурентних позицій на ринку.

Кількісні методи дають змогу оцінювати реальні шанси суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі за привабливі стратегічні зони господарювання та приймати виважені, з тактичного та стратегічного погляду, управлінські рішення [3, с.157]. Зобразимо схематично основні методи оцінки конкурентоспроможності (рис.2).

Вибір методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є одним із найважливіших етапів процесу визначення рівня конкурентоспроможності. Зазначені у рис.1 методи кардинально відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Використання того чи іншого методу оцінки залежить від специфіки підприємства, наявності доступної інформації щодо діяльності конкурентів та цілей проведення оцінки.

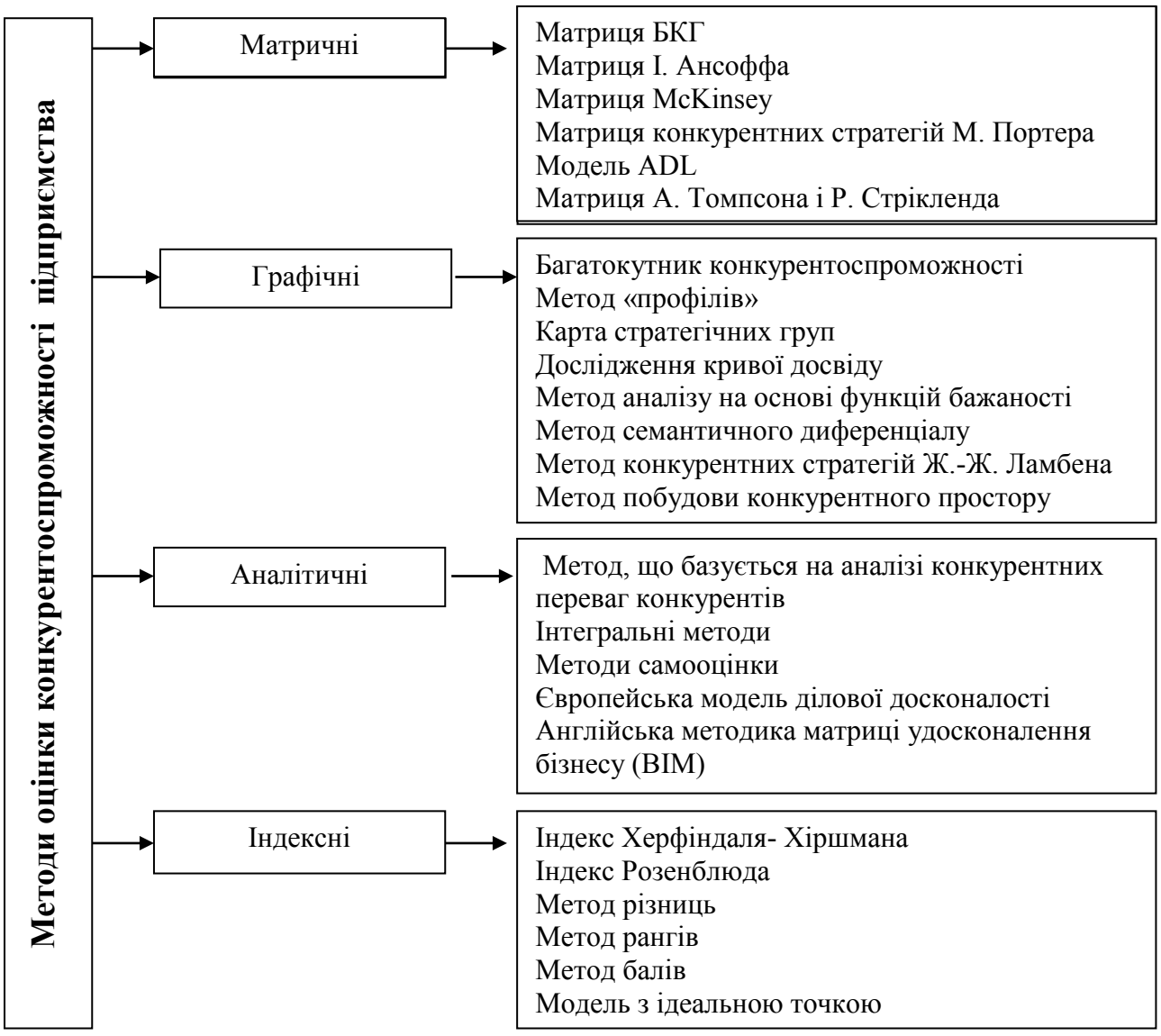

Рис. 2. **Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства**

Для визначення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства об'єктом аналізу є результати зовнішньоекономічної діяльності підприємства, такі як чистий експорт (імпорт), частка підприємства у світовому виробництві та світовому експорті певного виду продукції., частка імпортованої продукції на внутрішньому ринку та інші.

Серед показників, що найчастіше використовуються для оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств виділяють: індекс відносної експортної конкурентоспроможності (Relative Export Advantage Index, RXA), індекс відносної залежності від імпорту (Relative Import Penetration Index, RMP) та індекс відносних торговельних переваг (Relative Trade Advantage Index, RTA) [4].

Індекс відносної експортної конкурентоспроможності визначається як відношення частки країни у світовому експорті певного товару до частки даної країни в світовому експорті усіх інших товарів. Специфічною рисою даного показника є те, що світовий експорт товару завжди визначають як суму експорту всіх країн, крім тієї, яку досліджують. Аналогічно із суми світового експорту виключають значення експорту того товару, що є предметом дослідження, що дає змогу уникнути подвійного рахунку, коли експорт країни (товару) є і чисельником, і складовою знаменника. Даний аспект особливо доречний, якщо країна має суттєву частку в світовій торгівлі, і досліджуваний товар становить значну частину світового експорту. Індекс відносної залежності від імпорту (Relative Import Penetration Index, RMP) – подібний до індексу відносної експортної конкурентоспроможності показник, об'єктом аналізу при розрахунку якого є імпорт.

При розрахунку індексу відносних торговельних переваг одночасно враховують показники експорту та імпорту певного товару. Важливість використання двох показників зовнішньоекономічної діяльності (експорту та імпорту) при обчисленні конкурентоспроможності є досить важливим, зважаючи на зростання внутрішньогалузевої торгівлі. Позитивне значення даного показника вказує на відносні переваги у зовнішній торгівлі, негативне значення – на відносні невигоди [4, с. 2].

Висновки. В процесі дослідження було з’ясовано, що оцінка конкурентоспроможності підприємств є одним із визначальних аспектів функціонування вітчизняних підприємств на міжнародному ринку. Аналіз основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємств та факторів, що враховуються при використанні даних методів дозволяє обрати оптимальний метод оцінки конкурентоспроможності з урахуванням особливостей процесу оцінки: специфіки підприємства, цілей оцінки конкурентоспроможності та наявного обсягу інформації. Особливостями оцінки міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є аналіз їх зовнішньоекономічної діяльності та розрахунок показників, що характеризують місце підприємства на світовому ринку товарів певної галузі.

Список використаних джерел:

1. Барабась Д.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов загальноекономічної кризи / Д.О. Барабась // Стратегічний менеджмент на підприємстві. – 2013. – №33. – С. 192-197.

2. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.

3. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А. О. Левицька // Mechanism of Economic Regulation. - 2013. - № 4. - С. 155-163.

4. Доброзорова О.В. Формування умов забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств АПК України / О.В. Доброзорова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_97/11.pdf

5. Воронкова Т.В. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання / Т.В. Воронкова // Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. – 2011. – С. 121-126.

6. Лозинський І.Є., Доцяк Ю.В. Конкурентоспроможність та конкурентна перевага: економічний зміст і характер взаємозв’язку / І.Є. Лозинський, Ю.В. Доцяк // Економіка і регіон ПолтНТУ. – 2012. – №3 (34). – С. 55 – 59.

7. Тюленєва Ю.В. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та шляхи їх підвищення / Ю.В. Тюленєва, Н.В. Кобцов // Сучасні проблеми економіки та підприємництво. – 2014. – №13. – С. 202-205.

8. Малихіна С. В. Міжнародна конкурентоспроможність – як пріоритетний фактор розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств [Електронний ресурс] / С. В. Малихіна // Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. - 2012. - Вип. 10. - С. 526-529.

УДК 658.15 (477)

І. І. Таранов

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

У статті запропоновано заходи щодо вдосконалення формування та використання фінансових ресурсів на підприємстві, визначається та обґрунтовується необхідність впровадження заходів щодо оптимізації формування та використання фінансових ресурсів.

Ключові слова: *фінансові ресурси, управління, системний підхід, організаційна структура, прийняття рішень.*

На шляху до стабілізації соціально-економічної ситуації в Україні в сучасних ринкових умовах однією з найнеобхідніших і найвагоміших умов стає досягнення ефективного функціонування підприємств. Виникнення кризових явищ в економіці прямо пропорційно пов’язане зі скороченням національного виробництва, а підвищення прибутковості вітчизняних підприємств веде до поліпшення загальних економічних умов в цілому в країні.

Однією з причин кризової ситуації багатьох українських підприємств є наявність недостатньо ефективної системи управління фінансовими ресурсами – найважливішим чинником економічного зростання та розвитку

підприємства. Ефективність управління фінансовими ресурсами потребує науково обґрунтованої системи методів і способів їх формування, розподілу та використання. Тому на сучасному етапі виникає об’єктивна необхідність визначити мету та результати руху фінансових ресурсів, інструменти та чинники, які впливають на динаміку їхнього кругообігу.

Метою даної публікації є дослідження впливу фінансових ресурсів на ефективність фінансової діяльності підприємства, виокремлення заходів щодо поліпшення процесів формування та використання фінансових ресурсів на підприємстві, обґрунтування необхідності впровадження заходів для вдосконалення формування та використання фінансових ресурсів на підприємстві.

Проблематиці напрямів вдосконалення, формування та використання фінансових ресурсів на підприємстві відводилось провідне місце в дослідженнях таких вітчизняних та зарубіжних економістів, як Дж. К. Ван Хорн, Є. Брігхем, Е. Нікхбахт, Т. Райс, А. М. Кінг, В. В. Бочаров, Л. Н. Павлова, І. А. Бланк, Г. Г. Бланк, Р. Б. Тян, Г. Г. Кірейцев, Л. О. Лігненко, А. М. Поддерьогін, М. С. Пушкар, О. О. Терещенко, О. В. Чаплигіна, С . А. Лоєвська та інших.

Зокрема, теоретик економіки І.А. Бланк розглядав у своїх працях теоретичні та практичні розробки питань, пов’язаних з управлінням фінансовими ресурсами підприємств.

Вчений А. М. Поддерьогін займався вивченням організаційно-економічного механізму управління фінансовими ресурсами підприємства [1].

Л. О. Лігоненко досліджувала основи аналізу та управління грошовими потоками на підприємстві.

Г. Г. Кірейцев приділяв увагу плануванню як основному елементу фінансового менеджменту на підприємстві. Проте, незважаючи на вагомий внесок вищезгаданих дослідників, все ще залишаються актуальними проблеми вдосконалення формування та використання фінансових ресурсів на підприємстві.

Сучасний науковець-економіст Р. Б. Тян зосереджував свою увагу на сутності грошових потоків на підприємстві та їх впливу на фінансово-господарську діяльність суб'єкта господарювання. О. В. Чаплигіна та С. А. Лоєвська присвятили одну зі своїх робіт питанню вдосконалення політики управління фінансовими ресурсами підприємств сільськогосподарської галузі.

Фінансові ресурси є об'єктом загальної системи фінансового менеджменту підприємства, одним із завдань якої є прийняття сукупності рішень з формування та функціонування оптимальної структури фінансових ресурсів з метою максимізації прибутків підприємства. У сучасній економічній науці існує безліч визначень поняття "фінансові ресурси", економісти і науковці визначають їх як грошові доходи і надходження, грошові фонди цільового призначення, грошові ресурси підприємства.

Окремі науковці визначають фінансові ресурси як джерела засобів підприємств, що направляються на формування його активів, тобто, це грошовий капітал, що використовується підприємством для формування своїх активів і здійснення виробничо-фінансової діяльності для одержання доходів і прибутку.

Управління фінансовими ресурсами являє собою систему інструментів, методів, форм розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із процесами формування, розподілу й використання фінансових ресурсів для досягнення стійкого фінансового стану й ефективної діяльності підприємства.

Від ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства залежить його спроможність досягти успіху на ринку. Правильно організоване управління є необхідним складником для успішної роботи організації в умовах жорсткої ділової конкуренції.

Метою управління фінансовими ресурсами є забезпечення діяльності підприємства оптимальним обсягом фінансових ресурсів у кожний конкретний період часу відповідно до напрямів його розвитку, організація формування необхідного рівня та раціонального використання фінансових ресурсів, максимізація прибутку та забезпечення підвищення ринкової вартості підприємства [2].

Відповідно, завданнями ефективного управління фінансовими ресурсами є такі:

– забезпечення необхідними фінансовими ресурсами виробничої, інвестиційної та фінансової діяльності;

– визначення шляхів ефективного вкладення капіталу, оцінка ступеня раціонального його використання;

– виявлення внутрішніх резервів збільшення прибутку за рахунок економного використання грошових засобів;

– встановлення раціональних фінансових відносин із бюджетом, банками та контрагентами;

– виконання інтересів акціонерів та інших інвесторів;

– контроль за фінансовим станом, платоспроможністю та кредитоспроможністю підприємства [3].

У зв'язку із сформованими завданнями випливає, що система управління фінансовими ресурсами підприємства повинна базуватися на принципах важливості, повноти, оперативності, динамічності, достовірності, безперервності, циклічності, узгодженості з іншими економічними процесами підприємства й ефективності.

Система управління фінансовими ресурсами на підприємстві складається з таких основних етапів :

– визначення проблеми;

– звернення до досвіду менеджерів з приводу управління фінансовими ресурсами;

– визначення альтернативних рішень;

– прийняття управлінського рішення;

– реалізація управлінського рішення;

– оцінка результатів реалізації рішень.

Під час формування організаційної структури системи управління фінансами потрібно дотримуватися загальних принципів побудови управління підприємства, а саме:

– організаційна структура повинна відповідати стратегії організації, а також середовищу господарювання суб'єкта;

– відсутність суперечностей між елементами організаційної структури [4].

Удосконалення управління фінансовими ресурсами підприємства можна розглядати як один із головних чинників підвищення ефективності будь-якої виробничо-господарської діяльності. Від цього залежить поліпшення позицій підприємства в конкурентній боротьбі, його стабільне функціонування та динамічний розвиток.

Головна спрямованість удосконалення управління фінансовими ресурсами повинна полягати в оптимізації використання ресурсів підприємства. Вибір оптимального варіанта формування та використання фінансових ресурсів, враховуючи обмежені фінансові можливості, передбачає застосування системно-аналітичного підходу до управління фінансовими ресурсами.

Даний підхід базується на тому, що доцільність управлінського рішення визначається ситуацією, що створюється під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Практичне розв’язання проблеми являє собою перехід від аналітичних прийомів до пошуку оптимального варіанта дій при стратегічному і тактичному плануванні [5].

Системний підхід являє собою розвиток методів пізнання, дослідження, опису і пояснення природи управління фінансовими ресурсами. Його використання в наукових дослідженнях є однією з характерних рис сучасної економічної науки, дозволяє розглядати будь-який економічний об’єкт як систему.

З огляду на вищезазначене, системний підхід до управління фінансовими ресурсами передбачає, з одного боку, розгляд і аналіз існуючого управління фінансовими ресурсами, а з іншого – створення й конструювання нової системи управління для досягнення поставленої мети діяльності підприємства. Це передбачає проведення значного обсягу аналітичної роботи, за результатами якої оцінюються різноманітні ситуації: стан структури і використання фінансових ресурсів; потреба в ресурсах і способи їх нарощування; ступінь

оптимізації грошових потоків і їхній вплив на фінансовий стан підприємства тощо.

Розв'язання такого виду проблем варто починати з оцінки фінансово-економічного стану діяльності підприємства за допомогою відповідних показників. На основі отриманих аналітичних висновків розробляються багатоваріантні прогнози або моделі структури управління фінансовими ресурсами [6]. При цьому, особлива увага має приділятися формуванню оптимальних пропорцій власних і позикових коштів підприємств, які дадуть можливість забезпечити додатковий приріст рентабельності власного капіталу, а, як наслідок, створять сприятливі умови фінансової стабільності підприємства на перспективу.

Таким чином, від ефективної організації та правильного управління фінансовими ресурсами підприємства залежить як його фінансово-економічний стан, так і його положення на ринку в сучасних конкурентних умовах.

Управління фінансовими ресурсами – це процес прийняття ефективних управлінських рішень, які поєднують у собі досвід професіоналів і певні умови, що складаються в конкретний момент часу і потребують виконання оперативних і стратегічних завдань.

Система управління фінансовими ресурсами підприємства являє собою частину загальної системи управління підприємством, а також є сукупністю форм, методів і прийомів, за допомогою яких здійснюється управління грошовим оборотом та фінансовими ресурсами.

Удосконалення системи управління фінансовими ресурсами є одним із ключових чинників підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, від нього залежить стабільне функціонування, динамічний розвиток, позиція підприємства на ринку тощо.

За таких умов, при управлінні фінансовими ресурсами підприємства ефективним виявляється застосування системного підходу, що підпорядкований загальній меті розвитку підприємства та визначає доцільність

управлінського рішення залежно від ситуації, яка виникає під впливом внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Отже, враховуючи вище зазначене, можна зробити висновок, що вдосконалити управління фінансовими ресурсами на підприємстві можливо шляхом застосування системно-аналітичного підходу, який передбачає постійний аналіз чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, та створення й конструювання на основі даного аналізу нової системи управління для досягнення поставленої мети діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Поддерьогін А. М. Фінанси підприємств : підруч. / А. М. Поддєрьогін, Л. Д. Буряк, О. В. Павловська. — [3-тє вид., перероб. та доп.]. - К. : КНЕУ, 2000. - 460 с.

2. Козачок І.А. Формування та управління ефективним використанням фінансових ресурсів підприємства / І.А. Козачок // Гуманітарний вісник ЗДІА. – 2011. - №47. – С. 277-283.

3. Приступа Л.А. Оцінка впливу фінансових ресурсів на конкурентоспроможність підприємства / Л. А. Приступа, М.М. Адамович, Д.О. Редькін // Школа професійного бухгалтера. – 2007. – № 11 (71). – С 23–24.

4. Шкробат М.В. Сутність на основи функціонування системи управління фінансовими ресурсами підприємства / М.В. Шкробат // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011.- №3. – С. -236-240.

5. Авдєй О. К. Управління фінансовими ресурсами підприємств машинобудівного комплексу / О. К. Авдєй // Економічний вісник Донбасу. – 2012. – № 3(29). – С. 149-153.

6. Нестеренко Н. В. Шляхи вдосконалення управління фінансовими ресурсами підприємства / Н. В. Нестеренко, Д. М. Ребріна // «Вісник». – 2011. – № 3(16). – С. 69-72.

УДК 640.4(045)

О. М. Ткачук

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ЗАГРОЗИ ТА РИЗИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕС

У статті розглянуто загрози та ризики, які виникають в процесі діяльності закладів готельно – ресторанних підприємств. В процесі дослідження виявлено, що забезпечення економічної безпеки готельно-ресторанного бізнесу потребує комплексного підходу та включає в себе забезпечення інформаційної, кадрової та фінансової безпеки підприємства. В статті проаналізовано поетапне застосування заходів безпеки та пріоритетні сфери захисту підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Ключові слова: *готельно-ресторанний бізнес, небезпека, загроза, ризик, економічна безпека.*

Процес глобалізації призводить до взаємодії економічних та політичних систем. Значення та роль туризму в наш час для розвитку економіки держав, задоволення індивідуальних потреб особи, взаємозбагачення соціальних зв’язків між країнами неможливо переоцінити. Тому сучасний етап розвитку вітчизняного туризму має бути зорієнтований на розширення внутрішнього ринку туристичних послуг. Вирішення цього завдання можливе лише за умови забезпечення якісного обслуговування туристів, а саме якості готельно-ресторанного сервісу.

Провівши аналіз останніх досліджень і публікацій актуальним є виявлення ризиків готельно – ресторанного бізнесу та формування системи економічної безпеки підприємств, які висвітлені у працях таких науковців, як Васильців Т.Г., Ляшенко О.М.,Мігус І.П., Пойда-Носик Н.Н., Ячменьова В.М. та інші. Проте фахівці з готельно-ресторанного бізнесу практично не досліджують питання формування системи економічної безпеки та її складових, хоча в сучасних умовах зростаючої конкуренції та інформаційних атак, цей

напрям є не менш важливим, ніж суто технологічні та стандартизовані підходи до організації діяльності зазначених підприємств, тому подальші дослідження у цій сфері є доволі актуальними**.**

Метою та завданням статті є дослідження та вивчення загроз господарській діяльності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, та аналіз управлінських рішень метою формування системи економічної безпеки зазначених суб'єктів.

В першу чергу визначимо поняття економічної безпеки підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Економічна безпека готелю – це стан захищеності життєво важливих інтересів готелю від внутрішніх і зовнішніх загроз (джерел небезпеки), сформований адміністрацією та колективом готелю шляхом реалізації системи заходів правового, економічного, організаційного, інженерно-технічного і соціально-психічного характеру [2]

На думку С. Дубецької, під загрозою безпеці підприємства слід розуміти потенційну чи реальну подію, процес чи явище, яке здатне порушити його стійкість та розвиток чи призвести до припинення його діяльності [3, с. 157]. О. Бандурка, В. Духов, К. Петрова та І. Черв'яков розглядають економічну загрозу як потенційну можливість завдання шкоди суб'єктам господарюючої діяльності з боку окремих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, тобто поява загрози визначає потенційну можливість економічних втрат для підприємства [1, с. 10]. Учасники взаємодії вступають як в безпосередній фізичний контакт, так і в інформаційну та фінансову взаємодію, тому всі загрози можна умовно розділити на три категорії: фізичні, інформаційні та фінансові. Фізичні загрози – наслідок фізичних дій. Вони загрожують здоров'ю людей, їх майну, власності готелю; побічно впливають на розмір прибутків і збитків. Фінансові загрози - заподіюють збитки і прямі фінансові втрати як готелю, так і клієнтам. [4].

Неоднозначність підходів до трактування та класифікації ризиків у готельно-ресторанному бізнесі проявляється і у відповідних публікаціях та дослідженнях. Класифікацію ризиків діяльності готельного підприємства

наведено у роботах Ю.Ф. Волкова [5], де він виділяє: екологічний ризик; промисловий ризик; транспортний ризик; інвестиційний ризик; ризик країни; політичний ризик; підприємницький ризик; ризик незатребуваності готельних послуг; ризики невиконання господарських договорів (контрактів); ризик посилення конкуренції; ризики виникнення непередбачених витрат і зниження доходів; ризик необхідності виплат штрафних санкцій та арбітражно-судових витрат; ризик втрати прибутку; фінансові ризики (валютні, процентні та портфельні ризики); технічні ризики; комерційні ризики. Погодіна А.С. у своїх дослідженнях наводить дещо іншу класифікацію ризиків готельного бізнесу [6]:

1. Неспецифічні ризики готельного бізнесу: – економічні ризики: ризики цінової конкуренції; ризики поява нових конкурентів; ризики зниження попиту; – інвестиційні ризики: ризики недоступності кредитування; ризики окупності; ризики нераціонального вибору контрагентів; – нормативно-правові ризики: ризики зміни законодавства; ризики адміністративного тиску; ризики криміногенної обстановки;

2. Специфічні ризики готельного бізнесу: ризик посилення візового режиму; ризик зниження заповнюваності номерного фонду; ризик загрози безпеки клієнтів; ризик загрози безпеки персоналу; ризик втрати репутації; ризик псування / втрати майна; ризик експлуатації об'єктів підвищеної небезпеки; ризик аварій і катастроф в сфері житлово-комунального господарства; частка неспецифічного ризику в повному наборі ризиків.

У дослідженнях Леонт’єва Ю.Ю., Почепинець Д.С. наводять класифікацію ризиків виробничої діяльності готельного підприємства за наступними ознаками [14]:

1. За факторами ризиків: – зовнішні ризики: політичні; соціально-економічні; екологічні; науково-технічні; – внутрішні ризики: відтворювальної діяльності; діяльності в сфері управління; діяльності в сфері обігу; виробничої діяльності(основної; допоміжної; забезпечувальної);

2. За об'єктом впливу: – ризики, наслідки яких впливають на людей: ризики, що впливають на персонал, і ризики, що впливають на відвідувачів; – ризики, наслідки яких впливають на виробничі системи;

3. За ознакою того, чи є наслідок його настання видимим для гостя: – видимі для гостя: за прийомом і випискою (ризик оформлення; організаційний ризик; ризик оплати); у номерах (ризик обслуговування номерів; ризик відмови техніки; зовнішні ризики); за організацією харчування (ризик резервування; ризик обслуговування); інші ризики (ризик ненадання послуг); - невидимі для гостя. Враховуючи наведені вище трактування та реалії функціонування вітчизняних підприємств, необхідно розрізняти небезпеки, загрози та ризики у діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, оскільки це дозволяє конкретизувати їх та певним чином реагувати менеджменту зазначених підприємств. Небезпеки можна розглядати на макро-, мезо- та мікрорівні, що було зроблено вище. Загрози необхідно ідентифікувати за сферами виникнення, а ризики будуть пов’язані з певною мірою невизначеності результату внаслідок ухваленого рішення (дії і/або обставин) або бездіяльності, щодо мінімізації загроз.

При функціонуванні підприємств виникає безліч небезпек, загроз та ризиків у діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу**.** Небезпеки можна розглядати на макро-, мезо- та мікрорівні, що було зроблено вище. Загрози необхідно ідентифікувати за сферами виникнення, а ризики будуть пов’язані з певною мірою невизначеності результату внаслідок ухваленого рішення (дії і/або обставин) або бездіяльності, щодо мінімізації загроз.

Отже, заходи безпеки, що розробляються та впроваджуються в готелі, мають бути націлені на виконання таких завдань [2]:

- забезпечення охорони і безпеки гостей та їхнього особистого майна під час перебування в готелі;

- захист майна готелю від ворожих дій (крадіжок, актів вандалізму тощо);

- забезпечення захисту готелю (самого будинку і всього, що в ньому знаходиться) від терористичних актів (нападів, саботажу тощо);

- підтримування громадського порядку і забезпечення належної поведінки у всіх громадських місцях готелю;

- створенні атмосфери спокою і конфіденційності під час їх перебування в готелі;

- забезпечення можливості негайного й ефективного реагування у випадку будь-якої події, що вимагає втручання персоналу готелю або представників сторонніх відомств (наприклад, міліції, швидкої допомоги тощо);

- гарантування належної поведінки, а також сумлінності і чесності всього персоналу готелю;

- гарантування можливості надання готелем спеціальних послуг із забезпечення підвищеної безпеки високопоставлених осіб, до охорони яких висуваються особливі вимоги. Застосування цих заходів безпеки не лише убезпечить клієнта під час його перебування в готелі, але і убереже співробітників від необґрунтованих звинувачень. А це, поряд з іншими аспектами, підвищить репутацію готелю і, як наслідок, збільшить його заповнюваність .

Висновки. При забезпеченні безпеки підприємств готельно-ресторанного бізнесу важливо спочатку ідентифікувати загрози діяльності, та чітко розуміти їх можливий вплив. На наступних етапах управлінських рішень постійний контроль та моніторинг дозволять виявити, які заходи забезпечення безпеки є ефективними, а на які не доцільно витрачати матеріальні та фінансові ресурси.

Наявні загрози, що виникають при різних видах взаємодії, свідчать про те, що в сучасних умовах для забезпечення безпеки, як клієнтів так і самого готельно-ресторанного підприємства, окремими заходами й діями обійтися не вдасться. Потрібна постійно діюча система, що охоплює все різноманіття форм і методів забезпечення безпеки клієнтів, персоналу та комерційної діяльності підприємства. Оскільки питання управління загрозами економічній безпеці готельно-ресторанного бізнесу залишається мало вивченим, існує об’єктивна потреба у подальших ґрунтовних дослідженнях зазначеної проблематики.

Список використаних джерел:

1. Бандурка О.М., Духов В.Є., Петрова К.Я., Червяков І.М. Основи економічної безпеки: Підручник. – Харків: Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2013. – 236 с.

2. Головко О.М. Організація готельного господарства: навч. посібник / О.М. Головко, С.С. Махлинець, Г.В. Симочко. – К.: Кондор, 2011. – 410 с.

3. Дубецька С.П. Економічна безпека підприємств України // Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України: Збірник матеріалів науково-практичної конференції, Київ, 16-17 травня 2011р. / Редкол.: І.І. Тимошенко (голова) та ін. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2013. – С.146-171.
4. Організація обслуговування у малих готелях: Навч. посібник / Г.Б. Мунін, З.І. Тимошенко, Ю.І. Палеха, М.Д. Стамболов; За заг. ред. академіка О.В. Шербенка. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2012. – 181 с.
5. Волков Ю.Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес : учебное пособие / Ю.Ф.Волков. – М., 2014. – 272 с.
6. Погодина А.С. Управление рисками деятельности малых гостиничных предприятий : автореф.дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - сфера услуг" /А.С. Погодина. — СПБ, 2011. — 26 с.

УДК 658.784:658.87

І. В. Тросюк
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ЕФЕКТИВНІСТЬ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНИХ ЗАПАСІВ ПІДПРИЄМСТВА

У статті охарактеризовано сутність та основні принципи управління товарними запасами підприємства. здійснено оцінку формування товарних запасів на підприємствах в сучасних умовах. Сформовано послідовність процесу управління запасами. Визначено перешкоди ефективного формування їх на підприємствах. Сформовано пропозиції для посилення ефективності формування запасів.

Ключові слова: *товарний запас, дефіцит оборотних коштів, нормування запасів,система* just-in-time, метод червоної лінії.

Особливості функціонування торговельних підприємств за сучасних економічних умов та значущість для них товарних запасів як базової складової

під час формування стратегії розвитку обумовлюють актуальність дослідження проблеми ефективності управління запасами. Управління товарними запасами в умовах дефіциту оборотних коштів є важливою складовою побудови ефективного управління торговельного підприємства в цілому та не має єдиного підходу. Проте, як будь-який процес управління економічною системою, управління товарними запасами торговельного підприємства необхідно здійснювати поетапно.

Сучасний розвиток ринкових відносин, виникнення різних організаційно-правових форм підприємств, розвиток конкуренції, необхідність впровадження і використання сучасних інформаційних технологій зумовили пошук нових підходів до управління товарними запасами на підприємствах торгівлі. Як наслідок виникає необхідність удосконалення системи управління товарними запасами.

Система управління товарними запасами є системою узгоджених між собою принципів, задач, елементів та методів, які регулюють процес розробки та реалізації управлінських рішень щодо регулювання руху оборотних коштів в чітко заданих параметрах.

Однією з умов досягнення високих кінцевих результатів торговельної діяльності підприємства й підвищення її ефективності є постійне продумане формування товарних запасів і вміле управління ними. Ухвалення рішень щодо управління товарними запасами робить вплив на всі сторони господарської діяльності підприємства: зміну обсягу товарообігу, величину доходів, витрат обороту, прибуток і рентабельність. Саме тому метою статті є дослідження теоретичного обґрунтування системи управління товарними запасами, механізму та проблем формування запасів в умовах нестабільності.

В сучасній теорії поняття товарних запасів підприємств роздрібної торгівлі розглядається з різних боків, в залежності від того, об’єктом якого функціонального управління вони є. Кожен з цих підходів розглядає лише сутнісні характеристики цього поняття, що не дає змогу ідентифікувати його як цілісний об’єкт управління з позицій системності, а й відповідно приймати

найбільш ефективні комплексні управлінські рішення, спрямовані на забезпечення стійкого економічного підприємства та збільшення його ринкової вартості. Богацька Н. визначає товарні запаси як цілісний інтегрований об’єкт управління таких функціональних управляючих систем роздрібного торговельного підприємства, як операційний менеджмент, фінансовий менеджмент, логістичний менеджмент та бухгалтерській облік [1, С.181].

Відповідно до асортиментних переліків мають утворюватися й товарні запаси, ідентичні за своєю структурою. Їх необхідно відновлювати шляхом регульованого завезення товарів. Товарні запаси на торговельних підприємствах повинні формувати реальну пропозицію товарів, що забезпечує їх безперебійний продаж. У процесі реалізації товарні запаси витрачаються й замість тих, що вибувають, мають завозитися нові, відповідні за своєю структурою й кількістю необхідному асортименту. Інакше порушується стійкість сформованого асортименту та створюються несприятливі умови, наслідком яких буде недоотримання прибутку підприємством, погіршення обслуговування покупців.

Основною метою управління товарними запасами є формування й підтримка їх величини на такому рівні, який дозволяє забезпечити безперебійну торгівлю кожним товаром за умов мінімальних витрат. Для досягнення цієї мети керівники або менеджери підприємства повинні вести облік товарних запасів, визначити, скільки треба зберігати запасів, коли розміщувати замовлення та скільки замовляти одиниць товару за один раз. Від керівників і менеджерів торговельного підприємства потрібне вміння не лише визначати необхідну величину запасів, але й розробляти графіки постачань, розраховувати оптимальні партії нових замовлень, добиватися ув'язки обсягу продажів із величиною запасів, за необхідності організовувати складування запасів, брати до уваги вимоги логістики та маркетингу, постійно проводити фінансовий аналіз потреб у запасах, розраховувати витрати, пов'язані із запасами, та враховувати політику у сфері цін [6, С.215].

Ефективність управління товарними запасами підприємства обумовлюються багатьма чинниками – як зовнішніми, що не залежать від діяльності підприємства, так і внутрішніми, на які підприємство може та повинно активно впливати. До зовнішніх чинників належить загальний стан економічної ситуації в країні та регіоні, особливості та нестабільність податкового законодавства, умови надання кредитів та процентні ставки, наявність цільового фінансування. Однак не меншу роль відіграють внутрішні чинники, які підприємство має активно використовувати з метою підвищення ефективності використання обігових коштів [4, С.382].

Структурно логічну послідовність побудови системи управління товарними запасами в умовах дефіциту оборотних коштів торговельного підприємства доцільно здійснювати поетапно:

І етап – визначення стратегічної мети, цілей та завдань управління товарними запасами.

ІІ етап – комплексний аналіз ефективності управління товарними запасами:

- формування інформаційної бази для проведення аналізу (зовнішні та внутрішні джерела);

аналіз ефективності управління товарними запасами, що передбачає діагностику впливу зовнішнього середовища (оцінку загальних та регіональних чинників, впливу діяльності підприємств-конкурентів у сфері управління товарними запасами, оцінку діяльності постачальників) та аналіз управління товарними запасами на мікрорівні (дослідження обсягу, складу та структури товарних запасів; розрахунок показників ефективності управління товарними запасами; проведення порівняльного аналізу у ретроспективному та поточному періодах по відношенню до середньогалузевих, нормативних, планових та інших показників; аналіз основних факторів, що впливають на управління товарними запасами, що передбачає факторний та інтегральний аналіз; оцінка ефективності інструментів поточного управління товарних запасів).

III етап – моделювання оптимального рівня товарних запасів:

- нормування товарних запасів передбачає визначення рекомендованого нормованого розміру товарних запасів для формування цільової структури товарообороту та забезпечення безперебійного торговельного процесу;

- моделювання оптимального рівня товарних запасів з врахуванням прогнозу попиту та інтенсивності конкуренції на цільовому ринку (з врахуванням нормалізованих вагових коефіцієнтів попиту);

- моделювання мінімального рівня товарних запасів в умовах дефіциту оборотних коштів для забезпечення цільової структури товарообороту (розробка системи JIT (just-in-time);

- формування плану товарних запасів та його експертиза (у відповідності до цільової структури товарообороту, з врахуванням прогнозованого попиту та інтенсивності конкуренції та інших факторів).

IV етап – формування політики ефективного управління товарними запасами, що передбачає формування асортиментної політики підприємства, розробку логістичної політики товарних запасів, формування політики ефективних відносин з постачальниками, обґрунтування руху фінансових ресурсів для формування товарних запасів в умовах дефіциту оборотних коштів, обґрунтування заходів для забезпечення цільової оборотності товарних запасів.

V етап – розробка заходів і тактичних планів щодо підвищення ефективності управління товарними запасами з врахуванням стратегічних цілей підприємства.

VI етап – формування системи контролю та оперативного регулювання ефективності управління товарними запасами.

Оцінка ефективності управління товарними запасами репрезентується через систему показників їх функціонування. Дослідження показників ефективності управління товарними запасами дозволило на виділити наступні показники: оборотність товарних запасів, період обороту товарних запасів,

індекс коливання товарних запасів, рентабельність товарних запасів, витрати обігу на одиницю товарних запасів, інтегральний показник якості роботи з товарними запасами, інтегральний показник ефективності управління товарними запасами, витрати від сповільнення оборотності товарних запасів та ціни капіталу, коефіцієнт дотримання нормативу товарних запасів, коефіцієнт концентрації товарних запасів, рівень активної частини поточних запасів, питома вага неходових та залежаних товарів у загальному обсязі товарних запасів, максимальний розмір переоцінки товарних запасів, коефіцієнт ефективності уцінки, коефіцієнт оновлення товарних запасів, група показників для розрахунку оптимального розміру товарних запасів.

Отже, впровадження в дію системи управління товарними запасами торговельного підприємства, що базується на теоретичних аспектах її побудови в рамках вищенаведених етапів, є основним практичним етапом щодо удосконалення управління оборотними коштами в умовах їх дефіциту та віддзеркаленням ефективності методичних та практичних доробок з використанням оптимальних методів, засобів і підходів до управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Бланк І. О. Управління фінансами підприємства: підруч. / І. О. Бланк., Г. В. Ситник. – К.: КНТЕУ, 2011. – 780с.

2. Верига Ю. А. Товарні запаси: проблеми обліку, контролю та звітності: моногр. / Ю. А. Вирига, Н. В. Хоменко, О. В. Карпенко. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2010. – 153с.

3. Воскобаєва А. В. Стратегія управління товарними запасами / А. В. Воскобаєва, О. С. Воскобаєва. // Вісник ЖДТУ. – 2011. - № 4 (58). – С. 197-199.

4. Фролова Л. В. Проблеми формування товарних запасів на торговельному підприємстві в умовах нестабільності / Л. В. Фролова, О. С. Воскобаєва. // Торгівля і ринок України. – 2009. – № 27. – С. 35-40.

УДК 65.011.7(045)

О. В. Хомко

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ДІАГНОСТИКА КРИЗОВОГО СТАНУ ТА ЙМОВІРНІСТЬ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено питання методики прогнозування ймовірності банкрутства підприємств на основі аналізу існуючих зарубіжних і вітчизняних методик. Запропоновано підхід до діагностики кризового стану господарюючих суб'єктів.

Ключові слова: *банкрутство, фінансова криза, кризовий стан, діагностика банкрутства, ймовірність банкрутства підприємства.*

Нестабільний стан економіки в нашій країні породжує кризові явища в функціонуванні вітчизняних підприємств. Головними завданнями антикризового управління за даних обставин є фінансове оздоровлення підприємства, стабілізація виробництва, відновлення платоспроможності, прискорення науково-технічного розвитку, покращення інвестиційного клімату тощо.

Проблема тривалої збитковості і як наслідок банкрутства в умовах швидкої зміни ринкового середовища та конкуренції була і залишається актуальною. Питання визначення ймовірності банкрутства набуває особливого значення, адже своєчасне та достовірне передбачення негативних факторів впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства дозволяє керівництву сформувати відповідну програму дій, що дозволить підвищити платоспроможність та ефективність використання наявного ресурсного потенціалу, забезпечити конкурентоспроможність, а також уникнути виникнення кризового стану.

Динаміка зростання кількості підприємств, що знаходяться у стані банкрутства, спричинила посилення уваги науковців до даної проблеми. Свій внесок у дослідження банкрутства здійснило багато вітчизняних вчених,

зокрема таких, як Ахновська І., Доценко Т., Красницька Р., Кордонець І., Лепейко Т. та інші. Також свій внесок зробили багато закордонних науковців: Е. Альтман, У. Бівер, Р. Ліс, Г. Спрінгейт, Дж. Таффлер, Г. Тішоу, Д. Дюран, Р. Сайфуллін та багато інших.

Метою даної статті є визначення ефективної методики діагностики ймовірності банкрутства задля покращення фінансового стану підприємства та своєчасного уникнення кризових явищ в процесі його функціонування.

Нестабільні умови сучасної ринкової економіки, наростання кризових процесів призводять до збільшення рівня неплатоспроможності та банкрутства вітчизняних підприємств (табл. 1) [4, с. 171].

Таблиця 1

Статистика банкрутства підприємств України за період 2005-2015 рр.

Роки	Статус підприємства	
	Порушено справу про банкрутство	Підприємство ліквідовано
2005	544	639
2006	508	382
2007	357	347
2008	255	242
2009	244	236
2010	250	306
2011	255	285
2012	192	247
2013	239	212
2014	563	425
2015	2110	634
Всього:	11829	11632

Як видно з таблиці кількість збанкрутілих підприємств в Україні досить велика, що спричинено жорсткими умовами господарювання. Для зменшення кількості збиткових і як наслідок збанкрутілих організацій їх керівництву необхідно завчасно та достовірно визначити ймовірність виникнення негативних явищ.

Виходячи з даних Державної реєстраційної служби України у 2015 році найбільше проваджень у справі про банкрутство юридичної особи було порушено у Київській, Дніпропетровській, Запорізькій, Харківській та Донецькій областях (рис. 1).

Рис. 1. **Статистика банкрутства підприємств України у 2015 році**

Діагностика розвитку кризи на підприємстві являє собою сукупність методів, спрямованих на виявлення негативних показників діяльності, зокрема, проблем, що є причинами неблагополучного фінансового стану (табл. 2) [1, с. 59-60].

Таблиця 2

Стадії розвитку кризи на підприємстві

Стадія кризи	Зовнішні прояви
Прихована криза	1. Зниження ефективності діяльності. 2. Погіршення показників прибутковості. 3. Збільшення тривалості операційного та фінансового циклів. 4. Зниження ринкової вартості підприємства. 5. Отримання збитків за окремими операціями.
Криза платоспроможності	1. Періодичний і все більш тривалий дефіцит грошових коштів. 2. Затримка в оплаті поточних платежів. 3. Поява простроченої кредиторської заборгованості та непогашених кредитів. 4. Оплата економічних санкцій за порушення строків виконання зобов'язань.
Банкрутство	1. Неможливість виконання зовнішніх зобов'язань протягом 3 місяців з моменту їх виникнення. 2. Звернення до суду кредиторів підприємства. 3. Порушення справи про банкрутство з ініціативи підприємства або його кредиторів.

На сьогоднішній день є дуже багато методик прогнозування та аналізу кризових явищ на підприємстві. Кожна з таких методик має як переваги, так і недоліки. Проте до кожного підприємства потрібний особливий підхід і жодна з існуючих методик не є абсолютно достовірною та ефективною.

Різноманітність методик діагностики банкрутства спричинена різними факторами, серед яких різні підходи до визначення явища «банкрутство», варіативність причин його виникнення, адаптація методик до різних сфер функціонування підприємств тощо.

Зокрема, на підставі причини, що викликає банкрутство, виділяють:

− банкрутство бізнесу (пов'язане з неефективним управлінням підприємством, маркетинговою стратегією або використанням наявних ресурсів);

− банкрутство власника (викликане нестачею у власника інвестиційних ресурсів, необхідних для здійснення розширеного, а іноді й простого відтворення);

− банкрутство виробництва (неконкурентоспроможність продукції);

− так званий «недобросовісний менеджмент» – дії керівництва підприємства, пов'язані із злісним ухиленням від виконання зобов'язань [1, с. 59].

Існує значна кількість методів діагностики за допомогою моделей ймовірності банкрутства: двофакторна модель Е. Альтмана, п'ятифакторна модель Е. Альтмана, п'ятифакторна модель Е. Альтмана адаптована, дискримінантна модель Р. Ліса, дискримінантна модель Дж. Таффлера, показник діагностики платоспроможності Ж. Конана і М. Гольдера, коефіцієнт У. Бівера, модель Г. Спрінгейта, дискримінантна модель О. Терещенка, модель Р. Сайфулліна – Г. Кадикова, О. Зайцевої та ін. [2, с. 136-137].

Є два основних підходи до діагностики банкрутства. Перший базується на фінансових даних і включає оперування певними коефіцієнтами (Альтмана, Бівера і т.д.). Головний недолік підходу полягає в тому, що деякі коефіцієнти відображають різні сторони діяльності підприємства, мають різну спрямованість, а отже, не дають підстав для достовірних прогнозів.

Другий підхід ґрунтується на аналізі даних про інші збанкрутілі компанії та порівнянні їх з відповідними даними досліджуваної компанії. Недоліком такого підходу є часті випадки відсутності впорядкованості даних таких підприємств за ступенем важливості, відсутність чіткої послідовності, що ускладнює розрахунки.

Ідеальна модель діагностики банкрутства підприємства повинна враховувати, по-перше, всі сторони діяльності підприємства, погіршення результативних показників яких може стати причиною фінансової кризи, по-друге, облік ступеня впливу елементів у складі результуючих показників, по-третє, можливості, резерви, здатні стабілізувати показник. Тільки у випадку нездатності стабілізувати показник підприємство визнається банкрутом.

Система діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства включає ряд етапів, які логічно продовжують один одного та дозволяють зробити висновок про існування загроз в діяльності підприємства та визначити ймовірність його банкрутства.

Красницька Р. та Кордонець І. при розгляді змісту діагностики акцентують увагу на п'яти етапах, а саме:

– перший етап – аналіз ранніх ознак кризового стану підприємства;

– другий етап − економічна оцінка та аналіз бухгалтерського балансу підприємства;

– третій етап − аналіз фінансового стану підприємства за групами коефіцієнтів, які характеризують майновий стан, ліквідність та платоспроможність, фінансову стійкість, ділову активність та рентабельність діяльності;

– четвертий етап − діагностика на основі бальних методів (рейтингової оцінки);

– п’ятий етап − дискримінантний аналіз (моделі Е.Альтмана, Спрінгейта, Р.Ліса, Конана і Гольдера, У.Бівера, Таффлера і Тішоу, Фулмера та інші) [3, с. 132-133].

До переліку ранніх ознак кризового стану та загрози банкрутства підприємства належать такі симптоми, як: затримки з наданням звітності; зміна в структурі управління та атмосфері, що панує в управлінських підрозділах підприємства; втрата ключових співробітників апарату управління; проведення поспішних та недостатньо обґрунтованих будь-яких реорганізацій підприємства; незадовільний стан виробничого потенціалу підприємства; вимушені зупинки, а також порушення ритмічності виробничо-технологічного процесу; погіршення якості продукції (робіт, послуг), наявність негативних відгуків споживачів на низьку якість продукції або обслуговування; введення жорсткого режиму економії поточних витрат; зміни в порядку та умовах оплати праці працівників, скорочення розмірів основної заробітної плати, збільшення питомої ваги додаткових видів оплати, скорочення соціальних виплат та пільг, затримки у виплаті заробітної плати або наявність заборгованості по виплаті заробітної плати; втрата ключових господарських партнерів (контрагентів); участь підприємства в судових розглядах з непередбаченим наслідком; велика кількість перевірок контролюючими органами, накладання на підприємство та його керівників штрафних санкцій за порушення законодавства та інші [5]. Проте і цей перелік не є вичерпним і залежить від специфіки діяльності підприємства.

На нашу думку, метод запропонований Красницькою Р. та Кордонець І. є найбільш адаптованим до умов сучасного господарювання підприємств. Звичайно, він не може гарантувати 100% результату, як і будь-який інший метод. Проте він є уніфікованим підходом, який включає в себе більшість аспектів, що можуть передувати виникненню кризового стану на підприємстві.

Отже, можна зробити висновки про те, що серед усіх існуючих підходів до послідовності та змісту діагностики кризових явищ та ймовірності банкрутства підприємства немає ідеальної методики, яка б не мала недоліків (обмеженість, неналежне та недостатнє обґрунтування, нелогічність послідовності тощо).

Не існує уніфікованого підходу до всіх підприємств. Для найбільш достовірної діагностики керівництво повинно адаптувати запропоновані

методики до особливостей функціонування господарюючих суб'єктів, що дозволить зробити висновки про ймовірність банкрутства та дасть можливість уникнути кризового стану.

Список використаних джерел:

1. Ахновська, І. О. Удосконалення алгоритму визначення імовірності банкрутства підприємства / І. О. Ахновська, Н. В. Губська // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2014. – № 1. – С. 57-62.

2. Доценко Т. О. Аналіз сучасних методик прогнозування ймовірності банкрутства підприємств / Т. І. Лепейко, Т. О. Доценко // Фінансово-кредитна діяльність : проблеми теорії та практики : збірник наукових праць. – 2011. – № 1 (10). – С. 136-140.

3. Квасницька Р. С. Етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства / Р. С. Квасницька, І. М. Кордонець // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – С. 130-135.

4. Троц І. В. Статистичний огляд банкрутства українських підприємств: національний та регіональний аспект / І. В. Троц // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Звєряков; Одеський нац. екон. ун-т. – Одеса, 2014. – Вип. 3 (54). – С. 170-178.

5. Експертні методи діагностики кризового стану: передумови та проблеми практичного використання //Антикризове управління: економічні підручники, економічна бібліотека он-лайн. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://buklib.net/books/34010/.

УДК 657.44

О. В. Шиманська

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ТОРГОВЕЛЬНА НАЦІНКА ЯК СКЛАДОВА ВАРТОСТІ ТОВАРУ

У статті розглянуто особливості формування вартості товару; визначено сутність торговельної націнки та її вплив на вартість продукту. Вказано сучасні практики встановлення торговельної націнки.

Ключові слова: *маржа, торговельна націнка, вартість товару, ціна, собівартість..*

Останні кілька років у нашій країні відбувається бурхливе зростання бізнесу. З кожним роком кількість підприємців зростає в геометричній прогресії, збільшуючи не тільки інвестиційний клімат в нашій країні, а й податкові відрахування до бюджету. Природно, що кожен підприємець бореться за свою вигоду, і саме торгова націнка є основною статтею доходу його підприємства. Існує практика, при якій деякі бізнесмени свідомо ставлять ціну вище встановлених норм. Торгова націнка – це різниця між вартістю товару на оптовому складі або виробничому підприємстві і ціною роздрібного продажу.

Сьогоднішнім підприємцям вже доступні готові рішення з фіксування ціни на реалізований товар в залежності від продукції. Якщо ж ви вперше виходите на ринок з новим товаром, то необхідно знати, що торговельна націнка вираховується з показників якості споживчих властивостей продукту і кон'юнктури ринку. Також в розрахунки необхідно закладати податки і акцизи. Тільки після проведення всіх підрахунків ви зможете дізнатися, скільки повинна складати торгова націнка, щоб ваше підприємство приносило дохід.

Початківці підприємці вважають, що заниження ціни призведе до них натовпи покупців і навіть дозволить відвести клієнтуру у конкурентів, але це не так. Статистика – річ уперта, яка показує, що найчастіше споживач вибирає не тільки ціну, але і якість товару, рівень обслуговування, обстановку і безліч інших факторів, що впливають на його пріоритети. Як кажуть досвідчені бізнесмени, на початковому етапі торгова націнка має бути на рівні середньоринкової плюс-мінус 5%. Це не відлякає більшість клієнтів ціною і дозволить з часом напрацювати своїх постійних покупців. Слід також зазначити, що держава регулює ціни на деякі товари повсякденного попиту, і при перевищенні цих критеріїв ви будете оштрафовані.

Обчислити ці показники буде досить просто, так як при подачі відомостей до податкової бухгалтерський баланс покаже, яка торгова націнка.

Проводки за такими показниками здійснюються по кредиту рахунку 42 і дебетом рахунка 41. Варто відзначити, що при перших перевірках деякі підприємці отримують солідні штрафи за порушення встановлених вимог. Найпопулярнішим виправданням в цій ситуації залишається незнання нормативних документів та указів Уряду, що стосуються сфери продажу товарів народного споживання.

Торгова націнка – це, перш за все, "хліб" будь-якого бізнесмена, що займається роздрібним продажем. Купуючи продукт, кожен споживач усвідомлює, що він переплачує. Все частіше ми чуємо історії з екрана телевізора чи від друзів, що деякі люди "одягаються" за кордоном. Такі покупки дозволяють окупити не тільки походи по магазинах, але навіть вартість авіаквитків. Статистичні дані показують, що всього 5% наших громадян "одягаються" таким чином. Інші вважають за краще ж пройтися до найближчого ринку і переплатити в 2-3 рази за таку ж річ, але позбавити себе від тривалих перельотів з незручностями.

Витрати, пов'язані зі збутом, вимірюються торговою націнкою, або різницею між ціною продажу кінцевому користувачу (споживачу) і ціною, сплаченої виробника першим покупцем. Торгова націнка асоціюється з поняттям вартості, доданої збутом. Для непрямого каналу, що включає кілька посередників, торгова націнка дорівнює сумі націнок послідовних посередників. Націнка конкретного дистриб'ютора - це різниця між цінами, за якими він продає і купує. Якщо є тільки один посередник, обидва визначення націнки збігаються.

Оптові та торговельні (роздрібні) націнки є елементами прейскурантних оптових і роздрібних цін. За своєю суттю - це ціни за послуги, що надаються оптовою та роздрібною торгівлею виробникам. Гуртові націнки включають в себе витрати, пов'язані з купівлею, транспортуванням, зберіганням, обробкою, реалізацією продукції, а також митні збори, збори і прибуток.

Торговельні (роздрібні) націнки включають в себе витрати роздрібних продавців, пов'язані з доставкою товару від постачальника і реалізацією їх

покупцям, прибуток, а на деякі товари податок на додану вартість. Роздрібні націнки можуть бути вільними і регульованими. Наприклад, регулюються торговельні націнки на продукти дитячого харчування, на підприємствах громадського харчування при школах, середніх та вищих навчальних закладах, на продукти і товари, що реалізуються в районах Крайньої Півночі. Торгові націнки, як правило, диференційовані по окремих товарах, товарними групами, по торговим системам.

Коли клієнт бачить знижки на товари, то найчастіше вона реагує позитивно, тому що можна зробити вигідну покупку. У той же час постійні знижки в одному і тому ж магазині, якщо це не магазин розпродажів, - тривожний знак. Можливо, продукція з дисконтом низької якості, адже її чомусь ніхто не купує, тому продавці і знижують ціну. Таким чином, для покупця знижка - це:

- Позитивний сигнал як спосіб витратити менше;

- Негативний сигнал як ознака неякісних товару або послуги.

Ось такий подвійний сприйняття знижок.

Що стосується продавця або виробника, то для них знижка теж поняття неоднозначне. Це:

- Вимушений захід для отримання хоча б мінімальної виручки;

- Спеціальний хід для максимізації виручки.

Як виявляється, знижка може сприйматися по-різному як клієнтом, так і виробником, тому якщо підприємець бажає досягти успіху в своєму бізнесі, то він повинен грамотно вибудувати політику знижок.

Аналіз ефективності їх використання. Хоча ціни на свою продукцію підприємство встановлює з урахуванням прийнятої ціновою стратегією, на кожній стадії просування продукції на ринок йому необхідно регулювати ціни залежно від обсягів та умов поставки, порядку і форм оплати, а в рамках програми зі стимулювання збуту вводити систему знижок. Саме по собі введення будь-яких видів знижок повинно бути спрямовано на закріплення позицій підприємства на конкретних ринках. Найбільш традиційним видом

знижки є знижка на кількість. Розмір знижки, яку іноді ще називають оптової, може змінюватись досить сильно і досягати часом до 20-30% від оптової ціни продукції. Знижки за оплату продукції за готівку, як правило, встановлюються в розмірі 1-1,5% від загальної вартості поставки, а ось знижки при попередній оплаті можуть доходити до 3-5%, залежно від періоду від дати оплати до постачання (5).

Дилерські знижки надаються з метою підтримки в регіоні певного рівня цін і також можуть варіюватися в досить широкому діапазоні, починаючи від 10% і вище. Для дилерів крім гнучкої системи знижок нерідко використовується і оплата за відкритим рахунком. Це означає, що дилер може отримувати продукцію і рахунки за неї хоч кожен день, а оплачувати її один раз на місяць. Як еквівалент знижку, при великих обсягах закупівель, може стати надання Дилеру пільг за асортиментом придбаної продукції, за рахунок більш високої частки в постачанні ліквідної продукції.

Даний варіант ефективний для тих підприємств, які виробляють кілька моделей однакової за призначенням продукції і, у яких, при укладанні договорів діє принцип дотримання асортиментних обмежень. Крім шкали знижок при постачанні продукції на умовах консигнації або з реалізації застосовуються надбавки до ціни в залежності від строків розстрочки платежу, що розраховуються, виходячи з банківської ставки на кредит. Але й тут, крім традиційних пені за прострочення платежу, при прискоренні платежу в порівнянні з наданою розстрочкою - встановлюється премія у розмірі 0,5-1% за кожен день випередження.

Бонус - це премія, яку надає Споживачеві за великий обсяг придбаної продукції за конкретний період часу або, простіше кажучи, накопичувальна знижка. Він виражається в додатковій невеликий знижці на всі минулі платежі і враховується у чергових платежів на конкретний період часу.

Аналізувати результати від впровадженої системи знижок необхідно повсюдно і регулярно. Знижки лише інструмент, який у різні періоди часу можуть використовуватися Вами для вирішення завдань. Вони можуть

змінюватися залежно від ситуації на ринку і це нормально. Ненормально, коли знижки переглядаються в рамках вже укладених договорів, що підриває довіру до підприємства і дає можливість конкурентам відіграти цю ситуацію на свою користь. У той же час знижки не можуть розглядатися як самоціль. Кожного разу, особливо, коли у Вас масове виробництво, необхідно прогнозувати реакцію на них великих оптовиків та інші наслідки.

Види знижок

Перш ніж говорити про знижки, їх економічної та психологічної природі, необхідно дати їх класифікацію. Можна розглянути приклад діяльності двох підприємців: Роман Волков містить невеликий магазин ділового одягу, а Павло Орешин надає послуги приватним особам в області психологічних консультацій.

Отже, які бувають знижки?

1. Цільові.

Вони націлені на певні сегменти споживачів (наприклад, на пенсіонерів, жінок чи чоловіків, дітей, постійних клієнтів і т.д.). Найчастіше знижки призначаються для тієї групи, яка є рідкісним або "дрібним" покупцем (нечасто і на невеликі суми купує товар чи послуги). Щоб якось стимулювати цю групу, призначають знижки. Найчастіше це знижки чисто символічні - 2 - 5 відсотків від вартості. Таким чином, даний вид знижок - це стимулюючі знижки, вони застосовуються для підвищення виручки на одного дрібного або рідкісного клієнта, частка у виручці якого поки що невелика. Такого роду знижки застосовуються підприємцями, які хочуть розширити свою клієнтську аудиторію.

Наприклад, в розглянутому випадку Роман може робити знижки пенсіонерам і новим покупцям, а Павло - тільки новачкам, оскільки пенсіонери для нього - одні з ключових клієнтів. Також Павло використовує знижки на разові консультації для своїх постійних клієнтів. Складно уявити підприємця, який буде надавати знижку своєї основної клієнтської аудиторії.

2. Тимчасові.

Знижки можуть бути ранковими, вечірніми, нічними, сезонними. Даний тип знижок схожий на попередній, він теж покликаний підвищити продажі, але

тільки не за типами клієнтів, а за часом доби або пори року. Робиться це для більш-менш рівномірною виручки протягом дня і року, наскільки це можливо. Такі знижки можна назвати "згладжуючими".

Так, Роман використовує знижки в ранковий час до 11.00, оскільки в цей період у нього відбувається спад клієнтської активності, тобто приходить менше всього клієнтів. Павло ж подібні знижки не використовує, оскільки в нього потік клієнтів, як показує його практика, більш-менш рівномірний і мало залежить від часу доби. Правда, з початком дачного сезону обидва бізнесмени вводять спеціальні літні пропозиції, намагаючись згладити річний "провал попиту".

3. "Мінімізаційна".

Такі знижки зазвичай роблять на товар з браком або застарілий товар. "Мінімізаційна" знижки потрібні для зниження збитків підприємця. Це рідкісний вид дисконту в сфері послуг, тому в даному випадку їх застосовує тільки Роман для костюмів минулорічної колекції, речей з манекенів і костюмів з браком.

4. Приховані.

Клієнт може і не підозрювати, що підприємець використовує знижку, оскільки в даному випадку він може сприймати дисконт як різні типи послуг. Послуга, що включає додаткові сервіси, може коштувати дорожче, а послуга, яка їх не включає, - дешевше. Проте в свідомості клієнта це не послуга зі знижкою або без знижки, а два її варіанти.

Знижки - це не тільки економічний інструмент, а й маркетинговий, а значить, він має психологічний вплив на клієнта. Так, знижка - це одночасно стимул для покупок і для утримання від них.

Якщо знижка призначається або занадто часто, або в занадто великих обсягах, це може відлякати споживача, тому зайве маленькі чи великі знижки можуть бути однаково шкідливі. Інша справа, що невеликі знижки виправити можна, а ось підняти ціну після того, як вона була значно знижена, навряд чи можливо. Це означає, що знижки слід призначати:

- Відчутними для клієнта;

- Не надто високими (тобто не відразу 50 - 70%);

- Не дуже часто (тобто не щодня на один і той же товар).

Якщо підприємець не впевнений у розмірі знижки, краще почати з малого, інакше є ризик отримання збитків, яких можна було б уникнути.

Знижка повинна залишатися закликом до покупки, а не визнанням невдало обраного товару чи ціни.

Небезпека довільних знижок

Навіть якщо на перший погляд здаються хаотичними знижки, їх призначення все одно, швидше за все, піддається логіці. В іншому випадку завжди є ризик недоотримання частини прибутку.

Знижка - це в будь-якому випадку засіб досягнення мети, тому спочатку необхідно визначити, чого саме бажає досягти підприємець, коли призначає знижку. Якщо власник бізнесу бажає підвищити прибуток від продажів і при цьому призначає надмірні знижки, то він у результаті отримає збитки, оскільки невірно використовує механізм знижок. Це говорить про те, що перед тим, як призначати знижки, необхідно продумати їх політику:

- У яких випадках які знижки застосовуються;

- Який діапазон знижок;

- Який максимальний та мінімальний крок знижок при їхньому підвищенні;

- Який часовий інтервал перегляду знижок;

- Як вимірюється ефект від введення нових знижок;

- Хто відповідає за встановлення і перегляд знижок.

Таким чином, призначення знижок має представляти собою логічний, послідовний і прозорий процес, а не безліч спонтанних рішень.

І самий головний момент: політика знижок повинна бути складовою частиною маркетингової політики і гармонійно поєднуватися з фінансової. Знижки - це один з аспектів ціноутворення, а воно є прикордонною областю між фінансами і маркетингом. Саме тому поспішність у встановленні знижок

на той чи інший товар або послугу може пошкодити і маркетингової, і фінансової сторонам бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Бланк. И. А. Торговый менеджмент: 2-ге изд. перероб. и допов. / И. А Бланк - К.: Эльга, Нина - Центр, 2014. - 784 с.

2. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів. / А. А Мазаракі, Н. М. Ушакова - К.: «Хрещатик», 2009. - 800 с.

3. Тормоса Ю. Г. Ціни та цінова політика: Навч. посібник. / Тормоса Ю. Г. - К.: КНЕУ, 2011. - 122 с.

4. http://refbase.com.ua/referats/detail-2775.htmlc

5. http://pulib.if.ua/index/part?id=46

УДК 658(045)

М.О. Шульц

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТУ ЕКОНОМІКИ

В статті розглянуто процес формування антикризового управління спрямованого на знаходження та усунення несприятливих ситуацій у розвитку підприємства. Також були досліджені основні структурні частини антикризового управління, як першооснови виходу підприємства з кризової ситуації.

Ключові слова: *кризова ситуація, антикризове управління, процес антикризового управління.*

Антикризове управління підприємством – відносно нове явище для економіки України. Обумовлене процесами трансформації та необхідності фінансового оздоровлення багатьох підприємств, котрі здійснюють свою діяльність в сучасних економічних умовах, що характеризуються циклічними фінансовими кризами. В свою чергу вимагає від українських підприємств

досвіду, яким вони найчастіше не володіють. Зустрічаючись з подібною ситуацією, підприємства застосовують підходи та методи, характерні для досвіду ще радянського періоду, що призводить до втрати часу, упродовж якого криза встигає розвинутися та призвести до банкрутства підприємства. У зв'язку з цим у ринкових умовах господарювання особливого значення набуває відокремлення сфери антикризового управління.

Проблема виникнення економічних криз є предметом дослідження багатьох учених. Кризу розглядали як закономірне явище, як обов'язковий атрибут розвитку економічної системи Дж. М. Кейнс, М. Кондратьєв, К. Маркс, П. Самуельсон, М. Туган-Барановський, Р. Дж. Хоутрі, Й. Шумпетер та ін. Фундаментальні праці з виявлення природи сучасних криз та пошуку ефективного інструментарію їх запобігання в економіці розвинених країн не втрачають своєї актуальності, це дослідження таких видатних учених, як: Дж. Тобін, К. Ерроу, Дж. Штігліц, Ф. Кідланд та Е. Прескот. Серед вітчизняних учених, які займалися дослідженням цієї проблематики та зробили суттєвий внесок у вирішення окремих її аспектів, варто відмітити В. Гейця, Є. Перепьолкіна, А. Гончарука, Д. Лук'яненка, В. Василенка, Л. Дмитриченко, а серед російських учених-економістів – В. Іноземцева, Є. Балацького, С. Глазьєва, С. Меньшикова, Ю. Яковця та ін. Останнім часом велика увага приділяється розмежуванню зовнішніх і внутрішніх причин циклічності ринкової економіки, а також визначенню ролі держави в антикризовому регулюванні [1].

Метою статті є дослідження актуальних проблем розвитку підприємництва в умовах кризи, теоретичне узагальнення засад ефективного управління підприємством в сучасних умовах, визначення тактичних та стратегічних пріоритетів подальшого розвитку вітчизняних підприємств.

У житті підприємства криза або загроза криз – постійне явище. Першопричиною, тобто можливістю виникнення економічних криз, є розрив між виробництвом і споживанням товарів. Антикризове управління є мікроекономічною категорією і характеризує виробничі відносини, що складаються на рівні підприємства [1, 2].

Варто відзначити, що відносно кризового стану підприємства, основними причинами її виникнення можна назвати:

- недостатній рівень знань про можливості передбачення кризи;

- низький рівень функціонування і взаємозв'язку між такими важливими механізмами як соціально-політичний, господарсько-економічний, культурно-психологічний;

- незадовільне керівництво, яке є первинним внутрішнім чинником і головною першопричиною розвитку кризи (недостатні знання керівництва; незбалансована адміністративна команда; відсутність стратегічного підходу; слаба дисципліна; аморальність і недостатність ентузіазму);

- недостатній контроль, який проявляє себе в трьох аспектах: відсутність планування, необґрунтоване ухвалення рішень, випадкові відхилення, помилки та прорахунки (інженерні, управлінські, політичні);

- неналежне виконання фінансовими службами покладених на них функцій, зокрема відсутність гнучкого фінансового планування та аналізу, управління ризиками тощо.

Проблема полягає в тому, що більшість підприємців не знають чинників виникнення кризи на підприємстві та не проводять своєчасної комплексної діагностики стану підприємства сучасними методами. Тому, одним із важливих факторів у досягненні позитивних результатів і виходу з кризової ситуації стає визначення причин її настання[2].

Для зменшення кризового стану та забезпечення значних змін показників діяльності підприємства пріоритетним є використання механізмів фінансової стабілізації, які направлені на мобілізацію внутрішніх резервів відновлення й зміцнення його платоспроможності. Для досягнення цього використовуються три основні групи резервів.

Резерви операційної діяльності (раціоналізація ресурсного забезпечення і використання ресурсів, вдосконалення організації виробництва та праці й застосування найбільш ефективних способів просування товарів на ринку, впровадження інноваційного менеджменту на всіх ієрархічних рівнях

підприємства, дієвий контроль і стимулювання високопродуктивної праці, гнучкі виробничі системи й оптимізація розмірів виробничо-збутової діяльності).

Резерви інвестиційної діяльності (оптимізація інвестиційного портфеля і вихід із неефективних інвестиційних проектів, підвищення ефективності реалізації проектів реального та фінансового інвестування, скорочення строків будівництва, поетапне виведення на проектну потужність об'єктів, вкладення вільних фінансових ресурсів у венчурні підприємства, наукомісткі виробництва тощо).

Резерви фінансової діяльності (ефективне розміщення власного та іншого капіталу в рентабельні активи, залучення довгострокових позик і кредитів, ефективне реінвестування прибутку та раціональна дивідендна політика. Якщо використання внутрішніх механізмів фінансової стабілізації не досягло своєї цілі або якщо за результатами діагностики було зроблено висновок про безперспективність спробу виходу з кризового стану за рахунок мобілізації тільки внутрішніх резервів -підприємство підлягає санації)[4].

Процес антикризового управління – це система управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації ризиків і подолання кризових явищ та причин їх виникнення на всіх рівнях економіки. Антикризове управління ґрунтується на загальних принципах і методах, які притаманні управлінським процесам [2].

Основними завданнями антикризового управління є:

- аналіз зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу підприємства та вибору стратегії його розвитку на основі прогнозування його майбутнього фінансового стану;
- діагностика причин виникнення кризових ситуацій в економіці і фінансах підприємства;
- аналіз фінансово-економічного стану підприємства для встановлення методів його оздоровлення;
- реструктуризація сфер діяльності підприємства;
- бізнес-планування фінансового оздоровлення підприємства;
- процедури антикризового управління і контроль за їхнім виконанням

Процес антикризового управління має передбачати цілеспрямованість, послідовність, своєчасність прийняття рішень та їх адаптованість у процесі життєдіяльності підприємства. Антикризове управління повинно охоплювати всі підсистеми управління підприємством: операційну, технічну, фінансову, стратегічну, маркетингову, кадрову. Визначені підсистеми не функціонують ізольовано. Основна мета антикризового управління полягає в узгодженості та координації дій між цими системами, створенні умов для їх працездатності. Антикризове управління повинно враховувати сучасний етап розвитку теорії і практики менеджменту, механізми попередження і подолання кризових явищ[3].

Узагальнюючи підходи щодо сутності та видів фінансових криз і кризових явищ, причин їх виникнення та наслідків для підприємства, можна зробити висновок про те, наскільки складним, руйнівним, непередбачуваним та комплексним може бути їхній вплив на суб'єкт господарювання і економіку загалом. Відтак підприємствам, з метою забезпечення власної економічної стабільності, як запоруки подальшого успішного функціонування, доцільно приділяти достатньо уваги прогнозуванню можливих загроз, діагностиці криз і кризових явищ та застосуванню системи раннього попередження та реагування.

Як показує досвід, кризи, як правило, можна передбачити, очікувати, а при бажанні й викликати; кризи можна прискорювати, випереджати, відсувати (запобігати), тобто кризові процеси певною мірою можуть бути керованими; також до криз можна й необхідно готуватися. Ефективне управління здатне прискорити вихід з кризи та мінімізувати її наслідки.

Тривалість і глибина кризи є наслідком помилок в антикризовому управлінні, свідомих деструктивних дій керівників або нерозуміння ними причин, характеру й можливих наслідків кризи. І, відповідно, можна припустити, що в майбутньому вдасться взагалі виключити кризи з розвитку соціально-економічних систем.

Таким чином, кризовий стан підприємства обумовлюється виникненням кризових явищ у різних сферах його діяльності. Такі кризові явища ідентифікуються погіршенням показників результатів діяльності підприємства.

Своєчасно передбачати кризові явища та запобігати виникненню кризового стану на підприємстві допомагає аналіз кризової ситуації. Такий аналіз дозволяє виявити ймовірність настання кризи на підприємстві, визначити причини кризової ситуації, оцінити очікувані витрати від наслідків кризи, проаналізувати наявні ресурсні можливості щодо запобігання кризи та вибрати антикризову стратегію управління підприємством. У подальших дослідженнях доцільно визначити основний перелік загроз для підприємств різних сфер діяльності та сформувати модель прогнозування настання кризи на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Шпак Н.О., Романишин М.І. Економічна стабільність підприємства: сутність та її складові // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: Збірн. наук.-техн.пр. – Львів: РВВ НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.10. – С. 248–253. 2. Штангерт А.М. Антикризове управління підприємством: Підручник. – Львів: Українська академія друкарства, 2014. – 396 с

2. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты: пер. с англ. / П.Ф. Друкер – М. : Технол.шк. бизнеса, 2013. – 200 с.

3. Іванюта С.М. «Антикризове управління підприємством». – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 288 с.

4. Приходько Н.П. Сутність антикризового управління на підприємстві// Н.П. Приходько [Електронний ресурс].- Режим доступу:http//www.confcontact.com/2009new/3-prihodko

УДК 339.137 (045)

В.О. Яблочнікова

здобувач освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У даній статті увагу зосереджено на дослідженні особливостей основних стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства та

виокремленні ключових компонентів для формування стратегії розвитку підприємства.

Ключові слова: *міжнародна конкурентоспроможність, конкурентна стратегія, національні пріоритети розвитку, інновації, міжнародний ринок.*

Сучасне економічне середовище характеризується посиленням динамізму протікання всіх процесів, утому числі й конкурентної боротьби. У теперішніх умовах, які характеризуються постійною зміною зовнішніх факторів, зростанням ризику діяльності, питання конкурентоспроможності підприємств на зовнішньому ринку є актуальним. Наслідком трансформаційних процесів в економіці України стало послаблення організаційних основ управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств, що посилює загрозу їх витіснення зарубіжними конкурентами як на внутрішньому ринку України, так і на закордонних ринках. Перед підприємствами орієнтованими на міжнародний ринок, виникає проблема формування стійких конкурентних переваг з метою ефективного функціонування на зарубіжному конкурентному ринку[2].

У даний час підприємства здійснюють свою діяльність в умовах жорсткої конкуренції, пов’язаної з посиленою глобалізацією світового економічного простору. Нестабільність економічної кон’юнктури, підвищення вимог споживачів до виробленої продукції в значній мірі ускладнюють процес визначення стратегічних перспектив. Сьогодні для світової економіки характерне формування та впровадження нових стратегій глобального бізнесу. Дотримуючись нової парадигми глобальної економіки на міжнародному ринку наукоємної продукції, її виробники змушені підвищувати рівень своєї бізнес-компетенції.

Більшість українських підприємств на сьогодні не готові до ведення конкурентної боротьби за умов глобальної економіки. Такі обставини зумовлюють актуальність і безпосереднє практичне вивчення питання забезпечення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Метою даної статті є дослідження процесу формування стратегій конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку.

Питання конкурентоспроможності є об’єктом глибокого і всебічного вивчення широкого кола як зарубіжних, так і вітчизняних вчених-економістів. Основою досліджень теоретичних аспектів конкурентоспроможності виступають праці таких видатних представників світової економічної думки, як Е. Альтман, І. Ансофф, Т. Бейтмен, Д. Болл, П. Друкер, Ф. Котлер, Ж-Ж. Ламбен, В. Маккалах, К. Макконнелл, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон, С. Шелл.

Вагомий внесок у дослідження різних аспектів проблеми конкурентоспроможності зробили вітчизняні вчені. Серед них Г.Л. Азоєв, В.Д. Базилевич, В.Л. Бєлоусов, З.М. Борисенко, А.С. Гальчинський, Є.П. Голубков, Б.М. Данилишин, П.С. Зав’ялов, Ю.В. Макогон, О.Г. Нефедова, В.П. Семиноженко, А.О. Старостіна, Х.А. Фасхієв, Р.А. Фатхутдінов, А.Ю. Юданов та інші.

Для успішного виходу підприємства на зовнішні ринки необхідно, щоб виготовлена ним продукція мала відповідний рівень конкурентоспроможності по відношенню до продукції зарубіжних товаровиробників.

Кожне підприємство, яке виходить на ринок з власною продукцією, намагається досягти переваги над іншими підприємствами, тобто відбувається боротьба фірм на доступних сегментах ринку за обмежений об’єм платоспроможного попиту споживачів [1].

Одним з основних елементів, на якому ґрунтується конкурентна боротьба, є конкурентоспроможність. У сучасній економічній літературі наводиться досить великий перелік визначень конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність – це комплексна характеристика здатності суб’єкта господарювання ефективно конкурувати на ринку за умови зростання конкурентного потенціалу [3].

Конкурентоспроможність виступає економічною категорією, яка зумовлює спроможність суб’єкта господарської діяльності впливати на ринкову ситуацію у власних інтересах та здатність виробляти продукцію, яка б задовольнила потреби споживача за умови невеликого рівня витрат [7].

Ключовими особливостями конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії є:

- порівняльний характер (відносна оцінка);
- короткострокові та довгострокові складові;
- залежність від конкурентоспроможності товару;
- залежність від ефективності функціонування підприємства [8].

На думку закордонних експертів, сутність конкурентоспроможності підприємства виражається через багаторівневу ієрархію факторів. Верхній рівень – це частка ринку, яка безумовно залежить від досягнутої конкурентоспроможності продукції. Другий рівень встановлює її потенційну конкурентоспроможність. Третій і четвертий – якість та ефективність управління, а п’ятий рівень характеризує економічні результати діяльності підприємства.

Запорукою успішного функціонування підприємства є формування стратегії його розвитку. Саме від того, наскільки правильною та доцільно обраною є стратегія, залежить високоефективна господарська діяльність та конкурентоспроможність підприємства.

Визначення сутності, класифікація та аналіз конкурентних стратегій підприємства з метою досягнення конкурентних переваг являє собою достатньо складний процес.

Поняття конкурентної стратегії варто розглядати через призму багатьох економічних категорій, таких як конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентна перевага та стратегія [3].

Таким чином, конкурентна стратегія – це спосіб забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних потреб споживачів краще, ніж це роблять конкуренти. Це своєрідний план дій підприємства, що перебуває в процесі постійного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах [9]. Конкурентна стратегія підприємства дозволяє дати відповідь на ключове питання, а саме: як

підприємство конкурує на ринку і за рахунок чого вона отримує перемогу в конкурентній боротьбі?

В економічній літературі виділяють різні підходи до класифікації конкурентних стратегій. Проте, не зважаючи на це, кожному підприємству необхідно визначити, яка стратегія буде для нього доцільною з урахуванням становища підприємства у галузі, цілей функціонування та наявних ресурсів.

Варто наголосити на тому, що участь підприємства в конкурентному міжнародному бізнесі висуває досить жорсткі вимоги до формування його стратегії. Таким чином, базовими стратегіями конкуренції являються стратегії визначені М.Портером, порівняльна характеристика яких наведена в таблиці 1 [3].

Стратегія найменших сукупних витрат спрямована на забезпечення оптимальних витрат та ціни відносно виробників продукції з аналогічними рисами та якістю.

Стратегія диференціації має на меті надання специфічних рис продукції підприємства по відношенню до продукції конкурента, тобто диференціація товару з метою збільшення кількості покупців.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика основних конкурентних стратегій

Стратегія найменших сукупних витрат	Стратегія диференціації	Стратегія фокусування
Сутність підходу		
Мета – бути виробником із найменшими в галузі витратами	Мета – надати своїй продукції рис, відмінних від продукції конкурентів	Мета – концентрація зусиль на вузькій частині ринку, а не робота на усьому ринку
Основа конкурентної переваги		
Спроможність забезпечити загальний рівень витрат нижчим, ніж у конкурентів	Здатність запропонувати покупцям товар, відмінний від товарів конкурентів	Більш низькі витрати при задоволенні запитів даної ніші ринку
Умови формування		
– велика частка на ринку і дешева сировина; – цінова еластичність попиту на продукцію; – цінова конкуренція; – галузева стандартизація і відсутність ефективної диференціації.	– наявність широких можливостей виділення товарів на ринку; – різноманітна структура попиту на продукцію; – нецінова конкуренція; – нерозвиненість стратегії диференціації продукції.	– урізноманітнення споживачів по цільовому використанню товару; – відсутність спеціалізації конкурентів на ринку; – обмеженість можливостей підприємства щодо обслуговування всього ринку.

Продовження таблиці 1

Асортимент виробництва продукції		
Гарний основний продукт з невеликою кількістю модифікацій	Багато різновидів товарів, можливості широкого вибору.	Асортимент для задоволення особливих запитів обраного сегмента ринку
Головний принцип організації виробничої діяльності		
Пошук можливостей для зниження витрат без втрати якості товару	Пошук нових способів кращого задоволення запитів покупців	Індивідуалізація товару для задоволення особливих запитів покупців ринку

Стратегія фокусування – головний принцип організації виробничої діяльності полягає у вузькій спеціалізації, тобто зосередження всіх зусиль підприємства на одному із сегментів ринку, окремій групі споживачів або товарів тощо [3].

Конкурентні стратегії за М.Портером мають універсальний характер, тобто можуть бути впроваджені будь-яким підприємством і, як результат, забезпечити конкурентні переваги.

За сучасних умов ринок є полем гострої конкурентної боротьби. В економічній літературі, яка присвячена формуванню стратегій, проводиться чимало аналогій з військовою наукою. Так, Е. Райс за характером ринкових дій підприємств виділяє наступні види конкурентних стратегій:

– стратегія оборони – має на меті збереження підприємством наявної ринкової частки та утримання своїх позицій на ринку;

– стратегія наступу – характеризується агресивною позицією підприємства на ринку і спрямована на завоювання і розширення ринкової частки [6].

Вище зазначені стратегії є знаходяться у тісному зв’язку між собою. Обґрунтування та впровадження стратегій на кожному рівні управління є запорукою успішного функціонування підприємств. Варто зазначити, що універсальної стратегії для усіх підприємств не існує, оскільки конкурентна стратегія – це індивідуальна особливість кожної фірми, яка залежить від багатьох факторів. Вищезазначена класифікація є не повним переліком різновидів стратегій конкуренції, проте відображає ключові підходи поведінки підприємства на ринку[5].

В умовах посилення глобалізації конкурентна стратегія є одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Сукупність стратегічних дій для кожного підприємства є індивідуальним, що визначає неповторність поведінки підприємства на ринку. При цьому, вибір стратегії обумовлений різними факторами, які є динамічними у просторі і часі.

Етап формування стратегії розвитку можна представити як синтез мистецтва та науки. Це своєрідна арена зіткнення різних інтересів влади та впливу. Вирішення стратегічних завдань обертається на колективне мистецтво настільки, що можна безумовно стверджувати про колективну стратегію з переважанням аспекту співробітництва над моментом конкуренції [4].

Розрізняють два підходи до обрання стратегії:

1) використовуючи метод аналізу відхилень від цілей,підприємство має обрати таку альтернативну стратегію, яка найкраще відповідатиме його цілям у майбутньому. Даній стратегії буде відповідати відповідний рівень стратегічної конкурентоспроможності підприємства;

2) враховуючи наявну стратегію та конкурентні переваги, підприємство має обрати таку стратегію із можливих, яка найкраще відповідатиме його теперішнім цілям [4].

Крім цього, до основних критеріїв, за якими слід обирати конкурентну стратегію відносять:

- інтенсивність конкуренції;
- умови економічного середовища;
- ступінь розвитку бізнесу та його привабливість;
- конкурентний статус підприємства;
- конкурентоздатність продукції та привабливість галузі [3].

Формування стратегії розвитку підприємства має охоплювати наступні ключові елементи:

1) усвідомлення місії підприємства, яка є основною метою діяльності підприємства та визначає пріоритетні напрями стратегічного розвитку підприємства. Також сюди відносять аналіз загального періоду формування стратегії, головною умовою якого є передбачуваність розвитку економіки в цілому та кон’юнктури споживчого ринку в тому числі;

2) визначення стану зовнішнього середовища та аналіз його впливу на діяльність підприємства. Формування ефективних форм взаємодії із зовнішнім середовищем та взаємозв'язків у внутрішньому середовищі підприємства;

3) оцінка сильних і слабких аспектів діяльності підприємства, що визначає можливості внутрішнього потенціалу підприємства і має на меті на виявлення рівня його конкурентоспроможності;

4) вибір ключової стратегічної моделі розвитку підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу;

5) розробка системи стратегічних цілей підприємства з врахуванням визначаючої стратегічної моделі розвитку підприємства;

6) аналіз цільових показників стратегічного управління розвитком підприємства по періодах реалізації та формулювання політики стратегічного управління за окремими найбільш важливими напрямками діяльності підприємства;

7) прогнозування плану розвитку ринків, де функціонує підприємство з урахуванням чинників зовнішнього середовища, розроблення альтернативних стратегій розвитку підприємства та сценаріїв їх реалізації [9].

Отже, стратегічна концепція формується на основі можливих стратегічних цілей, визначених на попередньому етапі аналізу, та виходячи з умов функціонального середовища та цілей розвитку підприємства. Для її формування доцільно запропонувати формулу (рис. 1) [4].

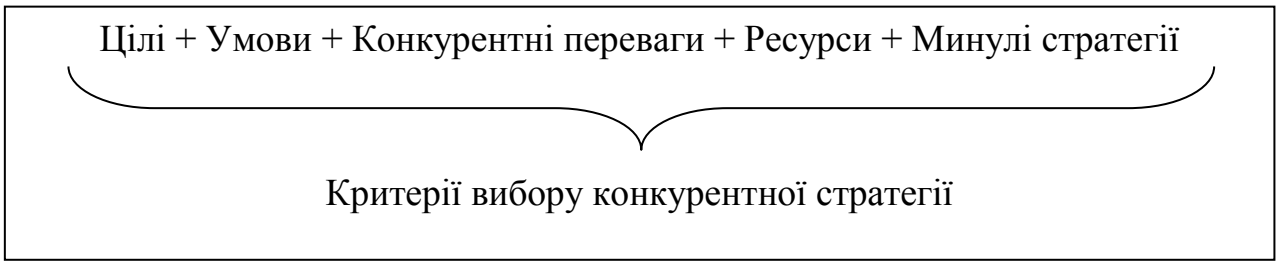

Рис. 1. **Типова структура стратегічної концепції розвитку підприємства**

У розробці концепції розвитку приймають участь ряд спеціалістів, а саме менеджери, маркетологи,спеціалісти фінансових служб. Майбутній сценарій

росту, як правило, включає декілька взаємопов'язаних стратегій. Вибір найкращого варіанту концепції є досить складним процесом, саме тому він відбувається за умови залучення експертної групи спеціалістів.

Отже, вибір та формування стратегії конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку є важливим та обов'язковим.

Список використаних джерел:

1. Барабась Д. О. Конкурентні стратегії підприємства [Текст] / Д.О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. – Вип. 2-3. – К.: КНЕУ, 2010. – С. 201-208

2. Богацька Н.М., Санагян С.О. Міжнародна конкурентоспроможність вітчизняних підприємств[Электронный ресурс]: / http://www.rusnauka.com/ 35_OINBG_2010/Economics/74448.doc.htm

3. Боровских Н. Конкурентне стратегии: методология формирования и развития [Текст] / Н. Боровских // Маркетинг. – 2005. – С. 37-48.

4.БуткоГ.П.Экономическая стратегия управления конкурентоспособностью промышленных предприятий [Электронный ресурс]: диссертация на соискание ученой степени д.э.н. / Г.П. Бутко // Российская государственная библиотека. – Екатеринбург, 2003. – 367 с. – Режим доступа: http://www.rsl.ru.

5.Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю [Текст] / Ю. О. Гарачук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – N 2. – С. 60-66.

6. Кныш М. И. Конкурентне стратеги [Текст]: учеб. пособие / М.И. Кныш. – СПб.: Б. и., 2000. – 284 с.

7. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 248 с.

8. Кротков А. М.Конкуренто способность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки [Текст] / А. М. Кротков, Ю. Я. Еленева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – N 6. – С. 59-69.

9. Токарев А.М. Конкурентоспособность инновационно-ориентированных субъектов хозяйствования (теоретико-методологический аспект) [Электронный

ресурс]: диссертация на соискание ученой степени к.э.н. / А.М. Токарев // Российская государственная библиотека. – Казань, 2004. – 183 с. – Режим доступа: http://www.rsl.ru

УДК 65.01.003.13

А. О. Яремчук

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглядається характеристика ефективності господарсько-фінансової діяльності, визначено принципи забезпечення ефективності діяльності, охарактеризовано основні напрямки фінансової роботи установи, організації, підприємства, що включає в себе фінансовий прогноз та планування; аналізування, контролювання виробничої та господарчої діяльності; оперативну та поточну фінансову, а також економічну діяльність.

Ключові слова: *ефективність, організація, господарська діяльність, рентабельність, беззбитковість, фінансова діяльність.*

На сьогодні, питання процесу глобалізації та удосконалення відносин, що перебігають у ринковому процесі є дуже актуальним щодо використання та застосування нових технологій що стосуються управління, саме вони дозволили б мобілізувати процес у сфері управління господарчих суб’єктів та звичайно досягти максимально високого рівня конкурентоспроможності. Ефективність управлінських рішень є основною складовою в управлінні організацією, підприємством чи бізнес -установою. Вони не мають єдиного рішення, ось чому потрібно обґрунтувати теоретично «Ефективність управління» і саме це являє собою важливість та актуальність даної теми.

Насамперед термін «Організація» на даному етапі розвитку менеджменту несе у собі інформацію про складність системи а так всіх його елементів і

зв’язків, саме які утворюють загальну або цілісну систему. Тобто системи соціальні та техніко-економічні, що включать в себе прямий та непрямий зв'язок. За системним підходом до вивчення та визначення «організації» стає неможливим нормальне функціонування організації. Тут необхідним є взаємозв’язок та взаємодія усіх результатів досягнення рівноваги. Отже сам результат від здійсненої роботи організації залежить від того як було здійснено менеджмент установи.

Категорія «ефективність» - є результатом процесу або діяльності. Ефективність має багато аспектів понять, і його вживають якщо мова йде про цілеспрямовану дію, і саме це дає змогу використати його як термін до управління.

Позиційність автора тут проявляється у необхідності розглянути якісні та кількісні позиції. Суть терміну і його логістичне та теоретичне наповнення віддзеркалює якісна форма. Що стосується кількісної форми то вона віддзеркалює час та його ефективне використання у процесі досягнення цілі виробництва товарів, робіт послуг у відтворенні його на Макрорівні та Макрорівні. Пояснюється це явище тим, що на кожному етапі розвитку суспільства, воно має дотримувати мінімізацію ресурсних витрат.

Якщо розглядати ефективність у розрізі категорії та економічного терміну то вона означає як кількісну так і якісну характеристику результатів ведення господарства. Ефективність проглядається на повному процесі ведення господарства (виробництво, розподілення, споживання), саме це здійснює характеристику ланок господарства і господарчих систем на всіх рівнях.

Не звертаючи уваги на широту використання терміну ефективність, нині, у науці немає згоди з приводу його правильно чи єдиного застосування та визначення [2].

Серед наукових працівників, що наділили увагою дослідження фінансового становища організації, установи, підприємства можна виокремити О.С. Стоянова, І. О. Бланк, Ю, Т. Р. Карлін та інші. Існує багато робіт різноманітних країн по даному питанню.

Дж. Хорріган, Р. Сміт – є родоначальниками дослідження фінансового питання організації.

Фінансова та господарча діяльність організації демонструє підсумковий результат по своїй діяльності. Безумовно тому що власники фірми проявляють найбільший результат до підсумкових результатів підприємства. Ось чому діяльність у фінансовому та господарському спектрі є невідє'мним елементом менеджменту для підприємства і всіх його партнерських відносин та кредитною системою.

Загальне аналізування фінансової та господарської діяльності є базою щодо прийняття правильних фінансово-господарських висновків і саме тому на даному етапі розвитку економічних явищ та процесів є дуже актуальною. Для майбутнього економічного спеціаліста найважливішим є здобуття знань у фінансах та господарстві .

Аналіз ефективності виробництва, інвестицій, фінансів та господарства організації відображається через фінансові показники та їх результати. Існують такі основні показники щодо ефективної діяльності: беззбитковість, активність, рентабельність, прибуток и т. ін.

Аналіз результату прибутковості підприємства, рентабельності, беззбитковості та ділової активності є показниками ефективного фінансового та господарського процесу підприємства.

Найбільш важливим є правильна та точна оціночна діяльність фінансової сторони підприємства. Існує безліч методик аналізування що базуються на відносних показниках. Ці методики виявляють проблемні ділянки у роботі організації, а також у дослідженні причин, що саме спричинили їх, проте вони не надають можливість обґрунтувати висновок щодо фінансового стану підприємства вцілому. Тут завжди виникає багато протиріч у різних процесах.

Загальна оцінка діяльності господарства та характеристика, що отримана після дослідження загального оціночного процесу, або узагальненого дослідження всіх сукупних показників, які демонструють усі тонкощі господарчого процесу, а також включає в себе загальні виробничі результати основою яких є якісні та кількісні відмінності від початкових результатів.

У підприємницькій діяльності існують показники що зв’язані один з одним. Нижній рівень являє собою нескладні показники і саме вони вираховуються в абсолютних чи відносних виразах.

Важливе місце в організаційно-управлінський діяльності відіграє діяльність пов’язана з фінансами. Саме загальність вчасність фінансового забезпечення виробничих, а також господарчих діяльностей залежить від цієї роботи.

Діяльність фінансів включає в себе систему певних методологічних форм щодо фінансового підгрунття організації, установи. Отже це практико-фінансова діяльність яка покликана забезпечити «високоякісне життя» організації та удосконалення його кінцевих [4].

Отже фінансова діяльність організації покликана для виробничої та господарської діяльності організації, а точніше для її фінансового забезпечення; здійснення пошуку резервного збільшення доходності, прибутковості, покращення рентабельності та платоспроможності; забезпечення фінансових зобов’язань; накопичення фінансів у тому об’ємі, який потрібен для здійснення фінансування виробництва, чи підвищення власного капіталу; процес контролю, розподілення, використання фінансових ресурсів.

Напрямки фінансової роботи установи, організації, підприємства включає в себе фінансовий прогноз та планування; аналізування, контролювання виробничої та господарчої діяльності; оперативну та поточну фінансову, а також економічну діяльність.

Фінансовий прогноз та планування – це найважливіша ділянка роботи підприємства, а саме роботи його фінансів. Тут визначається загальна необхідність у фінансових коштах, що покликані забезпечити нормальну діяльність виробничої та господарської діяльностей та звісно, отримання цих самих грошових ресурсів.

На сучасному етапі розвитку ринкових умов суб’єкт підприємницької діяльності сам вирішує напрями, а також рівень прибутку який він буде використовувати, а який він залишить у себе після оподаткування. Фінансовий

план складається задля визначення фінансових коштів, резерву, капіталу, власних оборотних коштів, амортизації, рівня податкових виплат, доходу.

Розподілення виручки або доходу потрібне для утворення прибуткового плану, визначити суму запланованих надходжень у бюджет. Від добросовісності та правильності розрахунків залежить реальний потік коштів, а також ставка прибутку, що планується.

Загалом, метою планування усіх підприємницьких витрат дає можливість визначити самої економної витрати усіх ресурсів на одиницю продукції. При мінімізації виробничих витрат, а також обігових витрат суттєвим елементом є підвищення ефективності виробництва. Понижаючи собівартісної ціни за рахунок енергії, людської праці, палива, економії матеріалів і. т. ін. є можливість підвищити доходність суб'єкту підприємницької діяльності.

При плануванні виробничих витрат, а також реалізацію готової продукції, потрібно брати до уваги резерви підприємства а також їх початкову вартість [3]. Сюди входять:

- Покращення умов реалізації основних фондів, як результат підвищення рівня випускної продукції;
- Раціональне використання сировинних матеріалів;
- Зниження по витратам на людську діяльність і самої людською праці враховуючи науково-технічний прогрес;
- Зменшення витрат на реалізацію виробленої продукції;
- Зниження рівня браку;

Коли здійснили опрацювання показників фінансової діяльності,

розробляють поточні, перспективні, оперативні, фінансові плани. Платіжний календар – це поточний план по фінансам.

Контролювання фінансів, а також пов'язаної з ними діяльності, його аналіз, являє собою діагностику саме фінансового становища, що покликано саме визначити усі плюси та мінуси.

Для того щоб дати точний результат та оцінити починаючи від поточних і закінчуючи стратегічними можливостями підприємства, воно повинно здійснити опрацювання таки показники:

- Аналізування фінансових результатів підприємства, а також його рентабельності;
- Аналізування фінансового становища підприємства

Отже розглянемо що собою являє використання або формування фінансових результатів суб'єкту підприємницької діяльності. Це насамперед створення фінансових або грошових фондів щоб забезпечити інвестиційно-злагоджену діяльність, дотримання кредитних або фінансових зобов'язань перед різними суб'єктами.

Загальна або комплексна економічна оцінка включає в себе загальні висновки об'єкта, що досліджується, тому що тут, можна здійснювати ранжування об'єктів щодо їх рейтингової оцінки.

Проте у чому ж полягає особлива важкість такої економічної оцінки? Дійсно при такій широкій наявності різних критеріїв аналізу, виділити якийсь один, дуже важко, тим більше той який був би найбільш загальний, а в цей час усі витрати не є результативними.

Комплексний фінансовий аналіз є невід'ємною складовою антикризового інструменту а також методологічною базою при розгляданні справи чи рішень про банкрутство. Ці всі показники необхідні інвесторам для здійсненні розробки інвестиційних проектів або прийняття рішення про фінансування, а для кредиторів ці рішення дають змогу визначити у платоспроможності позичальника.

Список використаних джерел:

1. Бланк І.О. Фінансово-економічні проблеми розвитку торговельних підприємств України // Вісник КНТЕУ. – 2009. - №5. – с. 28-39.

2. Кантаєва, О. Удосконалення методики аналізу інноваційної діяльності для прийняття управлінських рішень / О. Кантаєва, Є. Галушко // Бухгалтерський облік і аудит. – 2008. – №7. – С.35-46.

3. Маргасова, В. Г. Комплексна оцінка впливу системи управління оборотним капіталом на фінансовий стан підприємств харчової промисловості / В. Г. Маргасова // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №6. – С.47-52.
4. Марцин, В. С. Надійність, платоспроможність та фінансова стійкість - основні складові оцінки фінансового стану підприємства / В. С. Марцин // Економіка, фінанси, право. – 2015. – №7. – С.26-29.
5. Марченко, О. І. Фінансові аспекти ділової активності підприємств / О. І. Марченко // Фінанси України. – 2011. – №5. – С.136-143.

УДК 339.142:330.357

А. О. Яровий
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

СУТНІСТЬ ТОВАРООБОРОТУ, ФОРМИ ТА ВИДИ, ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ НИМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Визначена економічна сутність товарообороту підприємства, його форми та види. Крім того, проаналізовано основні етапи управління ним сучасних умовах. Визначено особливості формування роздрібного товарообороту.

***Ключові слова**: товарооборот, товарна маса, роздрібний товарооборот,структура товарообороту, сезонність.*

В сучасних умовах відбувається перехід до сервісної економіки, у якій підвищується роль сфери обігу та сфери послуг. Підприємства роздрібної торгівлі в сучасних умовах для утримання споживачів і забезпечення стійких темпів зростання обсягів діяльності все частіше вимушені пропонувати клієнтам вирішення їх проблеми, тобто пропонують передусім сервіс на базі розуміння того, що саме йому може знадобитися на додачу до придбаного товару до, під час та після продажу йому товару.

Дослідження загальної проблематики сервісного управління в межах підприємств роздрібної торгівлі вимагає вивчення його концептуального бачення в контексті механізму і параметрів практичної реалізації, передусім

через процеси і процедури проектування системи реалізації товарів та розробку стратегій і планів діяльності. Так, постає проблема обґрунтування комплексного підходу до управління товарооборотом у взаємозв'язку з потоковими процесами на підприємствах роздрібної торгівлі.

Пригадаємо, що товарооборот трактується офіційно на макрорівні як вартість маси товарів, реалізованих для задоволення конкретних потреб певних покупців на споживчому та оптовому ринках [12]. Споживачами на ринку товарів та послуг є населення та домашні господарства, потреби яких – це особисте споживання або використання у домашньому господарстві придбаних товарів. Споживачами на оптовому ринку є підприємці, юридичні та фізичні особи, які придбають товари для професійного використання, їх перероблення або подальшого продажу. Товарооборот може вимірюватись у двох аспектах: з боку пропозиції товарів та з боку попиту на них.

З позиції бухгалтерського обліку на мікрорівні обороти підприємств роздрібної і оптової торгівлі визначаються виключно за обсягами реалізації та характеризуються сумою виручки сформованою від їх продажу.

Отже, товарооборот у масштабі національної економіки повинен характеризуватися сумою виручки усіх підприємств, які здійснюють продаж товарів. При чому, важливо, що під такими суб'єктами варто розуміти товаровиробників і торговців – як з утворенням юридичної особи, так і без її утворення.

Проблемам формування складу та структури товарообороту присвячено велику кількість наукових досліджень з боку наступних науковців: Астапов К. , Л.В. Балабанова, Березін І.В., Білуха М.Т., Височин І. В., Н.М. Ушакова, А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Н.О. Власова, Д.Й. Баркан, І.В. Смолін , В.С. Марцин, Г.Д. Болт, Н.В. Стасюк, Р.Д. Хісрік, Л.В. Фролова тощо. Варто відзначити і практикуючих фахівців країн СНД, серед яких: М.С. Абрютіна, А.Н. Соломатін, А.І. Гребнєв, Р.П. Валевич, Л.А. Брагін, В. Вертоградов, Р.В. Джексон, П.В. Петров, Є.В. Карпова, С.Н. Лєбєдєва [2; 3;4; 6; 8; 13] та ін.

Проаналізувавши ступінь розробленості питань управління товарооборотом підприємства роздрібної торгівлі вказує на недостатню наукову увагу до його комплексного характеру. Сучасні умови діяльності підприємств обумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до методології управління складом та структурою товарообороту з урахуванням сучасних вимог торговельного менеджменту, у зв'язку з чим виникає потреба в удосконаленні та поглибленні існуючих наукових напрацювань з урахуванням об'єктивних економічних процесів та набутого практичного досвіду.

Методичне забезпечення аналізу товарообороту характеризується різноманітністю інструментів його проведення. Зрозуміло, чому саме жодне дослідження зарубіжних та вітчизняних науковців з економіки та організації торговельної діяльності, статистики торгівлі не обходиться без викладення методичного інструментарію та порядку здійснення аналізу товарообороту. Дана проблематика широко досліджується на сучасному етапі великою кількістю практикуючих фахівців у галузі торгівлі. У періодичних виданнях систематично публікуються принципово нові напрями оцінки товарообороту у сучасних умовах, з’являються коментарі фахівців щодо необхідності уточнення та доповнення окремих оціночних показників та алгоритмів їх розрахунку.

На нашу думку, завдання аналізу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі в повній мірі ще не відображені у науковій літературі. Сьогодні ще триває перегляд традиційних підходів до методики аналізу товарообороту з урахуванням сучасних вимог торговельного менеджменту, тому попередні розробки науковців на даний момент потребують удосконалення з урахуванням існуючого практичного досвіду [13].

Узагальнивши існуючі результати та набутий практичний досвід пропонуємо послідовність аналізу товарообороту підприємства роздрібної торгівлі визначити за такими етапами.

1 етап. На цьому етапі пропонуємо визначати реальний розмір товарообороту підприємства роздрібної торгівлі за конкретний період.

На даному етапі досліджується розмір коштів отриманий від продажу товарів та надання платних послуг у вартісному вимірі за такими напрямами: за

окремими структурними підрозділами; за окремими регіонами діяльності підприємства; за окремими асортиментними групами; за окремими структурними підрозділами підприємства (магазинами тощо); по підприємству в цілому.

2 етап. Оцінка рівня ритмічності та рівномірності виконання плану товарообороту.

Оцінка рівня виконання плану товарообороту підприємства роздрібної торгівлі відбувається через визначення абсолютного та відносного розмірів відхилення у зв'язку із впливом факторів, які не були враховані в процесі планування. Відзначимо, що відхилення фактичних обсягів товарообороту підприємства роздрібної торгівлі від планових доцільно оцінювати за вартістю продажу, їх ціною та кількістю.

З метою визначення рівномірності розвитку товарообороту підприємства роздрібної торгівлі доцільно скласти графіки виконання плану щомісячно, обчислити та проаналізувати коефіцієнти ритмічності та рівномірності виконання плану.

3 етап. На цьому етапі аналізу доцільно дослідити динаміку загального обсягу товарообороту.

З метою оцінки існуючих динамічних змін в обсязі товарообороту підприємства будується динамічний ряд товарообороту. Аналіз може носити щоденний характер, подекадний, помісячний, поквартальний, у розрізі півріч та років. Методичним інструментарієм проведення відповідної оцінки є базисні, ланцюгові і середні темпи зростання (приросту); базисні, ланцюгові і середні абсолютні прирости; абсолютне значення 1% приросту.

4 етап. На четвертому етапі здійснюється оцінка товарної структури товарообороту.

Товарооборот утворюється як результат численних актів купівлі-продажу різноманітних за споживчими властивостями і призначенням товарів. Тому він аналізується не лише за загальним обсягом, але й за товарною структурою, тобто співвідношенням окремих асортиментних груп в загальному розмірі товарообороту.

Даний етап оцінки передбачає обчислення абсолютних приростів, темпів зростання обсягів товарообороту підприємства в межах окремих асортиментних позицій, визначення їх питомої ваги в загальній сумі товарообороту. Таким чином, визначається позитивний або негативний вплив динаміки обсягів реалізації окремих асортиментних позицій (груп) на загальний обсяг товарообороту підприємства та подальші можливості його підвищення.

Результатом здійснення цього етапу аналізу повинна стати повна оцінка змін у попиті споживачів, розкриття недоліків в торговельному обслуговуванні для вжиття своєчасних заходів щодо його покращення.

5 етап. Цей етап пов'язаний із аналізом рівномірності реалізації окремих видів товарів.

Для здійснення такого аналізу обчислюються показники, які характеризують рівномірність продажу товарів: середньоквадратичне відхилення товарообороту, коефіцієнт варіації та коефіцієнт рівномірності.

Перший із перелічених показників - середньоквадратичне відхилення (σ) - оцінює діапазон коливання обсягів продажу товарів порівняно з його середнім рівнем у досліджуваному періоді. Коефіцієнт варіації (v) формуватиме оцінку щодо нерівномірності реалізації товарів протягом періоду, що досліджується, тобто відносний (у відсотках) розмір відхилення обсягів товарообороту від середнього розміру. Коефіцієнт рівномірності дозволить визначити ступінь рівномірності реалізації товарів щомісячно та щоквартально, виявити особливості розвитку торгівлі та попиту на товари, продаж яких здійснює підприємство роздрібної торгівлі. Чим вищими є значення показника рівномірності, тим більш рівномірним є процес продажу товарів на конкретному підприємстві.

6 етап. На цьому етапі здійснюється оцінка сезонності продажу окремих груп товарів.

Процес формування товарообороту пов'язаний із впливом систематичних та випадкових факторів, динамічний ряд товарообороту підвладний впливу причин, зумовлених періодичністю коливань.

В межах шостого етапу аналізу варто дослідити усі впливи сезонності на обсяги товарообороту. Крім того, спробуємо розібратись у сутності сезонності та значенні її впливу на обсяг продажу.

Сезонність являє собою стійку закономірність внутрішньорічної динаміки продажу окремих асортиментних позицій. Для різних товарних груп інтенсивність сезонних коливань товарообороту і їх характер можуть суттєво відрізнятися [24].

З метою повної оцінки сезонних змін можуть бути застосовані різні статистичні прийоми. Як правило, виключаються випадкові коливання і одночасно виявляється сезонна складова. Для такого аналізу використовують середньомісячні або середньоквартальні дані за 3-5 років.

На 7 етапі відбувається ранжування асортиментного портфелю.

Для торговельного підприємства асортиментний портфель являє собою сукупність асортиментних позицій, які характеризуються різним рівнем прибутковості, знаходяться на різних стадіях життєвого циклу, і, як наслідок, характеризуються різними перспективами на ринку.

Для здійснення ранжування товарного портфелю торговельного підприємства можуть бути застосовані наступні методичні прийоми: ABC-аналіз, XYZ-аналіз, адаптована матриця BCG, кросс-категоріальний аналіз, метод Дібба-Сімкіна та інші [31].

Перелічені методики дають можливість визначити місце та роль окремого товару в асортиментному наборі підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення, пов’язані з організацією його закупівель та реалізації.

8 етап аналізу передбачає оцінку суми та структури чеків.

Ця оцінка покликана дослідити основні тенденції у середовищі покупців, а саме визначити зміни часу та місця здійснення закупівель, а також особливостей споживання.

Характеристику суми та структури чеків доцільно здійснювати щомісяця у розрізі окремих кас та по підприємству в цілому. В межах цього етапу аналізу здійснюється розрахунок середнього розміру закупівлі (так званого, середнього

чеку), середньої кількості товарних рядків у чеку, середньої кількості однієї товарної позиції у чеку, виявляються супутні товари, можливі комбінації товарів у чеку, які найбільш часто зустрічаються і практично стають систематичними, а також комбінації та кількість товарних позицій і кількість товарів, які приймають участь у знижках і акціях.

Оцінка кількості закупівель за днями тижня допомагає виявити пік навантажень на підприємство за годинами для кожного дня тижня, визначити рух потоку покупців для оптимального розміщення касирів на касах.

Нагадаємо, що оцінка структури чеків здійснюється для встановлення основних тенденцій торговельної діяльності та є превентивним заходом підготовки до сезонних коливань попиту і зміни в зв'язку з цим споживацьких уподобань [44].

Описана на цьому етапі система оцінки допоможе виділити групи покупців торговельного підприємства та оцінити корзину покупця (склад чеків різних груп покупців). Спираючись на кількість придбаних одиниць товару і будь-які зміни цієї кількості в часі, можна оцінити привабливість асортименту та планування торговельних площ підприємства для покупця.

В процесі здійснення цього етапу оцінки можна застосувати АВС-аналіз покупців та розподілити їх за ступенем важливості і методами контролю. Параметром для проведення такого поділу є обсяги придбаних товарів у вартісному вираженні. Так, до групи А можна відносити найбільш цінних для підприємства покупців, до групи В – проміжних, а до групи С – найменш цінних.

9 етап аналізу складу товарообороту проводиться відповідно до статусу кінцевих споживачів, форм та термінів розрахунків, характеру товарів, що продаються, методів торгівлі тощо.

Характеристика складу товарообороту торговельного підприємства здійснюється за звітний період у динаміці та має на меті визначення основних закономірностей розвитку окремих видів товарообороту торговельного підприємства.

В процесі здійснення аналітичної роботи відбувається розрахунок та співставлення між собою абсолютних значень обсягів реалізації товарів за окремими видами товарообороту, темпами їх зростання (приросту), досліджують зміну питомої ваги окремих видів товарообороту в його загальному обсязі.

10 етап. Цей етап передбачає порівняльну оцінку товарообороту.

Зміна обсягів реалізації торговельного підприємства може бути пов'язана як з діяльністю існуючих конкурентів в районі діяльності підприємства, так і зі створенням нових підприємств в районі діяльності підприємства.

Порівняльна оцінка здійснюється з метою оцінки позиції торговельного підприємства на ринку і виявлення резервів зростання обсягів товарообороту порівняно з іншими підприємствами, з досягненнями найбільш успішних на ринку конкурентів. Зазвичай такий порівняльний аналіз передбачає співставлення таких показників: загального обсягу товарообороту, питомої ваги в загальному товарообороті основних товарних груп, темп зростання товарообороту співставного, середнього товарообороту на одного працівника, середньої суми закупівлі, товарообороту на 1 кв.м. торговельної площі тощо.

11 етап. На цьому етапі відбувається оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та окремих торговельно-технологічних операцій із застосуванням показника товарообороту.

Цей етап передбачає систему обчислень та аналізу наступних показників ефективності: використання торговельних площ, торговельного обладнання, торговельного персоналу та робочого часу, реалізованих заходів щодо стимулювання обсягів продажу.

12 етап. Факторний аналіз впливу на обсяги та структуру товарообороту.

Розвиток товарообороту торговельного підприємства перебуває у тісному зв'язку із такими економічними показниками, як попит, товарні запаси, надходження товарів, чисельність працівників, прибуток,витрати на оплату праці тощо. Важливо, що оптимальним є співвідношення розвитку цих показників, яке відображене в моделях стратегічного регулювання товарообороту.

Даний етап оцінки також передбачає здійснення кількісного аналізу впливу факторів внутрішнього середовища (факторів, пов'язаних з товарним

забезпеченням товарообороту; з чисельністю працівників, організацією і оплатою праці, її продуктивністю; з використанням основних засобів) та дослідження характеру впливу факторів зовнішнього середовища (попит споживачів на товари, ціни товарів, пропозиція товарів на ринку, рівень життя та реальні грошові доходи населення, діяльність конкурентів на споживчому ринку, соціально-демографічні фактори та інше).

Таким чином, особливу увагу варто звернути на оцінку впливу змін торговельної надбавки на обсяги продажу товарів, кількість покупок (по підприємству в цілому, товарних групах, окремих товарах). З метою вибору найефективніших методів цінового стимулювання продажу варто виявити вплив проведених цінових акцій на кількість покупців, обсяги і структуру товарообороту.

Кількісна оцінка впливу окремих чинників здійснюється за допомогою використання різних методів. Серед них: метод ланцюгових підстановок, абсолютних різниць, інтегральний метод на основі побудови моделей взаємозв'язку факторів та обсягу товарообороту торговельного підприємства.

13 етап. Цей етап в системі оцінки є завершальним. Він побудований на оцінці економічних меж і передбачає визначення критичних обсягів діяльності торговельного підприємства – точки ліквідації, точки беззбитковості, точки мінімального рівня рентабельності.

Порівняльна характеристика критичного товарообороту із фактичним товарооборотом допомагає оцінювати поріг безпеки та запас фінансової стійкості підприємства. Максимізація позитивних значень порогу безпеки та запасу фінансової міцності торговельного підприємства характеризує підвищення рівня ефективності управління товарооборотом з позиції забезпечення умов для самоокупності та самофінансування підприємства.

Таким чином, нова економічна ситуація вимагає розвитку теорії і практики аналізу товарообороту торговельного підприємства, адекватної сучасним вимогам. При чому особливої актуальності набувають за таких умов напрацювання практикуючих фахівців торговельного бізнесу, які були враховані в процесі розроблення системи управління товарооборотом.

Список використаних джерел:

1. Архипов С. Статистические методы расчета страховых запасов / С. Архипов // Економіст. – 2012. – №5. – С.48-50.
2. Астапов, К. Инновации промышленных предприятий и экономический рост / К. Астапов // Экономист. – 2002. – №6. – С.44-51.
3. Буряк П. Ю. Формування і надання інформації про фінансові ресурси підприємства / П. Ю. Буряк // Фінанси України. – 2006. – №10. – С.123-128.
4. Валевич Р.П. Ценообразование и ценовая политика: Практикум / Р.П.Валевич, И.В.Прыгун. - Мн: БГЭУ, 2008. - 165 с.
5. Височин І. В. Теоретичні аспекти планування товарообороту підприємства роздрібної торгівлі / І. В. Височин // Економіка & держава. – 2012. – №5. –С.17-20.
6. Волошин І. Хеджування процентного ризику, приховане у кривих дохідності / І. Волошин, М. Волошин // Вісник Національного банку України. – 2012. – №6. – С.34-36.
7. Доля, В. Т. Экономический анализ : Учеб. пособие / В. Т. Доля. – 2-е изд., доп. и перераб. – К : Кондор, 2007. – 224с.
8. Економіка торговельного підприємства : опорний конспект лекцій. Ч.3 / уклад.: Н.М. Ушакова, Л.О. Лігоненко, Л.В. Клоченок, С.І. Губар. – К. : КНТЕУ, 2008. – 183 с.
9. Заходим М. В. Економічний механізм забезпечення виробництва конкурентоспроможної продукції молокопереробних підприємств / М. В. Заходим // Економіка АПК. – 2011. – №4. – С.26-32.

УДК 658.153:65.012.12

Р.В. Вербицький

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ВИЗНАЧЕННЯ ПОСЛІДОВНОСТІ ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ ОБОРОТНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

В статті розглядається методичний підхід до оцінки ефективності використання оборотних коштів промислового підприємства з використанням

факторного аналізу на основі діагностики відхилень елементів оборотних коштів від запланованого рівня з метою підвищення ефективності їх використання та прискорення оборотності.

Ключові слова: *оборотні активи, оборотні фонди, ліквідність, платоспроможність, фактори впливу, аналіз, ефективність.*

Вивченню і вирішенню проблем ефективного використання оборотних коштів присвячені праці таких науковців: А. Апчерч, В.Г. Артеменко, І.Т. Балабанов, С.Б. Барнгольц, М.В. Белендир, С. Брєг, М.А. Бахрушина, Л.Т. Гіляровська, А. Дайле, О.В. Єфімова, М.Н. Крейніна, В.В. Ковальов, С.А. Расказова-Миколаєва, В.В. Рижова, Г.В. Савицька, А.Е. Суглобов, Р.С. Сайфулін, А.Д. Шеремет, К.В. Щиборщ та ін.

Ефективне управління підприємством вимагає, передусім, розуміння проблемних аспектів, що виникають на підприємствах у зв'язку із управлінням його оборотним капіталом. Найефективнішим інструментом виявлення та розуміння таких проблем є аналіз. Оборотний капітал розглядається багатьма науковцями як об'єкт аналізу, проте вчені по-різному підходять до аналізу оборотного капіталу. Так, група вчених пропонує аналізувати оборотний капітал за певними напрямами - наявністю, ефективністю використання, якістю [2; 9; 10]. Інша група вчених аналізує оборотний капітал за певною встановленою послідовністю [7]. Крім того, деякі вчені аналізують оборотний капітал, розподіляючи його на складові -матеріальну та грошову [1; 3; 4; 5; 6]. Незважаючи на значну кількість досліджень з приводу аналізу оборотного капіталу відмітимо, що не існує єдиного підходу до аналізу оборотного капіталу підприємства.

Оборотні кошти є однією із складових частин майна підприємства. Стан та ефективність їх використання - одна з головних умов успішної діяльності підприємства. Дослідження економічної літератури дозволило встановити, що оборотні кошти - це сукупність коштів підприємства, що авансуються на створення оборотних фондів та фондів обігу для забезпечення їх безперервного кругообігу [11, 12, 13, 14]. Однією з умов безперервності виробництва є

постійне поновлення його матеріальної основи - засобів виробництва. У свою чергу, це визначає безперервність руху самих засобів виробництва, який відбувається у виді їхнього кругообігу. У своєму обігу оборотні кошти послідовно приймають грошову, продуктивну і товарну форму, що відповідає їх розподілу на виробничі фонди і фонди обігу. Оборотні фонди виступають у вигляді предметів праці, фонди обігу - це кошти, вкладені в запаси готової продукції, товари відвантажені та в дорозі, а також кошти на рахунках та в касі підприємства [11]. З огляду на це розрізняють оборотні кошти у сфері виробництва та у сфері обігу, які в сукупності своїй забезпечують безперервність виробництва та реалізації продукції. Структура оборотних фондів формується під впливом низки факторів (тип виробництва, особливості продукції та технології її виготовлення, умови забезпечення підприємства матеріальними ресурсами тощо) і змінюється в часі повільно, без різких коливань [12].

Подольська В. О., Яріш О. В. пропонують наступну послідовність проведення аналізу оборотних активів.

На першому етапі оцінюють загальний розмір оборотних активів підприємства та аналізують зміни в їх обсязі впродовж звітного періоду. Визначається питома вага оборотних активів у загальному обсязі майна та її зміна протягом періоду.

На другому етапі досліджують структуру оборотних активів підприємства за видами активів.

На третьому етапі аналізу необхідно кількісно оцінити вплив факторів, які обумовлюють зміни в обсязі оборотних активів.

На четвертому етапі аналізу оцінюють зміни в складі джерел фінансування оборотних активів. Для цього обчислюють розмір власного оборотного капіталу, порівнюють з відповідними показниками за попередні періоди.

Питома вага власних джерел фінансування оборотних активів використовується для оцінки ступеня фінансової стійкості підприємства, його незалежності від зовнішніх джерел фінансування. На п'ятому етапі аналізу

розраховують показники ефективності використання оборотних активів, проводять їх аналіз та роблять аналітичні висновки [7, с 97].

Метою аналізу оборотних коштів є визначення їх об'єму і структури, а також джерел їх покриття і співвідношення між ними, достатнього для забезпечення довгострокової виробничої і ефективної фінансової діяльності підприємства.

Саме тому, пріоритетним напрямком є формування ефективної системи управління оборотними коштами на підприємстві, яка базується на:

- спостереженні та постійному контролі за фактичним рівнем оборотних коштів;
- діагностики відхилень елементів оборотних коштів від запланованого рівня;
- виявленні внутрішньовиробничих і внутрішньогосподарських резервів підвищення ефективності використання оборотних коштів;
- розрахунку і врахуванні нормативів оборотних коштів (виробничих, збутових та грошових ресурсів).

Низка питань, пов'язаних з вирішанням завдань управління оборотними коштами, диктує необхідність побудови цілісної концепції щодо управління рухом оборотних коштів, яка дасть можливість на підставі суб'єктивної інформації приймати оптимальні рішення, що сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Це ставить перед підприємством необхідність рішення двох важливих завдань: забезпечення платоспроможності та забезпечення прийнятного об'єму, структури і рентабельності активів. Основною метою системи управління оборотними коштами є підвищення ефективності їх використання та прискорення оборотності, тому в процесі аналізу формування і використання оборотних коштів слідує розрахувати швидкості обороту оборотних активів; оцінити ефективність використання обігових коштів.

Показники оборотності оборотних коштів або активів у вигляді коефіцієнтів відбивають кількість оборотів, здійснених коштами або активами, а також у вигляді - відбивають середню тривалість їх одного обороту.

Швидкість обороту оборотних коштів впливає на тривалість виробничого періоду повного оберту усієї суми оборотних коштів, в процесі, якого відбувається зміна їх матеріально-речової форми.

Гришова І. Ю. теж відмічає матеріальну й грошову форму оборотних активів, тому в межах стратегії управління оборотними активами повинна розроблятися самостійна політика управління оборотними активами у матеріальній або грошовій формі чи окремо за видами.

Управління матеріальними оборотними засобами та формування системи показників їх ефективного використання будується на дослідженні основних факторів, які безпосередньо пов'язані із сферою виробництва: обсяги операційної діяльності, наявність асортименту продукції, їх складність за складом сировинних елементів, що використовуються, характер технологічного процесу, частота надходжень сировини і матеріалів, кількість структурних підрозділів, що забезпечують здійснення виробничого процесу, рівень попиту на вироблену продукцію тощо.

Тому систему показників ефективності використання матеріальних оборотних засобів слід доповнити такими характеристиками, як матеріаломісткість, ритмічність виробництва продукції, матеріаловіддача, коефіцієнт виходу продукції.

До системи показників ефективності використання грошових оборотних засобів Гришова І. Ю. відносить:

- показники ліквідності оборотних засобів (показники поточної, загальної, миттєвої ліквідності), коефіцієнта участі грошових активів в оборотному капіталі;
- показники оборотності грошових оборотних засобів (коефіцієнт оборотності, дебіторська заборгованість та грошові активи, період оборотності грошових активів, період інкасації дебіторської заборгованості);
- показники оцінки ефективності інвестування засобів у дебіторську заборгованість (коефіцієнт відволікання оборотних засобів у дебіторську

заборгованість, коефіцієнт ефективності інвестування засобів у дебіторську заборгованість, рівень ризику інвестиційних засобів у дебіторську заборгованість) [3, с 127].

Показники оборотності оборотних коштів доцільно використовувати для оцінки рівня ефективності використання ресурсів підприємства в якості результативного показника з виділенням факторів першого і подальших порядків, які випливають на їх рівень. Тривалість обороту оборотних коштів залежить від їх середнього розміру і виручки від реалізації.

Середня величина обігових коштів є алгебраїчною сумою середніх величин матеріальних оборотних запасів, дебіторської заборгованості, короткострокових фінансових вкладень і грошових коштів; а виручка нетто -це сума собівартості, витрат на збут, адміністративних витрат і результату від продажів.

Для характеристики стану джерел фінансування оборотних активів виділимо такі показники: наявність робочого капіталу (власного оборотного капіталу), коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами та забезпеченість матеріальних оборотних фондів власним капіталом.

Наступним кроком в аналізі джерел фінансування оборотних активів є аналіз ефективності їх використання, що проводиться за допомогою наступних показників: коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, термін обороту кредиторської заборгованості, коефіцієнт мобільності власного капіталу.

Якщо ризиковість оборотних активів виражається через ризик втрати ліквідності, то ризиковість джерел фінансування оборотних активів виражається через ризик втрати фінансової стійкості. Недостатня фінансова стійкість підприємства може призвести до його неплатоспроможності та банкрутства, а надлишок фінансової стійкості може призвести до втрати можливого прибутку від використання запозичених коштів. Таким чином, показники ризиковості джерел фінансування оборотних активів характеризуються відношенням власного та позикового капіталу.

Для оцінки ризиковості джерел фінансування необхідно розраховувати такі показники:

- коефіцієнт автономії;
- коефіцієнт фінансової залежності;
- коефіцієнт маневреності власних засобів;
- коефіцієнт фінансової стабільності;
- коефіцієнт співвідношення залученого та власного капіталу та коефіцієнт концентрації позикового капіталу;

Отже, основною метою системи управління оборотними коштами є підвищення ефективності їх використання та прискорення оборотності. На основі ретельного аналізу ефективності оборотних активів повинна будуватися фінансова політика управління оборотним капіталом підприємства, реалізація, якої повинна забезпечити компроміс між ризиком втрати ліквідності і ефективністю господарської діяльності.

Факторний аналіз оборотності дає можливість визначити, за рахунок яких елементів оборотних активів досліджуване підприємство може підвищити ефективність їх використання. У нинішній час в процесі аналізу показників ефективності використання оборотних активів підприємства важливим є визначення, за рахунок яких факторів сформувався той чи інший показник. Закономірним є наявність різноманітних шляхів прискорення оборотності оборотних засобів, які залежать від рівня організації виробництва на підприємстві. Вважаємо за доцільне шукати такі шляхи на кожній із стадій кругообігу оборотних активів.

Провівши аналіз існуючої економічної літератури, ми дійшли висновку, що доцільно проводити аналіз оборотного капіталу підприємства в двох напрямках - аналіз оборотних активів та аналіз коштів, направлених на формування цих активів. Обидві складові оборотного капіталу слід аналізувати у три етапи, що найбільш повно характеризують об'єкт аналізу, -стан, ефективність та ризиковість. Для більш глибокого та різнобічного аналізу оборотного капіталу необхідно також звернути увагу на статистичні методи аналізу та економіко-математичне моделювання.

Список використаних джерел:

1. Брейли Р. Принципы корпоративних финансов / Р. Брейли, С. Майерс; пер. с англ. Н. Барышниковой. - М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011.

2. Ворожева Т. П. Комплексная система показателей функционирования оборотного капитала / Т. П. Ворожева // Проблемы и перспективы управления экономикой и маркетингом в организации. - № 10. - 2011. - С. 5-9.

3. Гришова І. Ю. Оборотні засоби молокопереробних підприємств /1. Ю. Гришова; за ред. академіка УААН М. Я. Дем'яненка. - К. : ННЦАЕ, 2015. -188 с.

4. Економіка підприємств : навчальний посібник / [А. В. Шегда, Т. М. Литвиненко, М. П. Нахаба та ін.]; за ред. А. В. Шегди. - 2-ге вид., стер. - К. : Знання-Прес, 2012. - 335 с.

5. Економіка підприємства : підручник / [Й. М. Петрович, А. Ф. Кіт, О. М. Семенів та ін.]; за заг. ред. И. М. Петровича. - Львів : Новий світ - 2012, 2014.-680 с

6. Окселенко Н. О. Сучасні підходи до аналізу оборотних активів сільськогосподарського підприємства / Н. О. Окселенко // Економічний простір. - 2011. - № 51. - С 265-272.

7. Подольська В. О. Фінансовий аналіз : навч. посібник / В. О. Подольська, О. В. Яріш. - К. : Центр навчальної літератури, 2011. - 488 с

8. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства» / О. М. Рац // Економічний простір. - № 12. - 2013.-С 275-286.

9. Соляник Л. Г. Оборотні засоби промислового підприємства: оптимізація управління : монографія / Л. Г. Соляник; за ред. О. С Галушко. -Д. : Національний гірничий університет, 2012 . - 239 с

10. Фінанси підприємств : підручник / [А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін.]; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. - 6-те вид., перероб. та доп. -К. : КНЕУ, 2015. - 552 с. -С. 221.

11. Шеремет А.Д. Финансовый анализ / А.Д. Шеремета, Р.С.Сейфулина, Е.В.Негашева. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 479 с.

12. Шиян Д.В. Фінансовий аналіз / Д.В. Шиян, Н.І. Строченко : Навч. посібник. - К.: Видавництво А.С.К., 2013. - 240с.
13. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 «Баланс», затверджене Наказом Міністерства фінансів України від 31 березня 1999 р. №87.
14. Финансовое положение предприятия: оценка, анализ, планирование / под ред. А.В. Черчесл. - СумькСНУ, 2015. - 333 с.

УДК 331.101.3(045)

Ю.О. Андрущенко

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торгово-економічний інститут КНТЕУ

МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

У статті досліджено системи стимулювання і мотивації працівників; наведено приклади мотивації і стимулювання на українських підприємствах у порівнянні з зарубіжними компаніями, виявлено вплив факторів мотивації на продуктивність праці.

Ключові слова: *мотивація, стимулювання, методи стимулювання, оцінка праці, форми стимулів, персонал.*

В сучасних умовах рівень конкурентоспроможності організації все більшою мірою залежить від наявних переваг в галузі практичного ефективного управління. Для успішної діяльності підприємства недостатньо тільки залучити і відібрати кваліфікований персонал, багато залежить від організації роботи та системи мотивації співробітників. Суть її полягає в тому, щоб домогтися підвищення продуктивності праці за рахунок зростання особистої зацікавленості працівника в результатах своєї праці. Проблема мотивування персоналу є ключовою функцією управління, однією з найважливіших передумов досягнення стратегічної мети розвитку підприємств.

Сучасна система управління персоналом базується на тому, що люди є найважливішим економічним ресурсом підприємства, джерелом його прибутків, конкурентоспроможності та процвітання.

Проблема стимулювання праці персоналу відображена в роботах зарубіжних вчених: Й. Шумпетер, Д. Рікардо, Дж. М. Кейнса, А. Сміта, Д. Мак Клелланда, Ф. Герцберга, А. Маслоу.

Серед вітчизняних економістів, які займалися проблемами стимулювання персоналу підприємства можна виділити таких, як Слиньков В. Н., І. Боднар, А. Колот, Д. Богиня, Е. Лібанова, В. Данюк, Т. Кір'ян, В. Мікловда, Н. Лук'янченко, Л. Семів, В. Петю, А. Уманський, С. Сардак та багато інших.

Види мотивації працівників організацій проаналізовані в наукових працях таких авторів як: Кузьміна О. Є., Кредісова А. І., Яцури В., Черкасова В. В., Нємцова В. Д. та ін. Кожен із цих науковців розглядає мотивацію як психологічну категорію, котра викликає заохочення до праці. Поняття та значення мотивації досліджували такі вчені як: Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Завадський Й. С., Грифін Р., Яцура В., Черкасов В. В.

Мотивація праці в сучасних ринкових умовах є однією з найактуальніших проблем, оскільки внутрішнє бажання діяти позначається на продуктивності праці, ефективності прикладених зусиль.

Метою статті є аналіз сучасних методів та форм матеріальної та нематеріальної мотивації праці співробітників, як важливого фактора підвищення її ефективності.

Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей.

Мотивація - це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації[1,2].

Кожен ефективний керівник намагається переконати працівників працювати краще, викликати в них бажання до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів. Важливо також, щоб працівники домагалися досягнення цілей організації добровільно і творчо.

Проте, на практиці часто спостерігається картина невмілого застосування системи мотивації, і як результат висока плинність кадрів, низькі результати діяльності. Варто застосовувати не лише матеріальну мотивацію, а й моральну, котра в деяких випадках є більш дієвою та раціональною в порівнянні з

грошовою винагородою за виконану роботу. Фактором мотивації насамперед, постає система стимулювання праці. Дієвими формами матеріального і морального стимулювання високопродуктивної праці є встановлення рівня грошової винагороди, тарифних ставок, доплат, премій, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок підприємства.

Мотивація персоналу є однією з важливих складових системи управління персоналом в організації та системи безпеки підприємницької діяльності. Ретольно розроблена система мотивації дає змогу не лише активізувати потенціал людини для досягнення мети, але й приносить задоволення працівникові в процесі праці через реалізацію його потреб та активізує безпечні умови діяльності всього підприємства. Виходячи з того, що об'єктом мотивування є працівники різних (вищого, середнього та нижчого) рівнів управління, треба брати до уваги відмінність їх мотивації до виробничо-управлінської діяльності. Кожен досвідчений керівник намагається переконати працівників працювати краще, стимулювати внутрішні бажання до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів. Важливо також, щоб працівники домагалися досягнення цілей організації добровільно і творчо. Сучасним менеджерам необхідно шукати методи заохочення персоналу до діяльності не лише заради доходів, а й для задоволення, реалізації власного трудового і творчого потенціалу. Тому завжди важливо з'ясувати, які специфічні потреби дають поштовх до виникнення мотивації у даної людини, у конкретний час.

Практичне втілення системи стимулювання працівників обов'язково відбувається завдяки використанню широкого кола методів і прийомів:

6) економічних (прямих) - заробітна плата (різні форми та системи заробітної плати); премії за продуктивну працю і раціоналізацію; участь у прибутках; заохочувальні, компенсаційні та гарантійні виплати; доплати за стаж і сумлінну працю на підприємстві;

7) економічних (непрямих) - пільгове харчування; нагороди цінними подарунками; кредити на житло та придбання товарів; відшкодування витрат за користування житлом, транспортом, зв'язком; оплата навчання;

8) адміністративних - гнучкі робочі графіки; зміни у режимі праці; сприяння творчим відпусткам і відрядженням;

9) організаційно-виробничих - охорона праці; покращання умов праці; збагачення змісту праці; програми підвищення якості праці;

10) морально-психологічних - подяки; оголошення та повідомлення досягнень; участь у системі оцінки результатів праці; нагороди почесними відзнаками; проведення урочистих зібрань;

11) соціальних (не грошових) - просування по службі; участь у прийнятті рішень на більш високому рівні; профілактичне та лікувально-оздоровче медичне обслуговування; зміна соціального статусу працівника [4 с. 196].

Відповідно до даного групування, кількість методів стимулювання праці є досить значною, тому їхнє використання на підприємствах повинно грунтуватися на багатьох чинниках, серед яких як головні можна виокремити: чисельність і структуру персоналу, організаційну структуру та культуру персоналу, поточні результати господарської діяльності підприємства та стадію життєвого циклу підприємства.

Система стимулювання та мотивації праці має враховувати розбіжності в інтересах роботодавця і працівника та їхні спільні цілі, підштовхувати персонал до ефективної трудової діяльності та підвищувати рентабельність підприємства в цілому.

Побудова ефективної системи стимулювання праці передбачає створення конкурентоспроможної системи винагород працівникам, які забезпечують отримання додаткового прибутку або є основною рушійною силою в колективі. Адекватна оцінка процесу мотивації на підприємстві та вміле управління ним є ключовим аспектом забезпечення економічних інтересів працівників різних підприємств у практичному вираженні.

Таким чином, стимулювання - це вплив на працівника за допомогою певних факторів, що прямо залежать від потреб людини. До таких факторів можна віднести певний матеріальний об'єкт, створені умови праці чи окрему ситуацію, що склалася на підприємстві. Завданням керівництва підприємства є створення відповідних умов для розкриття потенціалу працівників, що зумовило б виникнення стійкої потреби в напруженій і результативній праці. При цьому керівництво має враховувати конкретні ситуації, що слугують стимулами в процесі праці, враховувати не тільки особисті здібності працівників, а і їхні мотиви: потреби, інтереси, пріоритети, амбіції[3,4].

На жаль, в Україні, що володіє визнаним у світі кадровим й інтелектуальним потенціалом, підприємства недостатньо використовують інструменти, пов'язані з підвищенням мотивації працівників, акцентуючись в основному на маніпулюванні зарплатою: підвищуючи або знижуючи її залежно від кількості виконаної роботи. Тільки великі сучасні підприємства, приймаючи на роботу, пропонують фахівцям високого рівня не тільки високу зарплату, але і щедрий соціальний пакет, що покриває частину важливих витрат життєдіяльності людини. Однак часто молодих працівників це не влаштовує: вони повинні бачити перспективу кар'єрного зростання в цій компанії, а якщо ж ні, то, як показує практика, вони шукатимуть інше місце роботи.

У сучасних умовах керівники намагаються максимально зекономити на засобах стимулювання праці. Навіть нематеріальна для працівника винагорода, як правило, вимагає витрат від компанії. Бажаючи заощадити, багато компаній вирішують піти на хитрість, поєднавши програми мотивації персоналу із заходами щодо посилення командного духу. Вважається, що корпоративні акції (свято, тренінг, виїзд на пікнік) - все одно, що подарунок працівникам.

Зрозуміло, створення якомога згуртованішої команди однодумців - це дуже добре. Проте винагорода конкретного працівника є визнанням його персональних заслуг з боку керівництва.

Формуючи систему мотивування працівників на вітчизняних підприємствах, доцільно скористатися світовим досвідом. Із всього розмаїття

моделей систем мотивації праці можна виділити найхарактерніші: японську, американську, французьку, англійську, німецьку, шведську.

Японська модель мотивування персоналу основана на трьох факторах: професійна майстерність, вік, стаж роботи. Вік і стаж є основою для визначення традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці - базою для обрахування трудової тарифної ставки, яка називається «ставкою за кваліфікацію». Використання трудової ставки унеможливлює автоматичне підвищення заробітної плати без підвищення кваліфікації працівника та зростання його трудового внеску, що посилює мотивацію до праці[5,6].

Американська модель мотивування праці ґрунтується на матеріальних стимулах. Найпоширеніші різноманітні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями та різноманітні форми преміювання. Гнучкість системи оплати праці досягається завдяки періодичній атестації працівників, на основі якої встановлюється їх рівень оплати праці на наступний період. Зарплата переглядається, як правило, в перший рік роботи кожних три місяці, після року роботи - раз на півроку або рік.

Французька модель мотивування працівників містить дві складові формування системи оплати праці: індексацію заробітної плати залежно від вартості життя та індивідуалізацію оплати праці. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції реалізується урахуванням рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника.

У Великобританії існують дві модифікації системи оплати праці, що залежать від прибутку підприємства: грошова, основу якої становить регулярна доплата відповідної частки прибутку до встановленої заробітної плати, і акціонерна, яка передбачає часткову оплату у вигляді акцій. Крім того, заробітна плата на деяких підприємствах Великобританії не є стабільною, а залежить від прибутку підприємств.

Німецька модель мотивації праці ґрунтується на гармонійній комбінації - стимулювання праці та соціальні гарантії.

Шведська модель мотивації праці відрізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на зменшення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років, шведські профспілки на переговорах щодо переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за однакову працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати [1,6].

Аналізування моделей мотивації трудової діяльності розвинених країн доводить, що система мотивування праці не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу.

Сьогодні основним мотивуючим чинником працівників вітчизняних підприємств є бажання мати гарантовану заробітну плату. При цьому ні інтенсивність, ні якість праці до уваги не беруть, переважає бажання мати спокійну роботу з невеликим, але гарантованим заробітком, а не інтенсивну роботу з високою оплатою.

У процесі мотивування треба зважати на об'єктивні й суб'єктивні фактори, що впливають на поведінку людей. Так, для британців та американців найбільше значення має повага. Для французів та індійців - специфіка роботи, яку вони виконують. Для німців - люди, з якими вони працюють. Для японців - зарплатня [2,4].

Розробивши систему мотивації, спрямовану на задоволення потреб працівників підприємства відповідно до того, що вони вважають важливим, можна створити сприятливіші умови для досягнення цілей організації. Так, для молодих працівників важливі кар'єра, життєвий успіх. У працівників передпенсійного віку сильними мотивами підвищення продуктивності праці є визнання їх авторитету, цінності, незамінності для фірми тощо. Для індивідів, чиє фінансове становище доволі благополучне, моральні мотиви можуть бути значно вагомішими, ніж матеріальні. Такі працівники надають великого значення і змісту роботи, отримують задоволення від самого процесу роботи і від досягнутого результату [3 с. 22].

Скрутне фінансове становище зумовлює переважання матеріальних мотивів над моральними. Тому уміння розрізняти потреби працівників є основою формування у них активної трудової поведінки та досягнення підприємством основної мети - максимізації прибутку. Матеріальні блага як у грошовій, так і в натуральній формі завжди є активним стимулом діяльності працівників. Інтерес до них у працівників визначається вже тим, що за рахунок цих благ переважно задовольняються не тільки матеріальні, але і культурні, духовні потреби працівників і членів їхніх родин. Системи матеріального стимулювання повинні бути прості й зрозумілі кожному працівнику, бути гнучкими, давати можливість відразу ж заохочувати кожен позитивний результат роботи. Розміри заохочення повинні бути економічно і психологічно обґрунтовані (більше і рідше; частіше, але менше).

Нематеріальні блага узагальнено можна охарактеризувати як поліпшення умов роботи на підприємстві, що створює в працівника мотивацію до певних позитивних дій, певну позитивну поведінку, але, природно, лише у випадках, якщо поліпшення роботи у свідомості працівників відповідає їх уявленням про те, якими мають бути робочі місця, режими праці і відпочинку, участь працівників в управлінні виробництвом, відносини між працівниками в колективі і багато чого іншого, що приносить працівнику блага в нематеріальній формі[2,7].

Оскільки поліпшення умов роботи на підприємстві потребує проведення організаційних, технічних, психологічно-фізіологічних, соціально-економічних, суспільних заходів, то системи нематеріального стимулювання нерозривно пов'язані з цими заходами. Для розвитку трудової активності необхідна правова основа відносин керівника і виконавця, за якої працівнику надається право самостійно вибирати лінію трудового поводження згідно з чітко зафіксованими правовими нормами. Це не суперечить принципу єдиноначальності на виробництві. Зміцнення і використання правових методів керування в сфері праці базуються на чіткому й однозначному розподілі прав і відповідальності, що є необхідною умовою захищеності працівника від сваволі як адміністрації,

так і колективу, сприяють чіткішому розмежуванню зон контрольованого і мотивованого поводження. При цьому природне внутрішньовиробниче протиріччя економічних інтересів керівників і виконавців стає джерелом розвитку, і через його вирішення забезпечується підвищення ефективності праці. Оцінка керівником процесу виконання персоналом визначеного завдання також мотивує людей. Інтерес керівника до того, що робить працівник, похвала, зауваження, допомога й інші форми управлінського впливу стимулюють підлеглого до кращого виконання своїх обов'язків. Зміна обставин роботи, пріоритетів працівника, тощо змінює і силу мотивації. Тому на підприємствах слід постійно здійснювати моніторинг мотивуючого середовища, своєчасно реагувати на його зміни оновленням мотивувальних факторів.

В результаті проведеного аналізу виявлено, що для формування належного ставлення до праці необхідно створювати такі умови, щоб персонал сприймав свою працю як свідому діяльність, що є джерелом самовдосконалення, основою професійного та службового зростання. Належне оцінювання значущості мотивації є запорукою успішності підприємства, його розвитку та досягнення цілей.

У статті проведено аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, які є важливими при побудові мотиваційного механізму; узагальнено тенденції формування системи мотивування у вітчизняній та зарубіжній практиці.

Виявлено, що система мотивації має бути спрямована на перспективу і на залучення всіх працівників до реалізації стратегії та активної участі в тих змінах, що відбуваються на підприємстві. Комплексне використання методів стимулювання персоналу дозволить створити умови для переходу на більш вищий рівень трудових відносин та підвищити продуктивність праці на підприємствах.

Список використаних джерел:

1. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір. - 2010. - № 5. - С. 53-58.

2. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л.Іванов // Наукові праці НДФІ. - 2010. - № 5. - С. 34-38.
3. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Іванченко // Економіст. - 2010. - № 3. - С. 21- 23.
4. Єськов О.Л. Система мотивації персоналу, орієнтована на цілі та результати його роботи / О.Л. Єськов, Н. Д. Дарченко // Вісник Хмельницького національного університету. -2010. - №2. - С. 194-198.
5. Мягких І.М. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України / І.М. Мягких // Актуальні проблеми економіки - №9. -2011. - С. 210-211.
6. Славогородська О.Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств / О.Ю. Славогородська // Проблеми науки. - 2010.-№ 1.-С. 94.
7. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О.В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. - 2010. - № 9. - С. 37-41.

УДК 005(0755.8)

Є.С. Антонюк
здобувач освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто основні напрями впливу організаційної культури на підвищення конкурентоспроможності. Показано вплив організаційної культури на мотиваційні дії персоналу підприємства та вплив організаційної культури на його компетенцію. Сформульовано основні ознаки, які дають можливість розглядати організаційну культуру як стимулятор інноваційних процесів та як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: *організаційна культура, конкурентоспроможність підприємства, фактори, мотиви і стимули, мотиваційні дії, персонал підприємства, компетенції персоналу*

У сучасних умовах глобалізації економічних процесів забезпечити високий рівень конкурентоспроможності можна завдяки інноваційній моделі розвитку кожного окремого підприємства. Інноваційна модель буде ефективною за умови системного підходу до її формування, який дасть можливість логічно вибудувати певну структуру і взаємозалежності всіх складових інноваційної системи.

Інноваційні процеси підприємств значною мірою зумовлені їхніми внутрішніми можливостями. Організаційна культура є внутрішнім важелем впливу на інноваційний розвиток з акцентуванням уваги на внутрішніх конкурентних перевагах та стратегію домінування інноваційного фактора в підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Оскільки інноваційні процеси впливають на підвищення конкурентоспроможності підприємства і самі по собі переводять нововведення в систему загальнокультурних норм, в результаті чого культурні цінності відтворюються в життєдіяльності суспільства новими поколіннями, то суттєво зростає роль організаційної культури в підвищенні ділової активності підприємства. Завдяки своїй внутрішній силі організаційна культура може зробити успішним та привабливим будь-яке підприємство. У сучасних умовах стрімкої інформатизації культура стає динамічним фактором, який прискорює впровадження нового досвіду в різні сфери суспільно-економічної практики.

У зв'язку з цим є сенс розглядати організаційну культуру як важливий фактор підвищення інноваційної активності підприємства і забезпечення його високої конкурентоспроможності.

Теоретичні та практичні аспекти забезпечення конкурентоспроможністю відображено в працях як закордонних вчених економістів - І. Ансоффа, Ф. Котлера, М. Портера, А. Томпсона, Р. Фатхутдінова, так і вітчизняних дослідників - Б. Буркинського, В. Герасимчука, Л. Піддубної І. Решетникової, тощо.

Серед останніх найбільш вагомих наукових досліджень присвячених проблемам підвищення конкурентоспроможності підприємств можна виділити праці А. Воронкової, Н. Тарнавської, Г. Яковлева, К. Латишева, Д. Лук'яненка, В. Пономаренка, І. Сіваченка, Л. Піддубної [1-8].

Однак багато питань в цій сфері залишаються недостатньо вивченими. Необхідні більш обґрунтовані дослідження впливу організаційної культури на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Метою роботи є дослідження ролі організаційної культури в підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

В сучасних умовах важливим фактором конкурентоспроможності стає організаційна культура, яка за всіх інших однакових умов може забезпечити підприємству позиції лідера на ринку і здатна тривалий час підтримувати у працівників підприємства прагнення до інноваційної активності.

Фактор організаційної культури домінує у конкурентному змаганні не тільки за ринки збуту, інноваційну привабливість, але й у соціальній сфері, оскільки підприємство є з одного боку роботодавцем, з іншого - платником податків.

Крім того, загальна тенденція всіх змін спрямована на підвищення уваги до особистісних підходів, які необхідно використовувати в регулюванні поведінки людини на підприємстві. Практика заохочення до праці свідчить, що сьогодні людина все більше заглиблюється у свій внутрішній світ, тому мотиви мають виходити із самої природи бажань людини до самовдосконалення, саморозвитку, поціновування своєї особистості. В цьому зв'язку роль організаційної культури є незаперечною, тому що вона проникає у внутрішній світ кожного працівника. Отже, розглянемо основні напрями впливу організаційної культури на підвищення конкурентоспроможності, використовуючи існуючи надбання у сфері мотивації праці.

У наукових джерелах підтверджується складність проблеми мотивації і дослідження мотиваційної поведінки людини. Велика мінливість і динамічність особливостей формування мотиваційного механізму залежно від умов, які

склалися, внутрішніх і зовнішніх аспектів розвитку людини, вимагають постійного дослідження його аспектів, створення підходів з метою вироблення ефективних способів регулювання поведінки людини.

Відповідно до культурологічного підходу система цінностей розглядається як ключовий елемент для розуміння прагнення підприємства до інноваційної діяльності, до успіху. Структура цінностей може коливатися у широкому діапазоні в контексті організаційної культури як ідеології бізнесу.

Слід відзначити, що мотиваційний механізм персоналу підприємства нічим не відрізняється від механізму будь-якої людини, яка не пов'язана з виробництвом, тому що мотивація як категорія охоплює всі етапи в єдиному ланцюжку - від біологічних основ існування людини до складних форм реалізації її свободи. Мотивація є універсальним механізмом підготовки до вільної активності людини, що надзвичайно важливо з огляду на можливості її самореалізації. Підсистемою мотивації є стимуляція, яка спонукає людину до відповідної активності.

Мотив є внутрішнім спонуканням до певної дії, що викликане потребою людини. А під стимулом ми розуміємо той інструмент впливу на людину, який заохочує її до дії. Основна функція стимулу - це активність. Він повинен спонукати людину до виконання конкретної функції. Таким чином, можна сказати, що стимул в своїй активній формі реалізує потенціал людини, потрібно тільки, щоб людина це розуміла й усвідомлювала. Механізм усвідомлення цієї важливої функції стимулу виникає завдяки культурі, її базовим елементам.

Організаційна культура здатна сформувати спільне мотиваційне поле для всіх працівників підприємства, об'єднаних ідеєю якісної праці, яка забезпечує конкурентоспроможність підприємства. Це важливий момент у системі стимулювання, яка повинна враховувати індивідуальні потреби кожного працівника, що відрізняються залежно від його статусу та з інших причин і для задоволення яких слід використовувати диференційовану систему стимулів. Завдяки цінностям організаційної культури вдається структурувати стимули і скерувати мотиваційний вплив в напрямку розвитку потреби працювати на

підвищення конкурентоспроможності підприємства. На рис. 1 зображено схему впливу організаційної культури на мотиваційні дії персоналу підприємства.

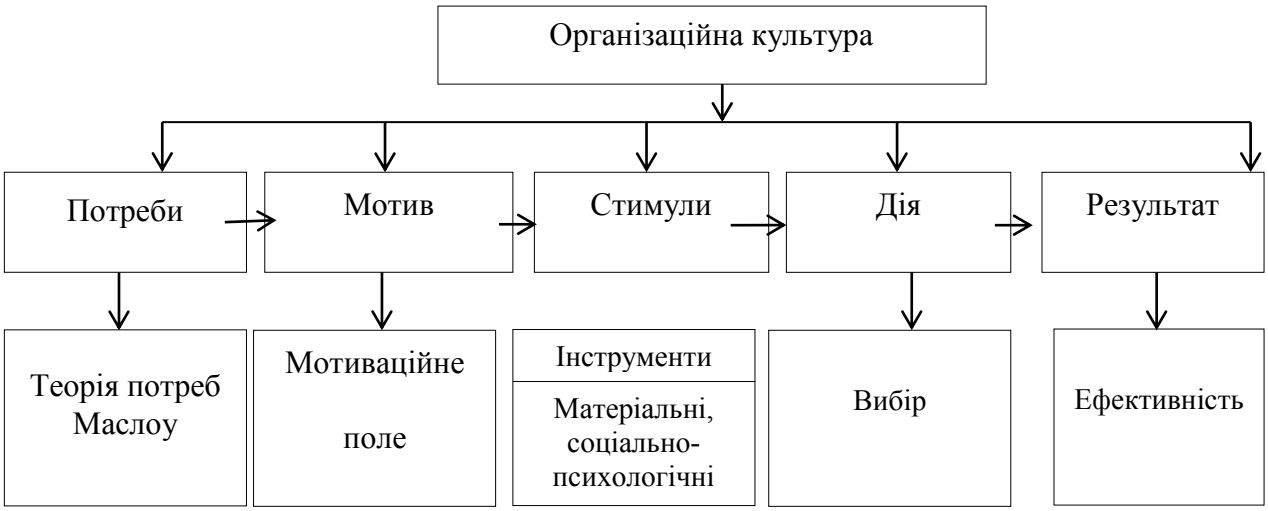

Рис. 1. **Вплив організаційної культури на мотиваційні дії персоналу підприємства**

Сформулюємо основні ознаки, які дають можливість розглядати організаційну культуру як стимулятор інноваційних процесів та як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства.

До таких ознак належать:

- риси організаційної культури, які сприяють успіху підприємства (заохочення ініціативи та креативності, вміння приймати рішення в умовах дефіциту інформації, сприяння в самореалізації персоналу, поєднання гнучкості та жорсткості в управлінні);

- елементи організаційної культури, на основі яких можна створювати мотиваційне поле для підвищення конкурентоспроможності підприємства. В переліку цих елементів важливими є: усталені стереотипи поведінки, норми поведінки, домінуючі цінності, філософія підприємства, психологічний клімат;

- вплив організаційної культури на підвищення конкурентоспроможності відбувається через її функції, оскільки вони передають саму суть загальної концепції інноваційного розвитку. За допомогою функцій (креативна, змістовна, мотиваційна, системо-утворювальна) організаційна культура одночасно впливає на структуру підприємства, процес та поведінку персоналу;

- оскільки в самій сутності організаційної культури закладено елемент творчості як якісну ознаку, то вона потенційно здатна підтримувати інноваційну активність підприємства і його конкурентоспроможність.

- основою організаційної культури є цінності. Система цінностей як один з елементів організаційної культури впливає на поведінкову політику всіх працівників підприємства, бо відображає його філософію. І якщо у цій філософії базовими принципами є прагнення до удосконалення, креативності і гнучкості, то підприємство перебуватиме в стані пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності й активного функціонування на ринку. В умовах інтелектуалізації суспільства провідним фактором стають знання, які набувають особливої цінності та спонукають персонал до пошуку нових ідей, розвитку інноваційного мислення.

Завдяки організаційній культурі і, зокрема, інноваційній культурі, до інноваційного процесу залучаються всі працівники підприємства та творчі особистості ззовні. Таким чином, організаційна культура спрямовує дії людини на покращання якості праці, що є основою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Організаційна культура - це середовище, в якому взаємодіють елементи підприємства і відбуваються основні організаційні процеси. Отже, вона може визначати моделі поведінки та мислення всіх учасників ринкового процесу.

Організаційна культура пов'язана з людським капіталом через систему відносин і поведінкових характеристик. Наявність креативного компонента в системі поведінкових характеристик організаційної культури є вагомою спонукою до інноваційного розвитку.

Організаційна культура стимулює інноваційний стиль мислення, наслідком якого буде інноваційний продукт. І залежно від того, наскільки вона є сильною й привабливою для персоналу, настільки вона і сприяє його мотивації. Отже, організаційна культура через мотиваційний важіль здатна змінити стандартне інертне мислення, полегшуючи опір інноваціям та системним змінам.

Організаційна культура як мотиваційний фактор найкраще проявляється в системі управління персоналом і, зокрема, в підсистемі управління мотивацією

поведінки персоналу конкретизуються її потенційні можливості. Загальні принципи мотивації діють за різних соціокультурних обставин та умов. Важливо, щоб працівники усвідомлювали взаємозв'язок своїх дій та вчинків із системою винагород чи санкцій. Отже, у працівників буде спрацьовувати стереотип сприйняття і розуміння поведінки на основі прийнятих на підприємстві цінностей, що впливатиме на відношення до праці.

Організаційна культура на підприємстві може пізнаватися через функціонуючу мотиваційну підсистему в системі управління персоналом завдяки системі нагород чи привілеїв, які здебільшого пов'язані з певними стандартами і нормами поведінки. Принципи побудови системи стимулювання та її основне спрямування повинні підтримувати саме ту поведінку та відношення до праці, в яких найповніше проявляється зміст організаційної культури.

Повинна мати соціальне спрямування кадрова політика, завдяки чому підвищується статус організаційної культури, а основним завданням в управлінні персоналом стає максимальне інвестування у розвиток людського капіталу та соціальний розвиток. Тобто в цьому випадку маємо прямий та зворотний зв'язок між організаційною культурою, системою управління персоналом і підсистемою стимулювання, прийнятою на підприємстві. Завдяки тісній взаємодії за допомогою принципу синергії на підприємстві можна буде досягти бажаного ефекту, необхідного для підвищення конкурентоспроможності.

Система мотивації повинна спиратися на індивідуальний підхід до кожного працівника, підбираючи свою шкалу стимулів, які б заохочували до якісної праці і стимулювали винахідництво, творчість, активність у поєднанні із відповідальністю за якісну працю.

Необхідно виробити послідовність дій щодо використання організаційної культури як стимулятора конкурентоспроможності. Для цього необхідно:

- згрупувати цінності, які є спільними для всіх категорій працівників підприємства і які можуть слугувати мотиваторами;

- оцінити їх як реальний інструментарій впливу на персонал;

- виділити основні та другорядні;

- починати впроваджувати їх у щоденне життя підприємства формувати ту організаційну поведінку, яка відповідає задекларованим цінностям;

- формувати професіональну культуру на основі категорій відповідальності та компетенції.

Саме на ці риси вказується у вимогах стандарту ISO 9001:2000, в якому підкреслюється, що персонал повинен бути компетентним, тобто мати відповідний рівень освіти, яка відповідає роду діяльності, професіональну підготовку, кваліфікацію та досвід. Сукупність перелічених ознак компетентності має документально підтверджуватися, а підприємство повинно вживати всіх заходів для постійного розвитку персоналу.

До критеріїв, за допомогою яких можна перевірити, наскільки організаційна культура виконує свою роль, належать: покращання якості науково-дослідних досліджень, які доповнюються кількісними параметрами: подані рацпропозиції, патенти, нові розробки тощо; зростання продуктивності праці; покращання якісного складу персоналу підприємства; зростання доходів працівників тощо.

Внутрішня мотивація організаційної культури проявляється у тому, що вона розвиває у працівників підприємства почуття співпереживання за спільну справу, гордості за спільні здобутки, відповідальності та розвиває вміння поєднувати особистісний інтерес із корпоративним. Зовнішній характер мотивації організаційної культури проявляється у розширенні соціального пакета, який надається працівникам підприємства і може проявлятися у різних формах.

Наявність на підприємстві працівників високого рівня компетенції не завжди є гарантією ефективного виконання ними своїх функцій у напрямку підвищення конкурентоспроможності. Висока ефективність досягається тоді, коли кожний працівник усвідомлює, що від його внеску залежить успіх загальної справи і це розуміння повинно розвивати в ньому прагнення

трудитися з максимальною віддачею і бажанням творчо підходити до виконання своїх функцій і самовдосконалення. Така ситуація можлива за умови панування на підприємстві інноваційного духу, загальної доброзичливої атмосфери і високої відповідальності всього персоналу. Щодо відповідальності, то це важливе питання відображено в стандарті ISO 9001:2000. Зокрема, в п'ятому розділ стандарту викладено вимоги, що ставляться до відповідальності вищого керівництва. Зміст цих вимог відповідає сутності організаційної культури, оскільки йдеться про підтримування на підприємстві чесних взаємовідносин і створення сприятливої для творчості атмосфери.

Незважаючи на визнання важливості організаційної культури як стимулятора інноваційних процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємства, прикладною проблемою є оцінка ефективності її внеску. Зазначена проблема поки що в наукових працях недостатньо висвітлена, однак на основі здійснених узагальнень можна виділити підходи, необхідні для її вирішення.

Для того, щоби визначити наскільки спонукальна сила організаційної культури є важливою, необхідно:

- використати експертний метод опитування працівників підприємства з метою виявлення мотивів, які можуть активізувати якісну роботу на підприємстві;
- класифікувати сукупність мотивів на економічні та соціальні;
- вибрати параметри, які дають змогу визначити силу мотивації, та запропонувати базисну шкалу для їхньої оцінки.

Надалі необхідно використовувати методичні підходи, які пропонує наука кваліметрія, для оцінки мотиваційної сили організаційної культури. Ця послідовність повинна закінчуватися формуванням мотиваційного ядра, в якому мотиви потрапляють у категорію «сильної дії», «слабкої дії», «нейтральної дії».

Систематизація мотивів дасть змогу проаналізувати ефективність впливу організаційної культури на конкурентоспроможність підприємства.

Отже, досліджено роль організаційної культури в підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Показано вплив організаційної культури на мотиваційні дії персоналу підприємства. Сформульовано основні ознаки, які дають можливість розглядати організаційну культуру як стимулятор інноваційних процесів та як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Організаційна культура спрямовує дії людини на покращання якості праці, що є основою підвищення конкурентоспроможності підприємства і може визначати моделі поведінки та мислення всіх учасників ринкового процесу. Вона через мотиваційний важіль здатна змінити стандартне інертне мислення, полегшуючи опір інноваціям та системним змінам. Організаційна культура, презентуючи систему цінностей та особистісно-орієнтованих методів управління, стимулює інноваційний стиль мислення, наслідком якого буде інноваційний продукт. Як мотиваційний фактор організаційна культура найкраще проявляється в загальній системі управління персоналом і, зокрема, в підсистемі управління мотивацією поведінки персоналу, де конкретизуються її потенційні можливості. Важливо, щоб працівники усвідомлювали взаємозв'язок своїх дій та вчинків із системою винагород чи санкцій. Принципи побудови системи стимулювання повинні підтримувати саме ту поведінку та відношення до праці, в яких найповніше проявляється зміст організаційної культури.

Показано вплив організаційної культури на компетенцію персоналу. Встановлено, що висока ефективність праці досягається тоді, коли кожний працівник усвідомлює, що від його внеску залежить успіх загальної справи.

Вироблено послідовність дій щодо використання організаційної культури як стимулятора конкурентоспроможності. Визначено послідовність дій щодо аналізу ефективності впливу організаційної культури на конкурентоспроможність підприємства.

Список використаних джерел:

1. Воронкова А.Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: [Монографія]/ А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжна, В.І. Отенко. - Х.: ВД «ТНЖЕК», 2008.-512 с.

2. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: [Монографія] / Наталія Петрівна Тарнавська. - Тернопіль: Економічна думка, 2008. -570 с.
3. Латишев К.О. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності продукції автобудівного підприємства: дис.канд. екон. наук: 08.00.04 -Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). - Донецьк, 2013.-210 с.
4. Лук'яненко Д.Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: [Монографія] / За заг. ред. Д.Г. Лук'яненка, А.М. Поручника: У 2-х т. - К.: КНЕУ, 2006. -816 с, 592 с.
5. Пономаренко В.С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: [Підручник] В.С. Пономаренко, Л.І. Піддубна. - Х.: «ІНЖЕК», 2008. - 328 с.

УДК: 331.101.262:001.8(045)

О.М . Бережна, Н.С. Дубова
здобувачі освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В НАУКОВИХ ПРОЕКТА

Розглянуто порядок формування команди управління проектом та набір персоналу для виконання робіт наукового проекту. Визначено джерела конфліктів та їх зміст. Досліджено методи управління конфліктами. Зазначена важливість приділення уваги управлінню людськими ресурсами для забезпечення ефективного, своєчасного та якісного виконання наукового проекту. Запропоновано у науці управління проектами та програмами розвивати напрямок управління конфліктами та стресами команди проекту.

Ключові слова: *науковий проект; управління людськими ресурсами; конфлікт; стрес; управління конфліктами.*

Управління ресурсами в проекті є основною задачею керівника проекту. Важливість цієї задачі полягає в ефективному управлінні та використанні будь-

яких ресурсів проекту – часових, вартісних, людських та матеріальних. Головною рисою управління людськими ресурсами в проекті є формування команди та ефективне управління нею. Фактор людських відносин в управлінні проектами є одним із головних, що впливають на успішне виконання проекту, тому ця тема є актуальною в наш час [1,3].

На сучасному етапі управління людськими ресурсами при реалізації проекту досліджували такі вчені, як: С.А. Баркова, Г.А. Дмитренко [2], К. Киллена, Р.Л. Кричевський, С.В. Шекшні та ін. Але в їх роботах не достатнього уваги було приділено напрямку управління конфліктами та стресами команди проекту, що потребує детальнішого розгляду.

Метою статті є розгляд питання управління людськими ресурсами під час планування та реалізації наукових проектів.

Відповідно до мети наукової статті, необхідно виконано низку завдань:

- розглянуто порядок формування команди управління проектом та набір персоналу для виконання робіт наукового проекту;

- розглянуто методи управління конфліктами;

- висвітлено важливість у науці управління проектами та програмами розвивати напрямок управління конфліктами та стресами команди проекту.

Людина – головна фігура проекту. Будь-який проект з будь-яким матеріальним і фінансовим забезпеченням без людей, які здійснюють його, неефективний. Проект-менеджер повинен мати широкий спектр знань з різних сфер діяльності. Керівник проекту повинен детально знати всі життєві фази проекту. Проте найважливіша сфера його діяльності – це ефективна співпраця з великою кількістю людей: членами команди, працівниками фірми, учасниками проекту, навколишнім середовищем прямого та непрямого впливу.

Пріоритетність цієї сфери діяльності підтверджена результатами опитування спеціалістів-менеджерів. Майже 80 % опитаних ставлять чинник людських відносин на перше місце з усіх чинників, що впливають на успішне здійснення проекту. Людський аспект проект-менеджменту виявляється на всіх фазах проекту, тому що переговори, наради, прийняття рішень, розв'язання

конфліктів та інші види відносин є невіддільними процедурами здійснення проекту.

Не дивлячись на наявність докладних планів, та регулярне проведення нарад, на яких обговорюється хід виконання проекту, іноді забезпечити злагоджену роботу команди проекту не вдається. Більшість членів команди проекту, рано чи пізно, розчаровуються в колективній роботі, що може бути викликано виробничими конфліктами, нескінченними та малопродуктивними нарадами та важкою, що не доставляє радості роботою, в той час коли проект безнадійно відстає від календарного плану.

Тому, наведемо базове визначення команди. Команда – це група людей, яка діє в тісній взаємодії один з одним, з метою досягнення результату, за який вони несуть взаємну відповідальність [5]. Команди проекту характеризуються ще однією важливою особливістю: вони створюються лише на визначений проміжок часу для досягнення визначеної мети, після чого вони можуть розформуватись.

Команда проекту – група людей, яка діє для досягнення певного результату за визначений проміжок часу.

Команда управління проектом – це частина команди проекту, яка відповідає за виконання операцій з управління та керівництва проектом, таких як ініціація, планування, виконання, моніторинг, контроль та завершення різних фаз проекту.

Для реалізації проекту його керівник (директор) формує команду, яка відображає наявну організаційну структуру, та команду управління проектом. У процесі планування та реалізації наукового проекту команда має своє розподілення функцій, обов'язків і відповідальності за рішення, що приймаються у процесі його реалізації. На верхньому рівні структури знаходиться менеджер проекту, а на нижніх – виконавці, відділи і фахівці, що відповідають за окремі функціональні сфери [1; 2]. Організаційна структура наукового проекту наведена на рис. 1.

Стратегічна мета реалізації проекту – це основний показник, який сприяє створенню та діяльності команди. Для забезпечення виконання поставлених цілей проекту команда використовує свої організаційні можливості та ресурси проекту.

Рис. 1. **Організаційна структура наукового проекту**

Особливостями команди проекту є її вплив на створення певного організаційного середовища проекту шляхом: формування цінностей, принципів і норм поведінки персоналу; застосування дій, що спрямовані на забезпечення підкорення єдиній меті та філософії управління проектом. Отже, тому діяльність щодо формування команди будь-якого проекту доцільно розглядати у такій логічній послідовності (рис. 2).

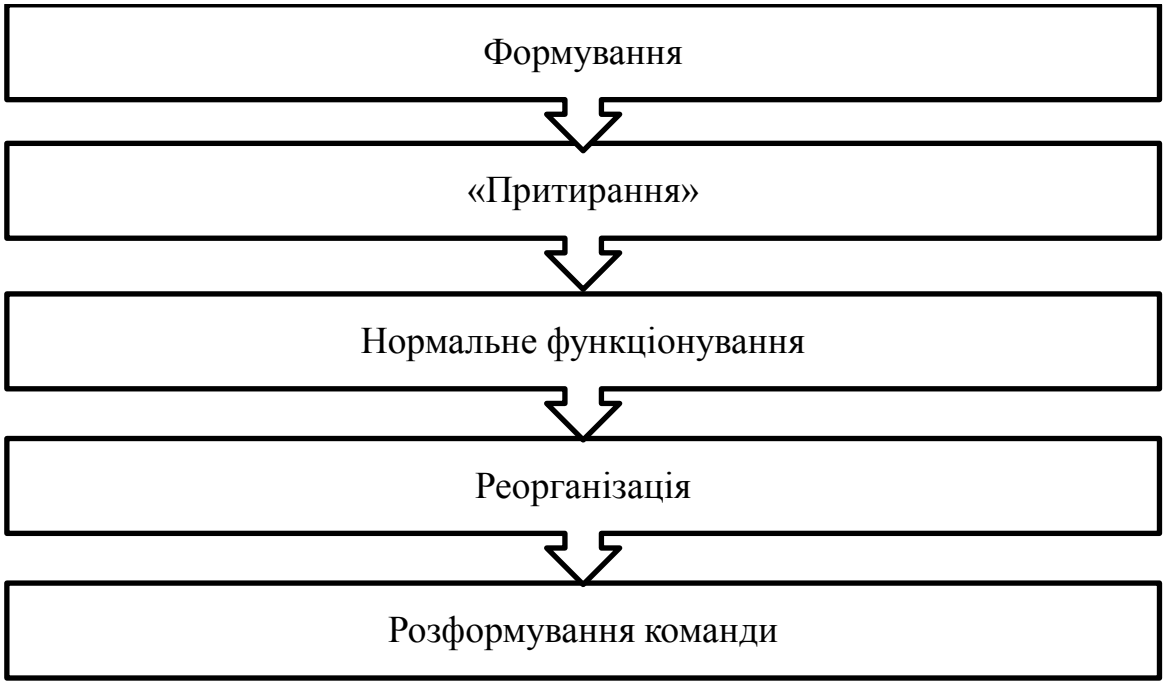

Рис. 2. **Послідовність діяльності, щодо формування команди проекту**

У процесі формування команди проекту керівник проекту повинен здійснити підбір членів команди, які б забезпечували у подальшому:

- відповідність кількісного та якісного складу команди цілям й вимогам проекту;

- ефективну групову роботу з управління проектом;

- психологічну сумісність членів команди і створення активної стимулюючої «внутрішньопроектної» культури;

- розгорнуте внутрішньогрупове спілкування і вироблення оптимальних групових рішень проблем, що виникають під час реалізації проекту [3; 4].

Після завершення процесу формування команди управління наукового проекту набирають персонал, який буде його реалізовувати, а саме: вчених, які будуть створювати наукові результати, тобто нові знання, наукові праці, наукові доповіді, наукові повідомлення про науково-дослідну роботу, монографічні дослідження, наукові відкриття тощо.

Під час реалізації будь-якого проекту можуть виникати ситуації, коли інтереси учасників проекту не збігаються. Це може призводити до виникнення конфліктів, тому набуває великого значення вміння керівника проекту управляти конфліктами.

Конфлікт – це відсутність згоди між двома чи декількома суб’єктами, зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також: внутрішній дискомфорт однієї людини [4]. Кожна зі сторін робить все для того щоб була прийнята її точка зору або мета та заважає іншій стороні робити те ж саме. Конфлікти можуть бути як позитивними, так і негативними.

Позитивним конфлікт можна вважати у разі, якщо він: є основою для початку дискусії з обговорення будь-якого питання; сприяє розв'язанню того чи іншого питання; покращує стосунки між людьми; дає змогу зняти напруженість; дає змогу працівникам повніше розкрити свої можливості.

Негативним конфлікт можна вважати у разі, якщо він: відриває людей від розв’язання важливих питань; викликає почуття невдоволеності в колективі; веде до особистої або групової ізоляції, а також протидіє порозумінню. Конфліктні ситуації з позитивними результатами мають підтримуватися в команді проекту [3,5].

Структуру конфлікту наведено на рис. 3 [4].

Завдання керівника проекту полягає у тому, щоб вміти управляти конфліктами, оскільки вони можуть носити конструктивну (спільний пошук розв'язання конфлікту з вигодою для обох сторін) і деструктивну (коли кожен учасник конфлікту залишається при своїй думці) форму [3-5]. Результатом вирішення конструктивних конфліктів є взаєморозуміння учасників конфлікту, що визначає такі можливі випадки розв'язання конфлікту: взаємне примирення на об'єктивній основі; компроміс, що ґрунтується на частковому задоволенні бажань обох сторін.

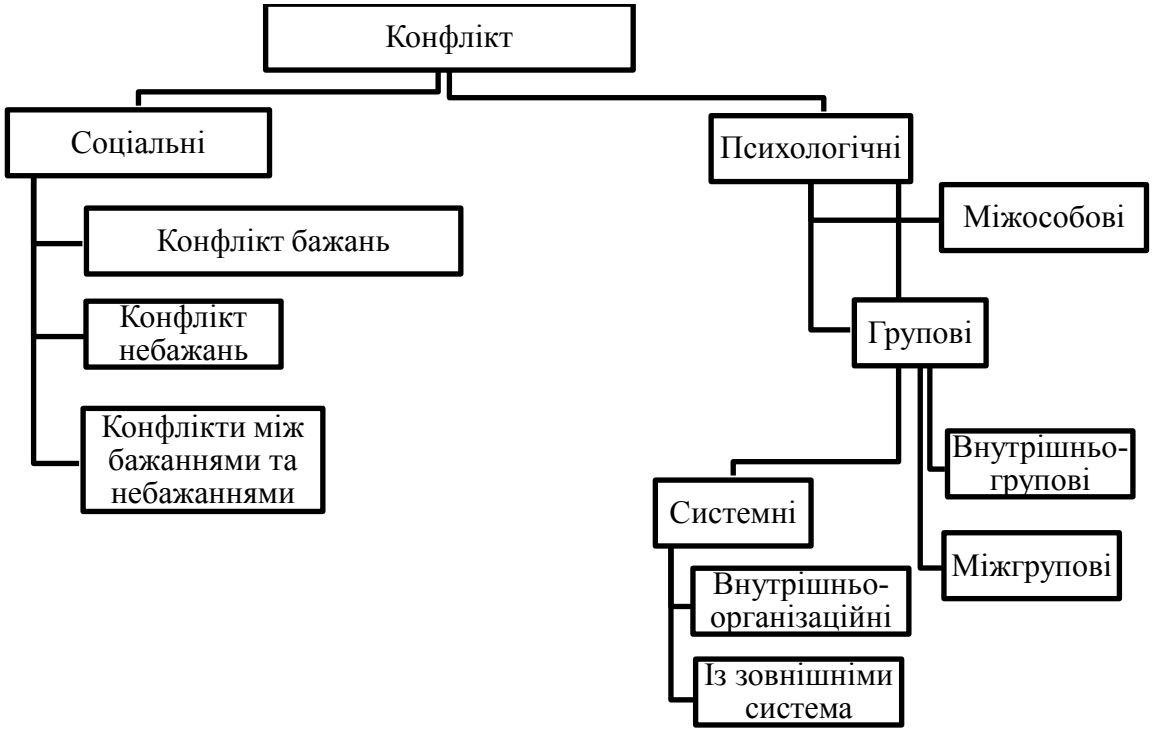

Рис. 3. **Узагальнена структура конфлікту**

В будь-якому випадку, основою примирення повинно бути задоволення вимог обох сторін, викриття неспроможності помилкових претензій, проведення профілактичної та виховної роботи. Деструктивні конфлікти можуть виникнути на тлі різкої розбіжності поглядів, інтересів людей у результаті невірного розуміння навколишньої проектної реальності.

Перелік факторів, що сприяли б попередженню деструктивних конфліктів:

- наявність ясних цілей;
- вміння уникати непотрібних суперечок;
- вміння слухати інших;

- вміння уникати категоричних заяв;

- залучення всіх зацікавлених сторін;

- приближення інтересів сторін, мотивація;

- уникнення персональних оцінок;

- вміння досягати компромісу та приймати рішення одноголосно.

Управління конфліктом – це цілеспрямована дія на ліквідацію (мінімізацію) причин появи конфлікту або корекцію поведінки учасників [1].

Існує велика кількість методів управління конфліктами. Згруповано їх можна представити у такому вигляді: внутрішньоособовий метод (метод впливу на окрему особу); структурні методи (ліквідація організаційних конфліктів); міжособові методи або стилі поведінки в конфлікті; переговори; зворотні агресивні дії.

Загальновідомі п’ять стилів поведінки у конфліктних ситуаціях наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Поведінки у конфліктних ситуаціях

Модель	Результат
Ухилення	Тимчасовий результат, що не вирішує проблему
Пристосування	
Компроміс	Забезпечує розв’язання конфлікту
Форсування	
Розв’язання проблеми	

Метод ухилення. Він базується на тому, що людина намагається відійти від конфлікту, уникнути ситуації, що провокує протиріччя, та уникнути обговорення питання, що призводить до конфлікту.

Метод пристосування. Цей стиль характерний при природному небажанні уникнути конфлікту, тобто необхідно стимулювати почуття спільності в колективі.

Метод компромісу. Він характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але до певної межі. Керівник проекту може ефективно його використовувати під час офіційних переговорів стосовно контрактів та під час неформальних переговорів з учасниками проекту.

Метод форсування. Примушення до прийняття однієї точки зору. Цей стиль ефективний, коли керівник має велику владу над підлеглими.

Метод розв'язання проблем. Це визнання розбіжностей у думках та готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб краще зрозуміти причину конфлікту й знайти вихід, прийнятний для всіх. Розв'язання проблеми є синтезом усіх методів управління конфліктами та використовується, коли є досить часу та існує довіра між конфліктними сторонами.

Розв'язання конфліктів – це усунення повністю або частково причин, які провокують конфліктну ситуацію.

Успішне розв'язання конфліктів передбачає:

- забезпечення підлеглих конкретними документами про їх обов'язки, постановка завдання, формулювання мети й уточнення лінії поведінки персоналу для її досягнення;

- уважне з'ясування причин поведінки людей;

- відмову від моральних наставлянь та погроз;

- застосування покарання, якщо працівник цього заслуговує;

- пошук виходу з ситуацій, що загострилися, а не з'ясування стосунків;

- не дозволяти іншим виводити себе з рівноваги;

- постійно працювати над правильним викладом думок.

Конфлікти, що не можуть бути вирішеними та керованими дуже часто призводять до стресів [1; 5].

Стрес – це явище, що пов'язане із психікою людини, з нерівним психологічним або фізичним напруженням та призводить до втрати здоров'я й навіть летального випадку.

На сьогодні застосовують такі методи запобігання стресу: розробити систему пріоритету роботи (обрати головне); навчитися говорити «ні», коли досягнете межі, після якої вже неможливо взяти на себе більше роботи; навчити керівника поважати пріоритети працівника; знайти час для відпочинку; навити керівника давати підлеглим конкретні завдання.

Отже, управління людськими ресурсами є важливим розділом управління проектами в будь-якій галузі. В діяльності наукових установ – це питання займає ще більш важливе місце у зв'язку з тим, що процес реалізації наукових проектів є трудомістким. Від психологічної атмосфери в команді наукового проекту залежить ефективність, своєчасність та якість виконання його робіт. У процесі формування команди проекту та набору персоналу необхідно враховувати поняття конфліктів та стресів, а також у разі необхідності застосовувати методи управління конфліктами та стресами. Отже, в науці управління проектами та програмами необхідно розвивати напрямок управління конфліктами та стресами команди проекту.

Список використаних джерел:

1. Бушуев С.Д. Организационное доверие как интегрирующий фактор успеха проектов и программ / С.Д. Бушуев, М.В. Лазарева // Управління проектами та розвиток виробництва: Збірник наукових праць. – 2014. – №20. – С. 11-16.

2. Бушуєва Н.С. Морфологічна матриця формування команди проекту соціального типу / Н.С. Бушуєва, А.С. Філатов // Управління проектами та розвиток виробництва: Збірник наукових праць. – 2013. – №16. – С. 28-32.

3. Мескон, Майкл Х., Альберт Майкл, Хедуори Франклин. Основы менеджмента [Текст] / Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедуори : пер. с англ. – 3-е изд. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2012. – 672 с.

4. Катаєва Є.Ю. Модель розподілу трудових ресурсів за особистісними характеристиками / Є.Ю. Катаєва, П.А. Матус // Управління проектами та розвиток виробництва: Збірник наукових праць. – 2014. – №17. – С. 161-167.

5. Колесникова Е.В. Оценка эффективности командной работы на стадии инициации проектов /Е.В. Колесникова, Д.В. Лукьянов, О.И. Шерстюк // Управління проектами та розвиток виробництва: Збірник наукових праць. – 2015. – №21. – С. 37-42.

УДК: 65.012.32(045)

О.М. Бережна

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто процес формування організаційної культури, а також основні принципи та підходи. Розкрито основні фактори впливу на формування корпоративної культури компанії, визначені головні етапи та напрями діяльності компанії у процесі реалізації механізму формування корпоративної культури в умовах її виходу на глобальні ринки

Ключові слова: *організаційна культура підприємства, процес формування, принципи формування, глобальний ринок, ділове середовище*

В наш час організації активно перебувають у пошуку нових інструментів управління в умовах постійно зростаючого ринку. Для сучасних підприємств все складніше стає успішно конкурувати з іншими підприємствами в традиційний спосіб. Організаційна культура є інструментом управління та має ефективний вплив на складові організації. В умовах кризи для подолання важкої економічної ситуації дуже важливо об’єднати персонал підприємства, зробити його лояльним до свого підприємства. Тому менеджерам підприємств потрібно враховувати не лише матеріальні та фінансові ресурси, але й організаційну культуру підприємства. Адже саме формування організаційної культури підприємства дає змогу побачити й усвідомити, якими цінностями, традиціями, нормами та способами здійснюється діяльність працівників підприємства та досягаються цілі.

Постійні зміни зовнішнього середовища спонукають до змін і внутрішнього середовища підприємства, що веде за собою зміни і в організаційній культурі підприємства. Кожні зміни на підприємстві викликають опір з боку персоналу, втрату ними захищеності та стабільності. Зменшення цього опору можливе за рахунок формування сильної організаційної культури,

орієнтацією якої є динамічні зміни на випередження конкурентів (постійний розвиток організації) та мінливого зовнішнього середовища.

Формування організаційної культури досліджують такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Е. Шейн, Е. Молл, Г. Захарчин, Т. Соломанідіна, М. Магура, М. Курбатова, В. Коновалова, І. Ладанов, Г. Хает та інші. У працях цих вчених висвітлюються теоретичні і практичні аспекти формування організаційної культури, проте особливості управління організаційною культурою на вітчизняних організаціях залишаються залишаються недостатньо дослідженими.

Метою статті є розкриття особливостей, умов та факторів формування і розвитку організаційної культури підприємства, аналізу цілеспрямованих заходів та інструментів механізму формування організаційної культури.

Мета статті обумовила вирішення таких актуальних на сьогоднішній день завдань:

1. розглянути процес формування організаційної культури, а також основні принципи та підходи;

2. розкрити основні фактори впливу на формування корпоративної культури компанії;

3. визначити головні етапи та напрями діяльності компанії у процесі реалізації механізму формування корпоративної культури в умовах її виходу на глобальні ринки.

Питання формування організаційної культури (ОК), ефективної для свого підприємства та галузі, викликають суперечки в науковому світі. Вперше про організаційну культуру як про феномен, що потребує особливої уваги, заговорили у 1970-х роках, коли у світовій теорії організації на зміну раціоналістичному підходу в управлінні прийшла концепція «поведінкового підходу», яка орієнтована на людину з її проблемами, можливостями, на пошук шляхів використання її творчого потенціалу. Пік досліджень і розробок концепцій організаційної культури припав на 1980-ті роки. Проте і сьогодні ця тема є актуальною, оскільки висвітлює питання

отримання переваг у конкурентній боротьбі окремих підприємств, впливає і на економічний стан держав, і на існування людства в цілому.

Існує чотири основних підходи до формування організаційної культури:

а) внутрішній, який базується на виборі місії, соціальний зміст якої направлений, перш за все, на внутрішнє середовище організації;

б) когнітивний, який орієнтований на розвиток і навчання персоналу;

в) символічний підхід, за якого першочергове значення надається зовнішнім проявам організаційної культури;

г) стимулюючий підхід, який направлений на формування системи мотивації персоналу.

Формування внесення змін у існуючу організаційну культуру повинно здійснюватись із додержанням принципів і вимог, які забезпечать максимальну ефективність такого процесу:

1) ініціатором і провідником змін повинно бути вище керівництво;

2) в основі змін повинно бути соціальне навчання, яке дасть персоналу зразки для наслідування;

3) використання можливостей впливу на трудовий колектив через створення групових норм і цінностей;

4) забезпечення емоційного впливу на персонал за допомогою широкого використання ритуалів і символів;

5) зміни в організаційні культурі повинні поширитись як на вимоги до персоналу, так і на вимоги до системи управління [3].

Коновалова В. Г. описує п’ять принципів, які відображають дещо інші вимоги до процесу формування організаційної культури:

1) комплексність;

2) ціннісна орієнтація;

3) історичність;

4) відмова від силового втручання;

5) комплексність оцінки організаційної культури [3].

Окремий підхід до проблеми формування і внесення змін в існуючу організаційну культуру обґрунтовує російський дослідник І. Д. Ладанов.

Ґрунтуючись на власній тезі про те, що «корпоративна культура є системою цінностей, думок і норм поведінки, а в психологічному оформленні вона виступає як соціальна установка, сутністю якої є емоційна, поведінська та когнітивна реакція на зовнішні обставини», І. Д. Ладанов вважає, що вплив на культуру «потрібно здійснювати шляхом впливу на вказані сфери» [5].

Науковцями Донбаської державної машинобудівної академії запропонована система управління корпоративною культурою підприємства, яка описана у вигляді циклу робіт, що включає 10 етапів, об'єднаних у три блоки: передпроектний аналіз, розробка проекту, перевірка і реалізація проекту. При цьому зазначається, що «процес роботи над розвитком корпоративної культури має безперервно-циклічний характер». Важливим є також висловлене уточнення про те, що до виконання окремих видів робіт можуть бути залучені зовнішні консультанти, але «щоб виконувати цю роботу (розвиток корпоративної культури – прим. автора) у великій організації, потрібно створити свій постійно діючий підрозділ» [4].

На думку Г. Захарчин, формування організаційної культури потребує розробки певного механізму, як ефективного інструменту, «який поєднує внутрішні можливості формування організаційної культури із зовнішніми чинниками» [2]. До функцій такого механізму Г. Захарчин відносить: планування, моделювання, реалізаційну, адаптивну та інтеграційну.

Отже, вважаємо, що процес формування організаційної культури доцільно розглядати як комплекс трьох взаємодоповнюючих видів діяльності:

а) оцінка поточного стану організаційної культури, її впливу на економічні результати діяльності підприємства, його конкурентоспроможність, вплив організаційної культури на мотивацію та продуктивність праці персоналу, вплив організаційної культури на здійснення організаційних змін;

б) формування системи заходів, направлених на зміну, вдосконалення існуючих характеристик організаційної культури;

в) оцінка ефективності заходів, направлених на вдосконалення організаційної культури.

Механізм формування корпоративної культури полягає у взаємодії її джерел, значення та ієрархії цінностей, які домінують в колективі (табл.1). Ієрархічна система виділених у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, що втілюються у способах діяльності та формують внутрішньо групові норми та моделі корпоративної поведінки.

Таблиця 1

Формування організаційної культури

№ з/п	Назва складової	Характеристики
1	2	3
1	Джерела	1.система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації; 2.способи, форми та структура організації діяльності, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств
2	Шляхи	1.довгострокова практична діяльність; 2.діяльність керівника чи власника (власна культура); 3.штучне формування організаційної культури фахівцями консультаційних організацій; 4.природний відбір найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом.
3	Етапи	1.визначення місії корпорації; 2.визначення основних базових цінностей; 3.формування правил поведінки працівників корпорації, вихідчи з базових цінностей; 4.опис традицій та символіки, що відображають усе вище перераховане.
4	Інструменти	1.універсальна знаковосимволічна система, що включає знаки, систему ідентифікації корпорації;
5	Фактори зміни	1. дія зовнішнього середовища корпорації; 2. організаційна криза; 3. зміна керівництва; 4. стадія розвитку підприємства.

Організаційна культура є специфічною формою існування взаємозалежної системи, що включає в себе:

1) ієрархію цінностей, що домінує серед співробітників підприємства;

2) сукупність способів їх реалізації, що переважають в корпорації на певному етапі її розвитку.

Враховуючи той факт, що організаційна культура формується під впливом цінностей конкретних людей, мови, а також під впливом системи мотивацій та з агальним інтересам групи чи команди організації, можна констатувати, що прак тично в жодній організації не може існувати єдиної культури і менеджерам необхідно передбачувати високу вірогідність конфліктів між домінуючою та підпорядкованими культурами [5]. Для кожної організації буде характерна власна домінуюча культура, власна система цінностей та переконань. Так організаційна культура знаходить своє відображення у формулюванні ведення бізнесу, місії, системи прийняття корпоративних рішень з метою створення та підтримання іміджу організації.

Отже, можна виокремити три групи факторів, які визначають успішну реалізацію місії, генеральних та поточних цілей, корпоративних стратегій компанії, яка прагне успішно здійснювати свою діяльність на вітчизняному та зарубіжних ринках, а також визначають правила морально-етичної відповідальності організації перед своїми працівниками та власниками, перед своїм діловим середовищем, державою та суспільством у цілому. Визначимо ці фактори, як:

- управлінський професіоналізм та відповідальність менеджерів, незалежно від того, чи є вони власниками чи найманими працівниками компанії;

- етична політика компанії щодо її генеральних цілей, ефективність її реалізації в корпоративній моралі, місії, стратегії і стандартах поведінки персоналу;

- етнокультурний менталітет, який визначається корінними історико-культурними цінностями етносів країни базування компанії.

При цьому слід підкреслити дію факторів зовнішнього середовища, які мають негативний або навіть деструктивний вплив на процес розвитку організаційної культури компанії: безсистемність державного регулювання у системі корпоративного управління, нестабільність та перманентні зміни

управлінських відносин на державному, регіональному та місцевому рівнях, монополізація та закритість ринків для рівної конкуренції, недостатня ефективність нових інститутів ринкової економіки країни.

Враховуючи дію вищевказаних чинників та умов середовища різних рівнів, послідовне та системне вирішення стратегічних завдань можна виокремити так і етапи формування та розвитку корпоративної культури організації:

1. Аналіз клімату та оцінка стану корпоративної культури (цінностей, норм , стилю поведінки,національні стереотипи, трудовий менталітет).

2. Створення раціональної організаційної структури згідно зі стратегічним и орієнтаціями компанії.

3. Визначення ключових факторів успіху в процесі управління організацій ним розвитком компанії.

4. Визначення напрямів стратегічних змін щодо подолання недоліків і розв итку позитивних тенденцій і їх послідовне здійснення.

Отже, системно організаційну культуру можна визначити як сукупність найважливіших положень діяльності підприємства, обумовлених місією та ст ратегією розвитку, що проявляються в соціальних нормах і цінностях, які прий маються більшістю працівників організації. Процес формування концепції унікальної корпоративної культури має враховувати вплив умов та факторів зовнішнього середовища, система яких визначається специфікою розвитку бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Грошев И. В. Менеджмент организационной культуры / И. В. Грошев, В. М. Юрьев. – М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2015. – 760 с.

2. Кузнецов А.А Корпоративная или организационная культура как объект менеджмента? / Основы экономики, управления и права, № 4 (16) / 2014 . С.92-96.

3. Корпоративна культура: Навч. посіб./ Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г.Хаєт та інш./ За заг. ред. Г. Л. Хаєта. – Київ: Центр, навчальної літератури, 2012. – 403 с.

4. Ладанов И. Д. Организационная культура / И. Д. Ладанов // Организационное поведение: хрестоматия / [редактор-составитель Д. Я. Райгородский] – Самара: Изд. дом «Бахрах-М», 2013. – С.120-168.
5. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова: учеб. пособ. – М.: ИНФА-М, 2011.

УДК 331.108 (045)

Т.В. Білоусова
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА (ОБ'ЄДНАННЯ) В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРУВАННЯ

В статті розглянуто процес формування трудового колективу підприємства, вплив трудового колективу на ефективність управління персоналом. Перспективи ефективності управлінської праці пов'язані з підвищенням ролі таких ресурсів працівників, як знання та здібності. Збільшення останніх є одним із пріоритетних напрямів діяльності підприємства.

Ключові слова: *трудовий колектив, формування трудового колективу, ефективне управління, персонал, ресурси, управління персоналом, процес створення трудового колективу, ефективність управління.*

Формування трудового колективу завжди починається з його створення. Процес створення трудового колективу являє собою послідовну зміну дій керівників вищої і середньої ланки, спрямованих на формування персоналу підприємства. Працездатний і згуртований трудовий колектив виникає не одразу. У своєму розвитку він проходить тривалий процес становлення, який дуже часто буває непростим, тернистим і не завжди завершується успішно. Це залежить від низки обставин, які впливають на формування будь-якого колективу, незалежно від того, створення його є свідомим і цілеспрямованим чи спонтанним, стихійним.

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Вплив останніх конкретизується у таких параметрах

макроекономічного характеру, як: чисельність активного (працездатного) населення, загальноосвітній його рівень, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. У свою чергу ці характеристики обумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів.

Вагомий внесок у розуміння проблем формування трудового колективу підприємств зробили такі вітчизняні вчені, як Амоша О.І., Галаз Л.В., Грішнова О.А., Дмитренко Г.А., Дороніна М. С., Колот А.М, Лібанова Е.М., Лісогор Л.С., Семикіна М.В., Шаульська Л.В. та інші вітчизняні вчені. Серед зарубіжних вчених питання формування трудового колективу як основи ефективного управління персоналом досліджували П. Друкер, Р. Інглегарт, Д. Мак-Клеланд, Б. Твисс, П. Самуельсон, Х. Хекхаузен та ін.

Метою статті є висвітлення та узагальнення теоретичних підходів до формування трудового колективу, виявлення процесів формування трудового колективу як основи ефективного управління персоналом та підприємством.

Огляд літературних джерел довів, що ключовим моментом у формуванні згуртованого колективу є підбір людей у підприємство на підставі збігу їх життєвих цінностей відносно як професійної діяльності, так і моральних аспектів людського буття.

Трудовий колектив - це організаційно-оформлена група працівників, створена для реалізації комплексу виробничих цілей.

Найважливішою характеристикою колективу є єдність цілей своєї діяльності, які випливають із суспільних потреб та інтересів. Тому трудовий колектив - це соціальна категорія, але водночас і засіб досягнення мети.

Якщо мета зрозуміла і зрозумілі членам колективу і стають прагненням кожного члена, всі вони згуртовують трудовий колектив. Зрозуміло, що спільність цілей не усуває певних розбіжностей серед членів колективу, оскільки люди різняться рівнем освіти, життєвим досвідом, особливостями характеру та інші індивідуальними ознаками. До інших характеристик, визначальних поняття колективу, ставляться його структура, величина, функції, процедури спілкування.

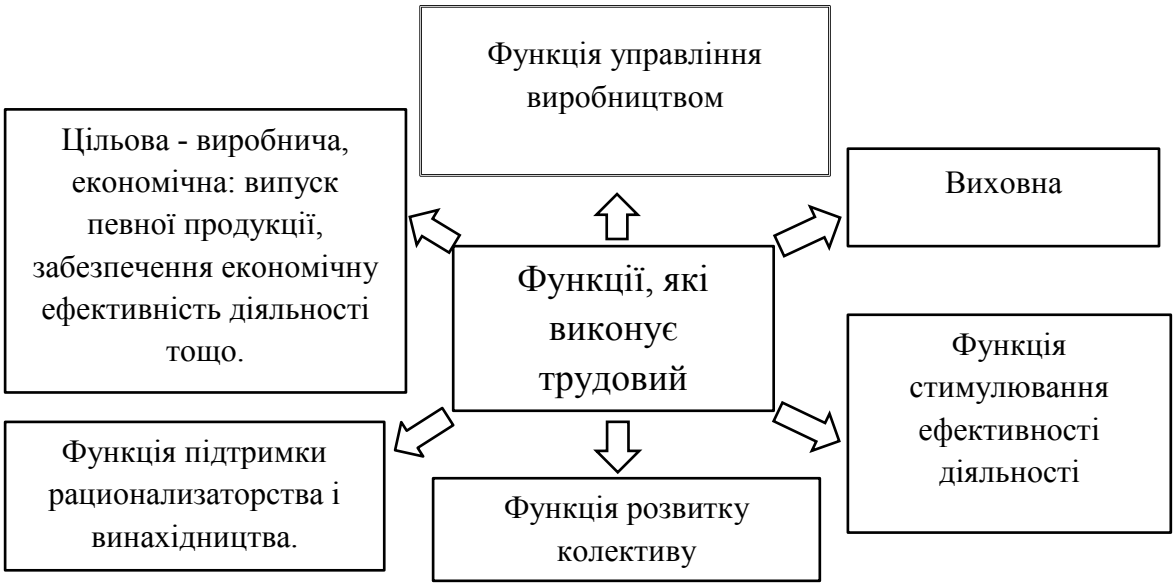

Рис. 1. **Функції, які виконує трудовий колектив**

Усі трудові колективи мають загальні властивості:

- наявність спільної мети, єдність інтересів членів колективу;

- суспільно-політична значимість діяльності;

- соціально-психологічна спільність членів колективу;

- керованість;

- наявність чітко визначеної структури взаємодій й жодного певного кола обов'язків, правий і завдань.

Трудові колективи покликані виконувати такі типові функції (рис.1.).

В процесі свого розвитку трудові колективи проходять через ряд послідовних етапів (стадій) розвитку трудового колективу (табл. 1.).

Таблиця 1

Етапи розвитку трудового колективу

Етапи:	Характеристика:
1. Формування (зародження) колективу	На цьому етапі формуються усі види відносин, норми поведінки, правила регулювання внутрішньо колективних зв'язків, зміцнюються усі види дисципліни, затверджується певний стиль роботи. Формальний характер колективу визначає автократичний стиль керівництва. Для такого колективу є характерною централізація управління в руках керівника, що ставить перед підлеглими конкретні задачі, детально регламентує і жорстко контролює їхнє виконання. На даній стадії розвитку трудового колективу переважають організаційно-розпорядницькі методи управління.

Продовження таблиці 1

2. Становлення колективу	На етапі становлення трудового колективу формується актив, що поєднує більшість членів колективу, починають складатися традиції, громадська думка, яка спрямована на підтримку вимог керівника більшістю робітників. Як наслідок, рішення всі частіше приймаються колегіально, стиль керівника стає більш демократичним. Задача керівника полягає в тому, щоб, спираючись на актив колективу, визначити позиції, цілі і мотиви діяльності кожного члена трудового колективу.
3. Зрілість колективу	Трудовий колектив на стадії зрілості має усі ознаки і виконує усі функції, які властиві трудовому колективу. Основні регулятори поведінки людей – взаємна вимогливість, соціальний контроль. Для даного етапу є характерними: демократичний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, переважне застосування соціально-психологічних методів впливу.
4. Старіння колективу	На стадії старіння колектив перестає розвиватися, втрачає здатність до адаптації, соціальний контроль набуває консервативного характеру. Роль керівника полягає у підтримці колективу в стані відкритості, поповненні колективу новими членами, орієнтуванні персоналу на інновації, що забезпечать виживання колективу, його адаптацію до оточення, що змінюється.

Детальніше розглянемо поняття "управління персоналом" так як воно включає декілька напрямів. Науковці вирізняють такі визначення: мотиваційні, описові й телеологічні.

Мотиваційні визначення стверджують, що управління персоналом — це безперервний процес, спрямований на цільову зміну мотивації людей з метою отримання від них максимально високої віддачі і, зрештою, високих кінцевих результатів.

Описові визначення (дескриптивні) наголошують, що управління персоналом — самостійний вид діяльності менеджерів, головною метою яких є підвищення продуктивної творчої віддачі та активності персоналу, орієнтація на скорочення частки й чисельності виробничих та управлінських працівників; розробка й реалізація політики добору та розстановки персоналу, розробка правил прийому та звільнення персоналу: вирішення питань, пов'язаних з навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу.

Телеологічні (з погляду мети, завдань) визначення підкреслюють, що управління персоналом — це комплекс управлінських заходів, які забезпечують відповідність кількісних і якісних характеристик персоналу та спрямованості його трудової поведінки цілям і завданням підприємства [5].

Тому, управління персоналом залежить від ефективності формування трудового колективу та ефективне настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей; тобто наскільки ці цілі є досягнутими. Затвердження цього положення в якості непорушного постулату є найбільш важливою умовою створення ефективної системи управління персоналом. На жаль, для багатьох організацій України характерна протилежна тенденція - оцінювати ефективність управління персоналом за допомогою спеціально створених для цього показників: задоволеності співробітників, плинності кадрів, годин, витрачених на професійне навчання. Взяті у відриві від цілей організації, ці потенційно важливі показники сприяють ізоляції служби людських ресурсів від організації, перетворення її в організацію в організації, річ у себе.

Метою формування трудового колективу є відсіювання кандидатів, які не мають відповідного набору характеристик, необхідних для того, щоб зайняти запропоноване робоче місце (рис. 2.) [5, 9].

Рис.2. **Схема формування трудового колективу підприємства**

Варіанти формування трудового колективу залежать від багатьох складових: фінансування, цінності вакантного місця, швидкості його заповнення тощо.

Найбільш поширеними способами відбору кандидатів є:

- аналіз анкетних даних;

- тестування.

Аналіз анкетних даних кандидата дає змогу визначити ступінь його можливості виконувати певні виробничі функції. При цьому звичайно проводиться аналіз інформації, наявної в особовому листку кандидата, а також порівняння фактичних даних із розробленою відділом управління персоналом власною моделлю. При ознайомленні з наявними даними про кандидата важливо враховувати:

- зовнішній вигляд заповнення особового листка обліку кадрів і автобіографії, розбірливість почерку та ясність викладу;

- пропущені або залишені без відповіді запитання анкети;

- перерви в роботі, особливо якщо вони перевищують встановлений термін;

- суперечності вказаних в анкеті даних;

- частоту зміни місця роботи та її причини (розчарування професією чи роботою, конфлікти з керівництвом або колективом, безперспективність роботи, звільнення за порушення трудової дисципліни, неналежні умови праці та ін.);

- причини, через які кандидат звільнився (його було звільнено) з останнього місця роботи;

- ступінь правдивості рекомендаційних листів [5, 9].

Аналіз анкетних даних є простим, дешевим і досить ефективним способом первинного добору персоналу, особливо в тому разі, якщо є великий список кандидатів, і організація шукає працівника, який буде виконувати спеціалізовану роботу. Разом із тим цей спосіб не дає можливості реально оцінити потенціал кандидата, оскільки він оснований виключно на біографічних даних. Більш досконалим методом, на думку фахівців, щодо управління персоналом, який дає змогу визначити реальний стан кандидата, є тестування [1].

Цей метод дозволяє створити трудовий колектив з урахуванням такого найважливішого показника якості робочого колективу, як згуртованість. Згуртованість групи – це один із процесів групової динаміки, який характеризує ступінь прихильності до групи її членів. Інтерпретація групової згуртованості пов'язана з розумінням суті внутрігрупових міжособистісних відносин. Три шари групових структур можна одночасно розглядати і як три рівні розвитку групи, зокрема, три рівні розвитку групової згуртованості.

На першому рівні (який відповідає поверхневому шару внутрігрупових відносин) – згуртованість дійсно виражається розвитком емоційних контактів. На другому рівні (який відповідає другому шару) – ціннісно-орієнтованій єдності – відбувається подальше зімкнення групи, і тепер це виражається збігом основної системи цінностей для членів групи, цінностей, які пов'язані з процесом спільної діяльності. На третьому рівні (який відповідає «ядерному» шару внутрігрупових відносин) – інтеграція групи (а значить, і її згуртованість) виявляється в тому, що всі члени групи починають поділяти загальні цілі групової діяльності [9].

Однак, поряд з поняттям «згуртованості групи», для того, щоб охарактеризувати умови діяльності тієї чи іншої групи, її внутрішні обставини, користуються поняттям «соціально-психологічний клімат». Соціально-психологічний клімат трудового колективу являє собою стан групової психіки, обумовлений особливостями життєдіяльності певної групи.

Це своєрідний сплав емоційних, інтелектуальних і ціннісних установок, відносин, настроїв, почуттів, думок членів групи. На думку психологів, поняття «соціально-психологічний клімат групи» відбиває характер взаємин між людьми, взаємин, які обумовлюють тон суспільного настрою в групі, це пов'язано із становленням до умов життєдіяльності групи, стилем і рівнем керування та іншими факторами. Соціально-психологічний клімат – це не статичне, а дуже динамічне утворення. Ця динаміка виявляється як у процесі групоутворення, так і в умовах функціонування трудового колективу [3].

Ринкові перетворення, вплив глобалізаційних процесів та міжнародної конкуренції обумовили постановку нових складних завдань щодо формування трудового колективу та взагалі до управління персоналом, оскільки управління

персоналом — це теоретико-прикладна наука, яка багато в чому формує організаційний та управлінський горизонт працівника, можливості його ефективної співпраці з іншими членами групи або команди, культуру його ділового спілкування, тобто забезпечує його соціальну компетентність [3].

Соціальна компетентність дає змогу повніше реалізувати себе, мати результативні стосунки з керівництвом і співробітниками, успішно вирішувати питання ділової кар'єри і отримувати задоволення від роботи.

Підсумовуючи можна з впевненістю говорити, що ефективність формування трудового колективу та в цілому процес управління персоналом впливають на ефективність виробництва, про це свідчить той факт, що виробництво, соціальний розвиток та виховання людей являють собою єдиний процес, тому, врахування соціальних особливостей об'єкта управління і вплив на них, та використовування якісного джерела формування колективу сприяють підвищенню результатів роботи конкретного підприємства. найважливішою сферою діяльності будь-якого підприємства залишається працезабезпеченість, тобто залучення робочої сили, необхідної підготовки, створення умов для ефективного розвитку та використання потенціалу персоналу. При цьому виникає необхідність у постійному управлінському впливі на структуру робочих місць, чисельність і склад працівників, рівень їх професійної підготовки [2].

Трудовий колектив підприємства формується, в першу чергу, завдяки використанню зовнішніх джерел і внутрішніх ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Амоша О. І. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та рішення / О. І. Амоша // Економіст. - 2012. – № 6. – С. 28 – 32.

2. Галаз Л. В. Механізм удосконалення формування трудового потенціалу підприємства / Л.В. Галаз // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – С. 266.

3. Дороніна М. С. Управління організаційною поведінкою : монографія / М. С. Дороніна, В. В. Тютлікова ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Дороніної М. С. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 200 с.

4. Козак К. Б. Структурно-логічна модель формування потенціалу працівників / К. Б Козак / Сб. матеріалів 40-ї науково-методічної конференції ОНАХТ в двох частинах. Ч. 1. Науково- методологічні основи вдосконалення системи підготовки фахівців для харчової та зернопереробної промисловостей. – 2009. - С. 87-89.

5. Колот А. М. Мотивація персоналу : [підруч.] / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2012. – 337 с.

6. Семикіна М. В. Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання : [монографія] / М. В. Семикіна, Л. А. Коваль. – Кіровоград : «Степ», 2013. – 212 с.

7. Трудовий потенціал Кіровоградської області: стан та перспективи розвитку : [колективна монографія] / за ред. М. В. Семикіної. – Кіровоград : ВАТ Кіровоградське видавництво, 2011. – 304 с.

8. Уткіна Ю. М. Трудовий потенціал підприємства: сутність, структура, підходи до її формування / Ю. М. Уткіна, І. В. Соломников. // Вісник економіки транспорту та промисловості. – 2013. – №43. – С. 223.

9. Шаульська Л.В. Мотиваційний механізм ефективного використання трудового потенціалу / Л.В. Шаульська, Н.В. Романова // Вісник Технологічного університету Поділля: Зб. наук. праць. Сер. Економічні науки. – 2013. – № 4. ч. 1, т. 2. – С. 36–39.

УДК 331.101.3

А. М. Богоцький

здобувач освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ПОНЯТТЯ ТЕХНОЛОГІЙ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розвинуто сутність поняття технологій мотивування персоналу підприємств і конкретизовано його зміст. Розглянуто історичний ракурс формування змістового наповнення поняття «технологія». Обґрунтовано

поширений підхід до розгляду поняття технології у площині виробничих процесів і ототожнення цього поняття із поняттям технологічного процесу. Обґрунтовано співвідношення понять «технологія» і «процес», а також; «технологія» і «метод».

Ключові слова: *мотивування, технологія, персонал, підприємство, працівник.*

Глобалізаційні процеси та інші обставини зумовлюють необхідність кардинальної зміни систем мотивування персоналу більшості вітчизняних підприємств. Сьогодні важливо не просто впроваджувати інноваційні технології мотивування персоналу, а робити це так, щоб працівники були дійсно мотивованими досягати стратегічні та тактичні цілі, а також реалізувати місію і стратегію. Дієві технології дають змогу підвищити ефективність та якість роботи персоналу, стимулюють ініціативність, інноваційність і креативність працівників, підвищують рівень корпоративної культури, а також дають змогу підприємству покращувати свої конкурентні позиції у бізнес-середовищі завдяки людському чиннику.

Слід зауважити, що за останні роки суттєво підвищилось значення прийомів та методів мотивування персоналу підприємств. Це призвело до того, що в умовах сьогодення традиційне поняття методів мотивування все частіше замінюється поняттям технологій мотивування. Тим самим актуалізується необхідність більш ґрунтовного підходу до мотивування працівників. В умовах загострення конкуренції у межах технологій мотивування важливо чітко визначати потреби цільової аудиторії (якими є працівники), використовувати інноваційні прийоми, будувати дієву систему прямого і зворотного зв'язку, формалізувати структуру відповідних бізнес-процесів.

Вагомий внесок у розроблення теоретико-прикладних положень у сфері технологій мотивування персоналу зробило чимало вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких варто виокремити праці Є. Абаєвої, І. Алексеева, С. Алєксєєвої, М. Альберта, Л. Балабанової, С. Богачова, В. Боднара, О. Виноградової, Ю. Вінтюка, В. Данюка,В. Діденка, Г. Дмитренка, Н. Дорошенко, С. Дуди, С. Іванова, Г. Іванченко, Є. Ільїна, О. Іляш,

А. Кабанова, С. Каверина, Є. Крикавського, О. Кузьміна, Л. Кучер, Ю. Леонової, А. Лєбєдєвої, В. Латинської, А.Літягіна, П. Маковеєва, Н. Малої, І. Маринича, В. Матюшкіна, О. Мельник, М. Мескона, М. Письменної, Полянського, Ж. Поплавської, І. Скворцова, Є. Тарасевича, О. Філатової, О. Чернушкіної, Н. Чухрай, Є. Шарапатової, В. Яцурита ін.

Основними науковими доробками авторів у цій сфері є розвиток сутності поняття «мотивування», типологія стимулів, мотивів і методів мотивування, виявлення взаємозв'язку мотивування із інноваційним розвитком організацій, обґрунтування способів мінімізування де мотиваційних чинників, виокремлення системи показників оцінювання результатів мотивування, забезпечення «мотиваційної гігієни», оптимізування базової та бонусної частини заробітної плати тощо.

Попри чималу кількість напрацювань у цій сфері, низка актуальних завдань із вказаної тематики досі не розв'язана. Зокрема, теоретичне обґрунтування сутності технологій мотивування є одним із найважливіших завдань під час виявлення й обґрунтування напрямів удосконалення існуючих технологій мотивування персоналу на підприємствах та підвищення їхнього інноваційного рівня.

Відповідно до поставленої проблеми завдання статті - розвинути сутність поняття технологій мотивування персоналу підприємств і конкретизувати його зміст.

Розглядаючи сутність поняття «технологія», слід звернути увагу на неоднозначності трактування його змісту. Зокрема, як зазначає О.О. Руденко [5], ще в стародавні часи технологію трактували як «майстерність робити речі». З позиції автора технологія-це «сукупність методів обробки, виготовлення, зміни стану, властивостей, форми сировини, матеріалу або півфабрикату, здійснюваних у процесі виготовлення продукції».

Значна група теоретиків і практиків поняття технології розглядають у площині виробничих процесів і фактично ототожнюють це поняття із поняттям технологічного процесу. Такий підхід - зрозумілий, адже історично поняття

технології формується саме у виробничій сфері. Попри те, слушною є думка, яка акцентує увагу на тому, що поняття технології вже давно вийшло за межі виключно технологічних галузей знань і практики. Сьогодні, на думку авторів, це поняття щораз частіше вживається у педагогіці, економіці, психології, соціології, політиці тощо.

Таким чином, слід звернути увагу і на те, що поняття технології розглядається також і з інших позицій. З позиції В.Р. Весніна технологія є «сукупністю методів і приймів реалізації управлінських функцій».

О. Мельник [2] вживає поняття «технологія управління», під яким розуміють безперервний, динамічний, послідовний, стійкий, мінливий, цілеспрямований процес, який має циклічний характер; вона формується завдяки безперервному перебігу функцій менеджменту, кожна з яких є складовою цього процесу».

В.І. Пересунько [4] вживає поняття «технологія управління персоналом», під яким розуміє «впорядковану сукупність методів та інструментів впливу на діяльність персоналу, необхідних для здійснення функцій управління».

Це ж поняття у роботі Є.А. Лихолюбова [1] трактується як чітко регламентований набір дій на визначений управлінський об'єкт задля досягнення конкретних цілей. Таким чином, у широкому трактуванні поняття «технологія» акцент робиться на процедури, операції, тобто фактично складний процес розподіляється на більш простіші частини, які деталізованіше вказуватимуть, як діяти.

У роботі Є.І. Гайсина технологія трактується як «сукупність найбільш доцільних прийомів, способів і процедур, спрямованих на досягнення найбільш оптимальних та ефективних результатів у будь-якій сфері діяльності у визначений час й у визначеному місці».

Різні погляди щодо розуміння цього поняття висвітлено також у праці Я. Сичова та М. Моїсєєва. Автори, зокрема, щодо технології використовують такі змістові трактування: комплекс організаційних заходів, операцій та прийомів, спрямованих на виготовлення, ремонт та обслуговування виробів з

номінальною якістю та оптимальними витратами й обумовлюються поточним рівнем розвитку науки, техніки та суспільства в цілому; обсяг знань, які можна використовувати для виробництва товарів та послуг з економічних ресурсів; сукупність методів оброблення, виготовлення, зміни стану, властивостей, форми сировини, матеріалів чи напівфабрикатів, що здійснюються у процесі виготовлення продукції.

Подібної думки дотримується А.В. Нікітін [3], який стверджує, що технологія - це «не просто сукупність способів та їх зв'язок (як процес), а така їхня конструкція, яка дозволяє на кожному етапі здійснення конкретного виду діяльності досягати поставленої цілі з мінімальними витратами, виходячи з реальних умов реалізації цих способів».

Враховуючи це, можна стверджувати, що залежно від поставлених цілей, а також конкретних умов їхнього досягнення, які визначаються різними обмеженнями, технології мотивування персоналу підприємств можуть бути різними. Відтак, аналізування таких технологій повинно передбачати виявлення цілей їхнього формування, етапів здійснення та опис тих особливостей здійснення кожного етапу, які допоможуть досягти найбільш ефективного результату з найменшими витратами.

Вивчення теорії і практики дає також змогу зробити висновок і про неможливість ототожнення понять «технологія» і «метод». Метод традиційно трактується у літературі як спосіб досягнення конкретної мети. Як приклад, у роботі [3] під методом діагностики автор розуміє «способи та прийми цільового оцінювання стану заданих об'єктів з метою інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо функціонування підприємства загалом та його окремих сфер».

Таким чином, можна зробити висновок про те, що технологія - це більш ширше поняття, що включає у себе у т.ч. методи. Технологія, на відміну від методів, передбачає більш чіткішу логічну послідовність та алгоритмізацію конкретних дій, визначення етапів, операцій, завдань, ресурсного забезпечення тощо.

Враховуючи те, що як в межах підприємства, так і між підприємством і зовнішнім середовищем циркулює значний масив різноманітної інформації, можна зробити висновок, що технології мотивування персоналу у сучасних реаліях стали важливими критеріями ефективності злагодженої роботи персоналу. Вони займають особливе місце у системі управління підприємствами, адже наділені такими властивостями, які здатні впливати на поведінку цільової аудиторії.

Практикою доведено, що сьогодні керівники підприємств у своєму розпорядженні мають значну кількість технологій мотивування, що включають, зокрема, матеріальну винагороду, умови праці, кар'єрне зростання, особистий успіх, надання цінних подарунків тощо. Для значної кількості працівників (наприклад, більш освічених чи тих, що перебувають на керівних посадах у компанії) більш рушійними мотиваторами є нематеріальні чинники, як от здобуття нових знань, залучення до прийняття стратегічно важливих рішень, можливість бути наставником, тренером чи коучером, престижність посади та ін.

Доволі часто чинники-мотиватори для працівників змінюються із їхнім віком і професійним досвідом. Зокрема, молодь, що тільки розпочинає свій професійний шлях, часто мотивує в першу чергу можливість виконання цікавих завдань, сприятливе соціальне середовище у компанії, похвала перед колективом, використання сучасних засобів праці тощо. Для більш досвідчених працівників пріоритетними чинниками-мотиваторами будуть компенсаційний пакет, стабільність працевлаштування, самостійність у прийнятті рішень, можливість долучитись до визначення стратегії підприємства, бути наставником чи коучером тощо.

Формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств здійснюється шляхом взаємодії суб'єктів -представників керуючої і керованої підсистеми суб'єкта господарювання. При цьому, кожен із цих суб'єктів має різні зацікавлення: працівники керованої підсистеми - мотиви, у той час як керуюча підсистема - очікування та інтереси.

Узагальнюючи вищенаведене, технологію мотивування персоналу підприємств можна трактувати як логічно обґрунтований спосіб формування мотивації себе та інших працівників на досягнення особистих цілей та цілей організації, що базується на сукупності обґрунтованого управлінського інструментарію, прийомів та методів, спрямованих на прийняття оптимальних управлінських рішень у цій сфері.

Використання інноваційних технологій мотивування персоналу на підприємствах підвищує імідж цих суб'єктів господарювання перед інвесторами, клієнтами та на ринку робочої сили. Окрім того, такі технології можна вважати особливим й індивідуальним «ноу-хау» підприємства, що є важливим чинником підвищення його конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості.

Перспективи подальших розробок за проблемою повинні полягати у виокремленні й систематизації ознак технологій мотивування персоналу підприємств.

Список використаних джерел:

1. Лихолобов Є.А. Використання технологій управління персоналом у формуванні організаційної поведінки на промисловому підприємстві: автореф. дис.канд. екон. наук: 08.00.04 / Є.А. Лихолобов; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. - Луганськ, 2010. - 21 с. 2. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікри-теріальна концепція та інструментарій: монографія / О.Г. Мельник. - Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. - 344 с.

3. Никитин А.В. О понятии «технология лоббирования юридических решений» / А.В. Никитин // Юридическая техника. - 2015. - №9. - С. 511-514.

4. Пересунько В.І. Розвиток технологій управління персоналом промислового підприємства на демократичних засадах: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 [Електронний ресурс] / В.І. Пересунько; Східноукр. нац. ун-т. ім. В. Даля. - Луганськ, 2010. - 21 с.

5. Руденко О.О. Поняття та види організаційних технологій в системі управління органами прокуратури України / О.О. Руденко // Часопис Київського університету права. - 2013. - №4. - С. 148-151.

УДК 65 (045)

С.А. Бугай

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

СУТЬ ТА РОЛЬ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В статті обґрунтовано актуальність вивчення адміністративного управління на підприємстві в сучасних умовах розвитку економіки. Досліджено сутність, роль та специфіку ефективного впровадження адміністративного управління, визначено особливості до системи організації забезпечувальних процесів.

Ключові слова: *система управління підприємством, адміністративне управління, організаційна структура, адресність, інтегровані підприємницькі структури.*

Система управління підприємством являє собою безліч елементів, що має багатопланові зв'язки, починаючи від простих комунікаційних і закінчуючи складними соціально-психологічними взаємодіями між окремими виконавцями та їхніми групами. При цьому багато зв'язків і взаємодій розглядаються як певні процеси, які відбуваються постійно або епізодично, але все-таки потребують до себе проектного підходу формалізації й організації. Результативність роботи будь-якої підсистеми управління багато в чому залежить не стільки від самих виконавців, скільки від умов та наявності необхідних ресурсів, якими вони можуть розпоряджатися. Проблеми забезпечення управлінської діяльності часто вирішуються як другорядні, в кращому випадку приділяється увага забезпеченню управлінського персоналу організаційною технікою.

Важливість даної проблеми визначає необхідність сформулювати загальну концепцію тлумачення забезпечувальних процесів та їх забезпечення в рамках певних видів управлінської діяльності або функціональних систем управління.

Адміністративне управління є одним з ключових видів управлінської діяльності в рамках підприємства. Стан адміністративного управління багато в чому визначає працездатність всієї системи управління. Специфіка адміністративного управління визначає й особливі вимоги до системи організації забезпечувальних процесів. Цим визначається актуальність і важливість досліджуваної проблеми.

Розвиток адміністрування в рамках господарюючих суб'єктів вивчався і розвивався епізодично. На початку саме адміністрування в рамках господарюючих суб'єктів одержало активний розвиток в перших роботах, пов'язаних із зародженням науки менеджменту. Це роботи А. Файоля, М. Вебера, Ф. Тейлора, О.О. Богданова, О.К. Гастєва та ін. Потім питання адміністрування в господарюючих суб'єктах випали із зони наукових досліджень. Але зміни, що відбуваються у виробничій базі підприємств, загострення конкурентної боротьби зажадало пошуку і мобілізації внутрішніх резервів підприємств, які багато в чому залежали від якості і рівня адміністрування. Це визначило сплеск інтересу до проблем адміністративного управління. Можна назвати роботи О.В. Райченко, А.М. Колосова, О.Г. Туровеця, Б.З. Мільнера, В.С. Рапопорта, З.П. Румянцевої, в яких в тій чи іншій мірі розглядається проблема ефективної системи управління на підприємстві і пропонуються авторські трактування її вирішення. Аналіз наукової літератури і проведених досліджень у цій галузі дозволив визначити найменш вивчені області та проблеми, які потребують більш детального розгляду.

Метою статті є обґрунтування необхідності впровадження системи адміністративного управління для ефективної роботи підприємства.

Адміністративна система управління є однією з основних підсистем управління підприємством, яка відповідає за реалізацію поставлених цілей,

задач, ухвалених управлінських рішень. Під поняттям адміністративне управління ми розуміємо певний вид управлінської діяльності, який пов'язаний із забезпеченням реалізації прийнятих рішень, встановлених регламентів діяльності, як окремих виконавців, так і структурних підрозділів. Виходячи з цього, до основних завдань адміністративного управління слід віднести частину управлінських завдань, які вирішуються, що безпосередньо пов'язані з виконанням прийнятих рішень, дотриманням встановлених регламентом дій від окремих виконавців до структурних підрозділів.

Завдання адміністративного управління відрізняються в залежності від об'єкта адміністрування. Якщо об'єктом адміністрування є управлінські підрозділи, то регулюються дії, які пов'язані з розробкою і реалізацією управлінських впливів за профілем підрозділу. Якщо ж об'єктом адміністрування є виробничі підрозділи, то регулюється здійснення бізнес-процесів у відповідності з технологічними і регламентними вимогами. Вирішення завдань адміністративного управління є продовженням завдань поточного, середньострокового й стратегічного управління [1, с. 54].

Таким чином, адміністративне управління можна розглядати як кінцеву фазу циклу вирішення певних завдань, пов'язаних з управлінням діяльністю підприємства. В основі кожної фази лежить часовий параметр, віддаленість у часі від кінцевої дати реалізації поставленого завдання. При цьому завдання щодо управління підприємством можуть бути різних рівнів від стратегічних до ситуаційних. Тому такі фази управління, як стратегічне, середньострокове, можуть бути присутні не завжди, а тільки в завданнях відповідного рівня. Фаза адміністративного управління є універсальною, тому що в будь-яких завданнях вона є обов'язковою. Це визначає місце адміністративного управління в процесі вирішення завдань щодо управління будь-яким об’єктом.

Адміністративне управління має ряд суттєвих особливостей. До основних слід віднести наступні: орієнтація на дії конкретних виконавців, що займають певну посаду; відповідальність за результати, заздалегідь певних процесів, робіт, дій, які здійснюють виконавці; активне використання та

орієнтація на формальну регламентацію дій виконавців; робота в оперативному режимі часу або в режимі реального часу; реалізація значної частини завдань, які пов'язані з оперативним управлінням будь-яким об'єктом; дзеркальне відображення своєю ієрархічною структурою ієрархії організаційної структури підприємства. [5, с. 124]

Ефективна діяльність адміністративного управління як різновид робіт і завдань по управлінню підприємством має свою функціональну й організаційну структуру. Організаційна структура адміністративного управління зазвичай будується як ієрархічна система підрозділів, які здійснюють адресний адміністративний вплив.

Специфіка адміністративного управління визначає й особливі вимоги до системи організації забезпечувальних процесів. Працездатність та стійкість управлінських підрозділів, їх здатність забезпечувати реалізацію поставлених завдань і функцій багато в чому залежить від узгодженості й збалансованості усієї сукупності процесів, які повинні здійснюватися в рамках робіт, що виконуються. [4, с. 58]

Стосовно до організації адміністративного управління, формування системи адміністративного управління проявляється у визначенні взаємодії основних, допоміжних і забезпечувальних процесів з позицій причинно-наслідкової взаємодії. При цьому, процеси систематизують за видом цілей, які досягають. До основних процесів відносять роботи й операції, що пов'язані з отриманням кінцевого продукту даного об'єкта. До допоміжних відносять роботи й операції, що спрямовані на виконання певних видів робіт, які дозволяють отримувати кінцевий продукт. У цілому такий поділ процесів об'єктивний та справедливий, але він не відображає внутрішнього взаємозв'язку між ними.

Адміністратор кожного рівня відповідає за результати роботи свого об'єкта адміністрування на підприємстві. Саме цей об'єкт піддається адміністративному впливу у випадку, якщо в результатах його роботи спостерігаються відхилення від запропонованих вимог або заданих параметрів.

Цей вплив носить адресний характер і стосується саме тієї частини об'єкта управління, від якої залежить досягнення поставлених цілей функціонування конкретного об’єкта. Адресність адміністрування припускає жорстку ієрархічність дій адміністраторів. Адміністративний вплив здійснює тільки адміністратор відповідного рівня. Пряме адміністрування через рівень управління не допускається, тому що це призводить до дезорганізації поведінки виконавців і порушення принципу єдиноначальності в управлінні.

Кількість рівнів адміністративного управління залежить від масштабів і складності інтегрованих підприємницьких структур. У найбільш великих інтегрованих підприємницьких структурах можуть виділятися до чотирьох ієрархічних рівнів адміністративного управління: адміністрування на рівні інтегрованих підприємницьких структур у цілому; адміністрування на рівні окремих підприємств інтегрованих підприємницьких структур; адміністрування на рівні підрозділів підприємств; адміністрування на рівні окремих груп виконавців.

Отже, проведений аналіз місця та ролі адміністрування в системі управління підприємством дозволяє зробити такі висновки: адміністративне управління є невід'ємною фазою вирішення будь-якого управлінського завдання або виконання роботи; носить характер суб'єкта управління й організуючої сили стосовно будь-якої групи виконавців, що виконують виробничі або управлінські роботи; має складну внутрішню функціональну структуру, що визначає права і обов'язки адміністратора й зміст управлінських робіт, які він виконує; опирається на власну соціально-інструментальну базу, наявність якої дозволяє домогтися максимальної результативності й ефективності.

Список використаних джерел:

1. Дібніс Г.І. Адміністративне управління формуванням і розвитком організаційної культури на підприємстві / Г.І.Дібніс, О.С.Шаріпова, А.В.Кім // Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць №2 (30) – 2009. – С.51-56.

2. Любенко Н. М. Реструктуризація в системі антикризового управління підприємством – теоретико-метологічні аспекти / Н. М. Любенко, І. О. Тарасенко // Вісник КНУТД. – 2010. – № 1 (51). – С. 171-176.
3. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 3-є вид. доп. і перероб. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2013. – 384 с.
4. Шаріпова О.С. Об'єкти адміністративного управління гармонізацією процесів функціонування інтегрованих підприємницьких структур / О.С.Шаріпова // Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць № 2 (34) - 2010. – 55 - 60 с.
5. Шатун В. Т. Основи менеджменту: навч.посіб. / В. Т. Шатун. - Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2015. - 376 с.
6. Уляницький З.В. Вплив особистих якостей менеджера на колектив та на діяльність підприємства / З. В. Уляницький / Національний університет «Львівська політехніка». — Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. - С. 377- 380.

УДК 65.016.7:339.17

Р. В. Вербицький, Р.О. Пантелейчук
здобувачі освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ

У статті висвітлені напрями трансформації сучасного бізнес-середовища в контексті управління стратегічними змінами на підприємствах торгівлі. На основі авторського формулювання головних аспектів управління змінами оцінено рівень стратегічного управління підприємствами торгівлі, продіагностовано ефективність попереднього досвіду планування і впровадження змін, проаналізовано головні проблеми управління перетвореннями з точки зору керівників підприємств торгівлі.

Ключові слова: *стратегічні зміни, стратегічне управління підприємством торгівлі, управління стратегічними змінами*

Сьогодні очевидно, що вітчизняні підприємства повинні час від часу вносити зміни у свою господарську діяльність для підвищення конкурентоспроможності, самозбереження та саморозвитку. Цікавість до стратегічних змін в процесі розвитку підприємств торгівлі обумовлена швидкими змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також необхідністю синергетичного поєднання стратегічного управління та оперативного виконання поточних робіт.

У відповідь на стрімкі зовнішні зміни, що відбуваються сьогодні, підприємство повинно розробляти та впроваджувати адекватні дії. На думку І. Адізеса [1], передумовою успішних дій фірми в умовах кризи є інтеграція всіх її функціональних підсистем: персоналу, фінансів, виробництва, маркетингу тощо. Стратегія кожного підприємства повинна містити систему стратегічних змін, оскільки тільки системний підхід до формування стратегічних змін на підприємстві може привести до успіху.

У вітчизняній економічній літературі останнім часом приділяється доволі багато уваги розробленню окремих елементів системи здійснення стратегічних змін, у тому числі і в контексті забезпечення сталого організаційного розвитку. Зокрема, процесу управління організаційними змінами підприємств та визначенню послідовності дій щодо їх впровадження присвятили свої дослідження І. Ансоф, Т. В. Бауліна, У.К. Сухорська, В.Г. Герасимчук та інші. Серед зарубіжних авторів, перш за все, потрібно виділити розробників концептуальних засад теорії управління змінами таких, як: Л. Грейнер, І. Адізес, К. Левін, А. Даун. Однак слід зазначити, що багато теоретичних положень теорії управління стратегічними змінами на підприємствах торгівлі є не вирішеними та дискусійними. Це стосується, зокрема, з’ясування цілей та засобів провадження стратегічних змін у процесі організаційного розвитку підприємства.

В умовах нестабільного зовнішнього економічного середовища ефективне управління підприємствами торгівлі неможливе без впровадження стратегічних змін, які спрямовані на якісні позитивні зрушення і мають принциповий вплив на функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. У теорії та практиці менеджменту науковці розглядають зміни з трьох позицій: як новий стан [6]; як процес руху [2]; як синонім терміну «реорганізація», «трансформація», «нововведення», «організаційні зміни», «реінжиніринг», «реструктуризація» [9], проте єдиного визначення змін в сучасній управлінській думці ще не надано. В загальному вигляді, під «змінами» будемо розуміти впровадження інновацій для перетворення діяльності підприємства у відповідності до вимог ринку.

Цілеспрямоване управління змінами на сучасному торговельному підприємстві неможливе без розуміння самої сутності стратегічних змін.

Розвиток підприємства означає якісні зміни та оновлення його господарської системи та організаційної структури, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг, що дозволяє накопичувати стратегічний потенціал задля забезпечення його подальшого зростання.

Поняття «організаційний розвиток» починає розглядатися у науковій літературі у 50-х рр. XX ст. У той час організаційний розвиток вважався специфічною стратегією системних змін, спрямованою на підвищення ефективності діяльності організації за рахунок удосконалення управління організаційними процесами, структурами і культурою.

У 60-70-х рр. XX ст. вивчення організаційного розвитку фокусувалось на удосконаленні внутрішнього функціонування організації шляхом покращення комунікацій, уточнення організаційних ролей, створення команд тощо. Організація розглядалась як відкрита система у взаємодії з її середовищем, але основний наголос робився на удосконаленні діяльності саме організації та її підсистем [2].

У 80-х рр. ХХ ст. поняття «організаційний розвиток» під впливом загострення конкуренції, поширення інформаційних технологій, політичних та економічних змін набуло нового змісту. Основними його складовими починають виступати такі внутрішні чинники, як: місія, ключові принципи, бачення, стратегія організації [3].

Часткові стратегічні зміни передбачають окремі зміни в будь-яких сферах діяльності підприємств торгівлі. Наприклад, зміна пріоритетів, технології, структурні перетворення здійснюються, як правило, у разі переорієнтації діяльності підприємства. Натомість, локальні стратегічні зміни відбуваються лише у певній сфері діяльності підприємства (перетворення бізнес-процесів, маркетингової політики). Наприклад, вони здійснюються у випадку, коли підприємство виходить із новим товаром на ринок, не змінюючи при цьому сфери своєї діяльності [5]. Радикальні стратегічні зміни на підприємствах торгівлі, які обумовлені кардинальною зміною умов функціонування або обраної стратегії, передбачають більш швидкі фундаментальні зміни в системі управління, структурі підприємства та бізнес-процесах.

У той час, кардинальні зміни зовнішніх умов господарювання підприємств торгівлі обумовлюють стратегічні зміни характеру та рівня ділової активності, організаційно-правової форми, структури власності, джерел фінансування, збутової політики тощо [5]. Саме стратегічні зміни обумовлюють перехід підприємства з одного стратегічного стану в інший. Традиційно стратегічні зміни торкаються таких сфер, як призначення і місія організації, корпоративна філософія компанії відносно способів її зростання, створення якості й цінності, запровадження інновацій, використання технологій, а також формування сильної корпоративної культури та стійкої позитивної репутації компанії [10].

Водночас слід зауважити, що розвиток підприємства є незворотнім процесом, і необхідність змін рано чи пізно виникає незалежно від того, якої ідеології розвитку дотримується організація, яка парадигма управління визначає пріоритетні напрямки її функціонування. Однак, від того, як будуть здійснюватися зміни, залежить ефективність функціонування організації та її існування в цілому.

Таким чином, організаційний розвиток на підприємствах торгівлі можна визначити як процес удосконалення формальних (процеси управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організація роботи управлінських працівників та ін.) і неформальних аспектів організаційної діяльності (підвищення рівня знань, навичок і досвіду в міжособистісному й міжгруповому спілкуванні; організація підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення кадрів, тобто кар'єри), з метою досягнення найефективнішого балансу між ними із застосуванням ефективних методів мотивації та формування організаційної культури.

На думку О. Віханського можна виділити два зрізи організації, які є основними при здійсненні стратегічних змін [4]. Перший – це організаційна структура, другий – організаційна культура.

Найбільші труднощі виникають при проведенні змін в організаційній структурі і організаційній культурі. Зміни в організаційних структурах управління фірмами і створення структур стратегічного менеджменту набувають форму пошуку оптимального співвідношення між централізацією і децентралізацією владних функцій. Крім того, стратегічні зміни є головними носіями нової якості в ході розвитку підприємства і являють собою ключовий об'єкт управління в процесі реалізації корпоративної стратегії в цілому. Адже, стратегія організації обов'язково враховує зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Так, наприклад, О.Н. Лапін [7] виділяє стратегії підприємствв торгівлі на основі врахування певних змін, зокрема змін глобального середовища (загальної для всіх галузей оболонки – політичної, економічної, соціальної), стратегії на основі змін відношення до галузі (шляхом впливу на ситуацію в галузі, початок операцій в новій для себе галузі, припинення дій в галузі або зміна структури участі в різних галузях), стратегії на підставі зміни відношення до цільового ринку (зміна частки ринку, освоєння нового цільового ринку, вихід з ринку або його сегменту), стратегії на підставі зміни відношення до продукту (позиціювання фірми як лідера або послідовника), стратегія на основі

зміни до внутрішніх ресурсів (наприклад, на підставі зниження витрат, розвиток за рахунок внутрішніх ресурсів – матеріальних та нематеріальних, стратегія консолідації), стратегія, заснована на зміні відносин до конкурентів (обирається залежно від встановлених цілей та можливостей фірми).

Успішне впровадження стратегічних змін істотно залежить від спроможності вищого керівництва спрямувати ці зміни. На багатьох підприємствах керівництво перевантажене вирішенням поточних завдань і не має можливості зосередитися на стратегічних проблемах. Окрім цього, особливістю вітчизняних керівників можна вважати і небажання «ділитися» правами з підлеглими.

На наше переконання, успіх управління стратегічними змінами на підприємствах торгівлі насамперед залежить від того, чи усвідомлюють співробітники організації переваги, що отримані отримані внаслідок змін, чи бачать власне місце у цьому процесі. Ефект змін базується не стільки на зовнішніх стимулах, скільки на внутрішньому усвідомленні та сприйнятті.

Цьому сприяють такі засоби, як інформування співробітників шляхом письмових та усних повідомлень, консультування з питань необхідності та наслідків змін, залучення персоналу до управління змінами шляхом створення команд, зорієнтованих на вирішення завдань. Крім того, значну роль відіграє згуртованість колективу, відносини, засновані на довірі та клімат в компанії.

На наш погляд, організаційний розвиток можна визначити як процес удосконалення формальних і неформальних аспектів організаційної діяльності підприємства, з метою досягнення найефективнішого балансу між ними із застосуванням ефективних методів мотивації та формування організаційної культури.

Оскільки розвиток підприємства є незворотнім процесом, то необхідність змін рано чи пізно виникає незалежно від того, якої ідеології розвитку дотримується підприємство, яка парадигма управління визначає пріоритетні напрямки його зростання. Однак, від того, як будуть здійснюватися зміни, залежить ефективність функціонування підприємства та його існування в

цілому. Оскільки стратегічні зміни підприємства адекватні змінам його зовнішнього конкурентного середовища, це - об'єктивна необхідність.

Отже, стратегічні зміни на підприємствах торгівлі можуть бути обумовлені низкою причин і повинні бути заплановані групою стратегічного розвитку при розробці стратегії розвитку підприємства. Стратегічні зміни повинні бути обґрунтовані на основі аналізу ситуації та ринкових умов діяльності підприємства і його готовності до їх впровадження. Економічна сутність та розуміння стратегічних змін підприємства дозволить керівництву та персоналу більш ефективно сприйняти зміни та впровадити їх в свою діяльність. Ефективна реалізація змін на підприємстві багато в чому залежить від того, наскільки суб'єкт господарювання готовий до налагодженого процесу впровадження запланованих змін.

Головна задача успішного розвитку торговельного підприємства сьогодні – створити можливості для успішної реалізації обраної стратегії та одночасно залишати можливості для реалізації фундаментальних змін. Навіть при ефективній реалізації стратегії підприємство повинно мати здатність до постійних інновацій, до створення нових вдосконалених продуктів, процесів, до виходу на нові ринки.

Список використаних джерел:

1. Адизес И. Управляя изменениями / И. Адизес. – СПб.: Питер, 2011. – 224 с.

2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2013. – 201 с.

3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 221 с.

4. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2012. – 114 с.

5. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія / Д.К. Воронков. – Х.: ВД «Інжек», 2010. – 340 с.

6. Джейкобс Р. Стратегические перемены в реальном времени: Эффективное внедрение метода стратегических перемен – путь к успеху: пер. с англ. / Р. Джейкобс. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2014. – 26 с.

7. Лапин А.Н. Стратегическое управление современной организацией / А.Н. Лапин. – М.: ООО «Журнал» Управление персоналом», 2011. – 196 с.
8. Нємцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань. – К.: Вид-во УПВК «ЕксОб», 2012. – 248 с.
9. Пастухова В. Розвиток теорії та практики стратегічного управління в Україні / В. Пастухова // Вісник КНТЕУ. – 2013. – № 2. – С.10-15.
10. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку : колективна монографія. Том 5 / за наук. ред. д.е.н., проф. Петрової І.Л. – К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2012. – 268 с.

УДК 65.012(045)

Ю.І. Вовк
здобувач освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст»
Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ УСПІШНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті розглянуто процес стратегічного планування як провідну стадію управління підприємством. Розкрито зміст основних етапів складання стратегічного плану діяльності. Вказано чинники, що впливають на ефективність та успішність формування стратегії підприємства.

***Ключові слова**: стратегія, стратегічне планування, план, управління, стратегічний контроль.*

В сучасних економічних, політичних та соціальних умовах триматися на плаву і успішно господарювати підприємствам державного сектору дає змогу вірно обрана та чітко сформована стратегія розвитку. Стратегія компанії складається із множини відповідей на питання «як», а саме: як розгортати свою діяльність, як отримати перевагу над конкурентами, як задовольнити споживачів свого продукту і знайти нових клієнтів, як управляти окремими функціональними підрозділами та компанією в цілому, як досягти визначених цілей та гарних фінансових результатів.

Сучасні теоретичні розробки у сфері стратегічного планування беруть свій початок з теорії стратегічного планування у сфері корпоративного менеджменту, засновником якої вважається економіст російського походження І.Ансофф. Ця теорія була розвинута і доповнена рядом інших науковців, таких як А.Акер, Р.Акофф, Р.Бранденбург, Дж.Гелбрейт, П.Друкер, Б.Карлоф, У.Кінг, Д.Кліланд, Дж.Б.Куїнн, Г.Мінцберг, Дж.Стейнер, Д.Хассі, Н.Федоров. Серед вітчизняних учених дослідженням проблеми стратегічного планування займались О.Машков, В.Горбулін, Н.Нижник, Ю.Шаров, В.Віханський, В.Тертичка, Я.Жаліло, О.Трухан та ін. Проте існує значне коло невирішених питань, пов'язаних із визначенням термінів, розвитком і використанням стратегічного планування в процесі управління підприємством.

Процес вибору стратегії компанії – сукупність послідовних заходів щодо формулювання цілей і дій компанії з урахуванням динамічного, мінливого і невизначеного середовища для оптимального використання існуючого потенціалу і забезпечення адаптації до зовнішніх вимог.

Поняття «стратегія» вживають, коли йдеться про планування і навпаки. Це пов'язано з тим, що саму стратегію часто визначають як план дій:

- стратегія – генеральний план дій, який визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси і послідовність кроків щодо досягнення стратегічних цілей;

- стратегія – це план, що інтегрує в деяке узгоджене ціле такі компоненти: головні цілі організації; політику (цінності, філософію, ідеологію); застосовувані дії.

Але стратегія відрізняється від плану тим, що вона розробляється в умовах невизначеності.

Отже, стратегія є еластичною моделлю розвитку підприємства, що включає визначені стратегічні цілі і способи їх досягнення для забезпечення конкурентоспроможної дієздатності і адаптації в реальних економічних умовах [2].

Міністерством економічного розвитку та торгівлі України розроблено методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів для підприємств державного сектору. Мета цього документу – надати Правлінням та

керівництву підприємств державного сектору інформацію щодо очікувань держави, як власника, по відношенню до стратегічних планів підприємств, а також узгодити термінологію, що використовується у взаємному спілкуванні учасників процесу стратегічного планування та при підготовці ними відповідних документів, пов'язаних з розробкою та реалізацією стратегії.

Стратегії підприємств державного сектору призначені для забезпечення ефективного управління цими підприємствами і слугують інструментом зв'язку між Урядом України, установою, що реалізує права власника, правліннями, наглядовими радами (за наявності) та Головами. Стратегічний план діяльності є інструментом оцінки ефективності роботи керівництва [8].

На перший план виходить стратегічне планування як метод, який повинен встановити послідовність певних кроків та дій у просторі і часі, що покликані змінити поточне становище на бажане, забезпечити виживання підприємства в постійно змінюваних умовах зовнішнього середовища і жорсткої конкуренції. У процесі планування повинні брати участь: вище керівництво підприємства, команда плановиків, керівники і спеціалісти підрозділів.

Розробка стратегічних планів, як специфічний вид діяльності — це послідовний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів [1]:

1) формулювання місії;

2) визначення цілей;

3) визначення «стратегічного набору» заходів і завдань щодо досягнення цілей;

4) планування послідовності дій та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу;

5) організація виконання планових завдань;

6) облік, контроль та аналіз їхнього виконання.

Місія - основоположна програмна заява, що визначає призначення підприємства, найважливіші принципи його функціонування і розвитку. Відображає уявлення власників і вищого менеджменту про бажаний стан підприємства, яке може бути досягнуте за сприятливих умов його

функціонування**.** Для конкретизації цілей і напрямів розвитку підприємства в місії бажано вказувати, які потреби підприємство прагне задовольняти, які групи клієнтів воно обслуговуватиме, які технології воно використовуватиме, як воно працюватиме на ринку та ін.

Якщо місія задає загальні орієнтири, напрями функціонування підприємства, то конкретні кінцеві параметри, до яких прагне підприємство, фіксуються у вигляді його цілей.

Залежно від галузі, стану внутрішнього та зовнішнього середовищ, характеру і змісту місії на кожному підприємстві встановлюються свої власні цілі. Проте, незважаючи на різноманітність у виборі набору цілей, виділяється чотири сфери, стосовно яких підприємства обов'язково встановлюють свої цілі [6]. Цими областями є:

- прибутки підприємства і ефективність його діяльності;
- робота з клієнтами і міра їх задоволеності;
- потреби і добробут співробітників;
- соціальна відповідальність.

Стратегічні цілі підприємства повинні бути спрямовані на повне використання можливостей та сильних сторін підприємства, але повинні чітко усвідомлюватись і слабкі сторони. Їх усунення або максимальна нейтралізація має важливе значення для подальшого розвитку та підвищення ефективності діяльності.

Ціль є орієнтиром, плановим результатом діяльності організації. Завдання керівника – перетворити стратегічну мету організації на цілі окремих служб і підрозділів, змусити всіх працювати на один результат якомога ефективніше. При цьому загальна мета повинна бути розкладена на окремі складові, які будуть орієнтирами в діяльності окремих підрозділів організації.

Після формулювання стратегічних цілей, слід сформулювати стратегічні завдання, які дозволять підприємству досягти поставлених цілей. Кожна з цілей може бути розділена на декілька завдань. Кожне завдання повинно бути реалістичним, тобто базуватись на реальних можливостях і ресурсах. Оскільки

ресурси підприємств обмежені, дуже важливо встановити пріоритетність при реалізації завдань, обравши для першочергової реалізації найважливіші для підприємства завдання.

Успішне виконання стратегічних планів напряму залежить від розподілу керівниками підприємства стратегічних цілей в рамках організаційної структури підприємства та делегування необхідних повноважень та обов'язків. Цілі повинні бути розділені на етапи, з чіткою послідовністю дій. Стратегічні плани повинні чітко визначати осіб, відповідальних за виконання проектів та ініціатив, а також відповідальних осіб за нагляд та контроль якості. Рекомендовано, в рамках планування результату розробляти план реалізації кожної задачі, визначати очікувані результати, відповідальних осіб та необхідні ресурси [8].

Контроль – необхідний елемент забезпечення досягнення підприємством поставленої мети. Процес контролю умовно поділяють на п'ять етапів [4]:

- визначення органів контролю та механізмів стратегічного контролю;
- визначення стандартів і норм для забезпечення об'єктивності оцінок;
- оцінювання правильності виконання робіт, передбачених стратегічними планами;
- порівняння досягнутих параметрів робіт зі встановленими стандартами та нормами;
- розробка та прийняття рішень щодо коригуючих заходів за умови небажаних відхилень від стандартів і норм.

Вибір показників для проведення стратегічного контролю є важливим, оскільки від нього залежить коректність оцінки виконання стратегії. При виборі показників стратегічного контролю керівництво підприємства повинно розставити їх пріоритети для того, щоб зробити однозначний висновок.

Основна увага при стратегічному плануванні повинна бути приділена узгодженню бачення, місії і цілей підприємства, а також ознайомлення з ними персоналу. У противному випадку план не зможе виконувати свою основну функцію – координувати діяльність підрозділів і персоналу.

Отже, стратегічне планування оцінює перспективи, виявляє можливості й загрози зовнішнього середовища, сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища, а також аналізує зміни конкурентної позиції організації на ринку. Характерними особливостями стратегічного планування є також відсутність твердження про те, що майбутнє обов'язково повинне бути кращим за минуле. При цьому успіх підприємства пов'язується з тим, наскільки воно вдало пристосовується до навколишнього середовища: економічного, науково-технічного, міжнародного тощо.

Список використаних джерел:

1. Орлов В. М. Стратегічне планування в процесі управління підприємством / В. М. Орлов, С. С. Новицька // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2015. – № 1. – С.103-110.

2. Хрущ Н. Концепція розвитку стратегії компанії в сучасному динамічному середовищі / Н. Хрущ // Економіст. – 2008. – № 9. – С. 62-65.

3. Гринчак Н. А. Теоретичні основи формування стратегічного менеджменту компаній / Н. А. Гринчак // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2012. – № 5. – С. 58-62.

4. П'ятницька Г. Т. Стратегічне управління: навч. посібник / Г. Т. П'ятницька, Л. В. Лукашова, Н. В. Ракша ; за ред. Г. Т. П'ятницької.- К.: КНТЕУ, 2013.– 408 с.

5. Боковець В. В. Стратегічне управління: навч. посібник / Боковець В. В., Швед В. В. – Вінниця: ВФЕУ, 2012. – 149 с.

6. Стратегічне управління: навч. посібник / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.

7. Свистович М. Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування / М. Б. Свистович // Державне управління: теорія та практика. - 2013. - № 2. – С. 37-43.

8. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору [Електроний ресурс] / Режим доступу :http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1recyeqnKC0J:reforms.in.ua/sites/default/files/upload/docs/metodrecomend.pdf+&cd=3&hl=ru&ct=clnk&gl=ua.

УДК 342.95:339.137.2(045)

Д.В. Гребенюк

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічнийінститут КНТЕУ

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗДІЙСНЕННЯ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

У статті досліджено сутність поняття ринкової конкуренції, та основні нормативно-правові сучасні аспекти, викладені основні способи бачення підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних ринкових умовах. А також розглядаються питання конкуренції в умовах сьогодення та особливості існування в умовах відповідності законодавчих документів в межах конкурентного статусу підприємства, факторами, щов пливають на його формування, необхідності оцінки конкурентоспроможності для визначення конкурентних переваг, що сприятиме визначенню напрямів для підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Ключові слова: *конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентна стратегія, нормативно-правова база, елементи конкуренції, економічна конкуренція, правовий режим ЗЕД.*

Сьогодні одним із найголовніших чинників стабільного функціонування ринку є розвиток конкурентного середовища, захист якого гарантований Конституцією України та забезпечений значним масивом господарсько-правових нормативних актів. Однак наявність широкої нормативної бази сама по собі не свідчить про те, що в Україні дійсно створений та функціонує ефективний правовий механізм, який забезпечує поєднання ринкової конкуренції з недопущенням порушення прав і законних інтересів суб’єктів господарювання, а також інтересів суспільства та держави. Слабкість та недосконаліть заходів юридичної відповідальності значно знижують дієвість правових норм, спрямованих на захист конкуренції.

Здійснюючи господарську діяльність конкуруючі суб’єкти господарювання прагнуть до одного – забезпечити собі найвигідніші умовина

тому чи іншому ринку. Тим самим вони загострюють економічну конкуренцію на ринках. Однак деякі з них зловживають своїми можливостями, ігноруючи інтереси інших учасників ринкових відносин, а іноді досягають своїх цілей використовуючи засоби недобросовісної конкуренції.

Проблема державного регулювання ринкової конкуренції є досить актуальна при сучасній економічній ситуації та недосконалості існуючої законодавчої бази.

В даній статті розглянуто та проаналізовано основні засади чинного законодавства України щодо регулювання економічної конкуренції в умовах сьогодення. Метою дослідження є визначення основних недоліків конкурентного законодавства України.

Важливий внесок в дослідженні цієї проблеми зробили В.Е.Беляневич, Г.Л.Знаменського, Г.В.Пронської, О.О.Чувпила, та інші економісти.

Як свідчить досвід, ринкові механізми не завжди спроможні захистити як економічну конкуренцію, так і її учасників. Саме тому має важливе значення державне регулювання ринкових відносин, створення системи спеціальних механізмів, заходів та правил, які гарантують наявність конкуренції та її захист. Основним методом державного регулювання економічної ситуації в державі є правовий метод. Його суть полягає в встановленні обов’язкових для виконання юридичних правил поведінки суб’єктів права. Якість правового регулювання залежить від того, як законодавчі органи формують юридичні норми, наскільки своєчасними, стабільними та повними вони є.

Конкуренція є фундаментальним елементом ринкової економіки, в нормативному забезпеченні котрого зацікавлені не тільки суб’єкти господарської діяльності, а й суспільство в цілому.

Україні, як і в іншим країнам з перехідною економікою, в розробці конкурентного законодавства передувало створення правових підстав подолання монополізму в економіці, втілення національної програми демонополізації. Подальша законотворча діяльність у цьому напрямку також була зумовлена необхідністю урахування особливостей економічної ситуації в

країні. Сьогодні нормативна база знаходиться у постійному розвитку у відповідності до потреб національної економіки.

В Конституції зазначено, що захист конкуренції здійснює держава. У ст.42 Конституції визначено: «Держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності. Не допускаються зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція». Наявність конституційних гарантій захисту конкуренції є ключовим елементом державного регулювання ринкових відносин в Україні. Внаслідок вжитих державою протягом незалежності правових та організаційних заходівв створено умови для практичної реалізації положень Конституції, щодо забезпечення захисту конкуренції у підприємницькій діяльності, запобігання зловживанню монопольним становищем на ринку, неправомірному обмеженню конкуренції та недобросовісній конкуренції.[3]

В 1996 році було прийнято Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції», відповідно до цього закону недобросовісною конкуренцією вважається - будь-які дії у конкуренції, що суперечать торговим та іншим чесним звичаям у господарській діяльності.

Конкурентне право традиційно поділяється на антимонопольне право та право на захисту від недобросовісної конкуренції. Антимонопольне право спрямоване на попередження, обмеження або припиненнядій (бездіяльності) суб'єктів господарювання, що призвели або можуть призвести до монополізації певного товарного ринку. Правовий захист від недобросовісної конкуренції має на меті забезпечити легітимну форму конкурентних відносин, захищає як інтереси окремих суб'єктів господарювання, так і суспільства в цілому від неправомірних засобів ведення конкуренції. На підставі такого аналізу, зазначається, що конкурентні правовідносини – це комплексні господарські правовідносини, що мають складну структуру, але характеризуються внутрішньою єдністю, єдиним предметом регулювання.

Розглядаючи питання державного регулювання економічної конкуренції доцільно було б згадати й Указ Президента від 19 листопада 2001 року "Про

Основні напрями конкурентної політики на 2002-2004 роки" Цей Указ визначає основні напрями державної політики щодо формування ефективного конкурентного середовища, зменшення частки монопольного сектора в економіці України, удосконалення правил конкуренції, впровадження сучасних методів державного регулювання діяльності суб'єктів природних монополій, захисту і підтримки конкуренції, розвитку її інституційного забезпечення.

Нормативно-правовим актом, що забезпечує захист учасників економічної конкуренції на міжнародному рівні є Закон України „Про зовнішньоекономічну діяльність", та низка законів, що були прийняті в один день 22 грудня 1998 року – „Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту", „Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту", „Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну".[4]

Правовий режим ЗЕД - це особливий порядок регулювання зовнішньоекономічної діяльності, що виражається в комплексі взаємопов'язаних між собою економіко-правових заходів (стимулюючих та обмежуючих), спрямованих та досягнення цілей такої діяльності згідно з визначеними законодавцем принципами.

Усі учасники зовнішньоекономічної діяльності при її здійсненні повинні дотримуватися таких принципів:

- суверенітету народу України у здійсненні ЗЕД;
- свободи зовнішньоекономічного підприємництва;
- юридичної рівності і недискримінації;
- верховенства закону;
- врахування та захисту інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності;
- еквівалентності обміну, неприпустимості демпінгу при ввезенні та вивезенні товарів.

Законодавство про ЗЕД, визначаючи цілі регулювання у сфері зовнішньоекономічної діяльності передбачає дві основні категорії економіко-правових засобів, що в комплексі забезпечують досягнення таких цілей:

- стимулюючих;

- обмежувальних.

До перших належать:

- права суб'єктів ЗЕД: загальні для всіх суб'єктів господарювання та спеціальні, закріплені законом для суб'єктів ЗЕД;
- пільги для суб'єктів ЗЕД, що надаються за наявності передбачених закономумов (реалізації на території спеціальної/вільної економічної зони затверджених інвестиційних проектів відповідно до укладених інвестиційних договорів, ввезення на територію України майна як вклад іноземного інвестора до статутного фонду підприємства з іноземними інвестиціями тощо).

До обмежувальних заходів належать заборони та обмеження. Зокрема, до категорії перших слід віднести заборону здійснення певних категорій зовнішньоекономічних операцій (реекспорту товарів, імпортованих за рахунок Державного валютного фонду України та валютних фондів місцевих рад, експорту та імпорту товарів, заборонених відповідно до вивезення або ввезення на територію України, субсидованого імпорту, демпінгового імпорту).

Серед інших законів України потрібно виділити ті, які включають окремі норми конкурентного законодавства: «Про ціни і ціноутворення», «Про підприємства в Україні», «Про господарські товариства», «Про транспорт», «Про зв´язок», «Про електроенергетику» та ін. Так, у ст. 13 Закону України «Про ціни і ціноутворення» була закладена норма, відповідно до якої в сферах дії вільних цін контролюється правомірність їх застосування і дотримання вимог антимонопольного законодавства.

Відповідно до Закону України «Про підприємництво», « держава законодавчо забезпечує свободу конкуренції між підприємцями, захищає споживачів від прояву недобросовісної конкуренції і монополізму в будь-яких сферах підприємницької діяльності».[2]

Курс на європейську інтеграцію ставить перед нашою державою комплексне завдання здійснення глибоких економічних реформ, створення реально діючої ринкової економіки. Вирішення цього завдання знаходиться у

прямій залежності від впровадження ефективної конкурентної політики, спрямованої на створення конкурентного середовища, захист законних інтересів підприємців і споживачів, підвищення конкурентоспроможності товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Головна мета інтеграції України до ЄС в сфері конкурентної політики та законодавства – це створення відповідних економічних передумов для набуття Україною повноправного членства у ЄС. Базовим документом, що визначає засади економічної інтеграції України до ЄС є Угода про партнерство та співробітництво між Європейськими Співтовариствами та Україною. Документом, що встановлює стратегічні рамки співробітництва між Україною та ЄС на найближчі три роки є План дій Україна – ЄС, який було схвалено 21 лютого 2005 року під час спеціалізованого засідання Ради з питань співробітництва між Україною та ЄС. Виконання Плану дій сприяє реалізації положень УПС. Антимонопольний комітет України послідовно вживає заходів, спрямованих на забезпечення відповідності нормам європейського права українського законодавства про захист економічної конкуренції та режиму його застосування.

За результатами Паризького саміту Україна – ЄС (9 вересня 2008 р.) було схвалено Спільну заяву щодо Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

Антимонопольний комітет України залучений до переговорного процесу в рамках укладання Угоди, а також створення зони вільної торгівлі між Україною та ЄС. Представник Комітету є членом Робочої групи з економічних, секторальних питань та питань щодо розвитку людського потенціалу.

Антимонопольний комітет бере активну участь в роботі двосторонніх органів, що діють в системі органів співробітництва між Україною та ЄС, а саме: Раді з питань співробітництва між Україною та ЄС, Комітеті з питань співробітництва між Україною та ЄС.[1]

Конкурентне законодавство на сьогодні практично сформувалось у цілісну систему захисту конкуренції, матеріальні норми якого відповідають принципам конкурентного права Європейського Союзу, і, за оцінкою європейських експертів, є найбільш досконалим не лише серед країн з

перехідною економікою, а й серед багатьох країн Європи. В той же час забезпечення ефективності цих норм потребує відповідного механізму їх реалізації, створення належної процесуальної бази конкурентного законодавства та відповідної системи правозастосовчих органів. Але найбільш невирішеною на сьогодні проблемою для ефективної реалізації конкурентної політики є прогалини та недосконаліть правових процесуальних норм та їх систематизація, для вирішення цієї проблеми керівництву країни варто користуватись досвідом країн які успішно подолали подібні труднощі.

Право на участь у добросовісній конкуренції забезпечується Конституцією та Законами України. Тому право на участь у добросовісній конкуренції є природним та невід'ємним правом людний.

В Україні формування конкурентного законодавства почалось зі здобуття незалежності, сьогодні дане законодавство фактично сформоване в одну систему яка відповідає всім правовим нормами але не дивлячись на це має певні недоліки в реалізації конкурентної політики. Вирішення проблем в конкурентному законодавстві важливий крок як для інтеграції України в ЄС так і для покращення економічної ситуації в середині країни.

Рекомендованим є використання законотворчого досвіду країн, які здійснюють перехід до ринкової економіки, щодо державної підтримки суб'єктів господарювання, потенційно спроможних позитивно вплинути на економічний розвиток окремого товарного ринку. З цією метою доцільно впровадити в чинне законодавство норми про визнання у встановленому порядку правомірними дій суб'єктів господарювання, котрі мають формальні ознаки обмежувальної діяльності, але документально доведено їх позитивний соціально-економічний ефект, який значно перевищить тимчасові негативні наслідки на певному товарному ринку.

Список використаних джерел:

1. http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/publish/article.

2. Бакалінська О. Деякі аспекти формування конкурентного законодавства і права України / О. Бакалінська // Підприємництво, господарство і право. – 2012. - №1. – С. 66-71.

3. Кузьміна С. Правове регулювання запобігання недобросовісної конкуренції: окремі питання // Право України. – 2000. - № 3. – С. 87- 93.
4. Савчук В. С. Механізми державного управління в сфері захисту економічної конкуренції в Україні : автореф. дис. канд. юрид. наук : 25.00.02 «Механізми державного управління» / Савчук В. С. – Львів, 2013. – С. 16.

УДК 331.1

Т.І. Дзундза
здобувач освітнього ступеня «бакалавр»
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ТИПИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ ОСОБЛИВОСТІ

У статті розглянуто поняття кадрової політики, визначено її мету та ознаки, проаналізовано основні типи кадрової політики підприємства. Визначено фактори, які впливають на вибір типу кадрової політики та обґрунтовано умови, за яких визначається ефективність кадрової політики.

Ключові слова: *кадри, персонал, кадрова політика, підприємство, мотивація, продуктивність праці.*

В умовах проведення радикальних економічних реформ одне із центральних місць серед актуальних проблем управління підприємством посідає проблема створення умов для покращення результатів його роботи, підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності. Так склалося, що в наш час, управління будь-яким підприємством здійснюється з метою ефективного використання власних ресурсів (економічних, матеріальних чи фінансових) лишаючи поза увагою значення ролі кадрів. Адже реальні умови та рівень оплати праці обумовлюють зниження продуктивності, що в результаті призводить до випуску неякісної продукції, неякісного обслуговування та зниження конкурентоспроможності підприємств України у порівнянні із розвинутими країнами світу. Така ситуація склалася, в першу чергу, через неправильний розподіл

завдань працівникам, нераціональне використання часу, обрання не того типу кадрової політики та некоректний підхід до справи. Кадрова політика в даному випадку виступає важелем, який впливає на трудовий потенціал підприємств.

Значний внесок у дослідження проблематики кадрової політики підприємств внесли такі вітчизняні та закордонні вчені, як Т.Кузнєцова [1], Л.Балабанова [2], Г.Щокін [3], О.Єкімова [4], І.Сурай [5], В. Мартиненко [6] та інші. Методологічні аспекти формування кадрової політики вивчали О. Крушельницька [7], В. Ящук, В. Яблонський [8], Р. Севастьянов [9], Н.Побережна [10] та інші. Проте недостатньо вивченим залишається проблема персоналу як головного ресурсу, від якого залежить успіх підприємства.

Будь-якому підприємству властива розробка своєї функціональної політики, у тому числі і кадрової. Взагалі таке поняття «кадрова політика» має декілька різних тлумачень згідно думок різних науковців, серед них:

- кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання [11];
- кадрова політика – розрахована на тривалий строк лінія розвитку людських ресурсів, вдосконалення кадрів, певна перспектива економічного, політичного та культурного росту суспільства [12];
- кадрова політика – система політичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи [13];
- кадрова політика – набір конкретних правил, побажань й обмежень (найчастіше неусвідомлених) у взаєминах людей й організації [14].

Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці [3].

Сучасна економічна література [15; 16; 17; 18; 19 та ін.] налічує декілька типів кадрової політики, які розрізняють за певними ознаками. Першою ознакою є ступінь відкритості формування кадрового складу, за якою виділяють такі типи кадрової політики:

1. Відкрита кадрова політика. Характеризується тим, що підприємство прозоре для потенційних працівників на будь-якому рівні; у ньому можна почати працювати як із самої низової посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Таким типом кадрової політики характеризуються сучасні телекомунікаційні компанії та автомобільні концерни, що готові «купувати» людей на будь-які посадові рівні незалежно від того, чи працювали вони раніше в подібних підприємствах. Такого типу кадрова політика може бути адекватна для нових підприємств, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі.

2. Закрита кадрова політика. Ґрунтується на принципі просування на вищі посади тільки «своїх» працівників. Цей тип кадрової політики застосовується в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Другою ознакою є рівень впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію, за якою виділяють такі типи кадрової політики:

1. Пасивна кадрова політика. Характеризується тим, що керівництво підприємства не має програми дій по відношенню до персоналу, а кадрова робота полягає у ліквідації негативних наслідків.

2. Реактивна кадрова політика. В даному випадку керівництво підприємства здійснює контроль за негативними аспектами роботи з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи, а також застосовує заходи щодо локалізації кризи.

3. Превентивна кадрова політика. Передбачає наявність у керівництва організації обґрунтованих прогнозів розвитку ситуації при одночасному нестачі коштів для здійснення впливу на кадрову ситуацію. Кадрова служба подібних організацій розпорядженні не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку організації містяться коротко- і середньострокові прогнози потреби в кадрах (якісні та кількісні), сформульовані завдання з розвитку персоналу. Основна проблема таких організацій - розробка цільових кадрових програм.

4. Активна кадрова політика. Характеризується тим, що керівництво має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба розробляє

антикризові кадрові програми, проводить постійний моніторинг ситуації і корегує виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої та внутрішньої ситуації.

5. Авантюристична кадрова політика. Керівництво підприємства не має програми обґрунтованого розвитку кризової ситуації, але впливає на неї доступними методами.

Будь-яка кадрова політика повинна бути обумовлена певною філософією та принципами, адже її реалізація відносно людських ресурсів підприємства є однією з найважливіших складових частин стратегії підприємства. А тому, на нашу думку, вибір кадрової політики на тому чи іншому підприємстві повинен залежати від факторів, які умовно можна поділити на дві групи: зовнішні і внутрішні. До зовнішніх слід віднести: національне трудове законодавство, його вимоги, прийнята культура роботи з найманим персоналом; економічна кон'юнктура, в т. ч. попит на робочу силу зі сторони конкурентів, складений рівень заробітної плати; ситуація на ринку праці: кількісні та якісні характеристики пропозиції праці за професіями підприємства, умови пропозиції, перспективи розвитку ринку праці; рівень технічного та технологічного розвитку тощо. До внутрішніх факторів можна віднести: фінансові можливості підприємства, визначений ними допустимий рівень витрат на управління персоналом; територіальне розміщення підприємства; вимоги виробництва, стратегія розвитку підприємства, структура і цілі організації, використовувані технології; відносини і морально-психологічний клімат в колективі; організаційна культура; кількісні і якісні характеристики наявного персоналу та спрямованість їх змін у перспективі тощо.

До основних завдань, які повинні вирішуватись на основі кадрової політики, в нормальних умовах розвитку підприємства, належать: розробка системи науково-обґрунтованого вивчення здібностей працівників, їх професійного та посадового переміщення у відповідності з діловими й особистими якостями, застосування цілеспрямованої підготовки персоналу, його розвитку; активізація роботи кадрових служб з питань стабілізації трудового колективу, підвищення трудової і соціальної активності працівників; перехід від переважно адміністративних методів управління персоналом до економічних, соціальних і соціально-психологічних; залучення працівників до управління підприємством [20].

Ми вважаємо, що кадрова політика буде вважатись ефективною, якщо: на підприємстві спостерігатиметься низький рівень плинності кадрів та високий рівень продуктивності праці; буде достатній кількісний та якісний склад персоналу; інтереси працівників співпадатимуть із інтересами підприємства; кожен працівник буде проінформований про поточну та перспективну діяльність підприємства; досягатимуться високі фінансові та економічні результати діяльності підприємства тощо.

Отже, кадрова політика є важливим фактором, який впливає не тільки на якість та продуктивність праці, а й, в результаті, на фінансові та економічні результати діяльності підприємства. Ми вважаємо, що підприємству слід обирати таку кадрову політику, яка б враховувала економічний стан розвитку країни, сучасність управління, технічний і технологічний розвиток, цілі організації, соціально-психологічний клімат в колективі та неодмінно покращила роботу всього персоналу підприємства й гарантувала його успіх.

Список використаних джерел:

1. Кузнєцова Т. В. Методичні підходи до формування кадрової політики експортоорієнтованих підприємств з урахуванням міжнародного досвіду. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/econpr_2012_1-2_48.pdf.

2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

3. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента: учебник. - 5-е изд. / Г.В. Щёкин. - К. : МАУП, 2004. - 280 с.

4. Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами / О.О.Єкімова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - № 1 (Том 3). – 2012. – С. 260-264.

5. Сурай І. Г. Професіоналізм та професійно-посадовий розвиток персоналу державної служби як складові державної кадрової політики. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.academy.gov.ua/ej /ej6/txts/07sigdkp.htm.

6. Мартиненко В.П. Кадрова політика, як інструмент управління кадровим потенціалом. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2900.

7. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. - К.: «Кондор», 2005. – 308 с.

8. Ящук В. І. Моделювання процесу формування кадрової політики торговельного підприємства / В.І.Ящук, В.П. Яблонський // Науковий вісник НЛТУ України. - Вип. 24.3 – 2014. – С.377-382.

9. Севастьянов Р.В. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_177.pdf.

10. Побережна Н.М. Кадрова політика як основа розроблення стратегії управління персоналом. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/.../7_15.pdf.

11. Суть і завдання кадрової політики. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://library.if.ua/book/45/3064.html.

12. Кадрова політика: суть і завдання. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://osvita.ua/vnz/reports/management/13947/.

13. Кадрова політика підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://buklib.net/books/33464/.

14. Кадрова політика організації: визначення, цілі та засоби. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://elkniga.info/book_203_glava_17_3.3_Kadrova_pol%D1%96tika_organ%D1%96z.html.

15. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С.В.Стрехова // Економічний часопис-XXI. - 2012. - № 3-4. - С. 66-70.

16. Базаров Т.Ю. Типи кадрової політики. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://homework.net.ua/tipi-kadrovoji-politiki/.

17. Виноградський М. Д. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посіб / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 502 с.
18. Види кадрової політики. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://stud.com.ua/26179/menedzhment/vidi_kadrovoyi_politiki.
19. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С. В. Стрехова // Економічний часопис XXI. – Вип. 3-4. – 2012. – С. 66-70.
20. Пучкова С.І. Проблеми кадрової політики підприємств в умовах ринкової трансформації економіки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf.

УДК 658.518.3

А.М. Дмитрук
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті розкрито сутність та основні засади формування інформаційного забезпечення процесу управління на підприємстві в сучасних умовах господарювання Розглянуто сутність інформації як невід'ємної складової частини управлінського процесу. Проаналізовано види інформації, що є основою інформаційного забезпечення контролювання. Визначено місце інформаційного забезпечення у процесі оцінювання ефективності управління на підприємствах.

Ключові слова: *процес управління, структура управління, інформація, інформаційне забезпечення,інформаційні ресурси.*

Сучасний етап розвитку вітчизняної економіки характеризується значним посиленням конкурентної боротьби. Саме тому необхідною умовою успіху будь-якого підприємства стає доступ до актуальної, своєчасної, достовірної та

добре структурованої інформації, яка в подальшому дасть можливість визначити оптимальну стратегію розвитку підприємства в умовах конкурентного швидкозмінного ринкового середовища. За наявності доступу до такої інформації та можливості її обробки можна створити конкурентні переваги, які неможливо купити і досить важко копіювати. Підприємство не зможе досягти успіху на ринку, бути конкурентоспроможним без належного інформаційного забезпечення своєї діяльності.

На сучасному етапі розвитку управління господарюючим суб'єктом, змістовне значення має система методів, направлених на його вдосконалення та ефективну діяльність. При цьому, управління органічно пов'язане з інформацією та з перебігом інформаційних процесів. Будь-який процес управління починається зі збирання, обробки інформації і закінчується здобуванням інформації, яка є вихідною для нового управління. Розробка стратегії управління (перспективних цілей і завдань), вироблення і вибір управлінських рішень, організація їхнього виконання, регулювання та контроль, підбиття підсумків виходять із споживання здобутої інформації і закінчуються видачею нової інформації. Але даний процес має безліч недоліків, які затримують ефективний процес управління. Відповідно, механізм ефективного процесу інформаційного забезпечення, як ключового інструменту процесу управління вимагає подальшого удосконалення.

Досліджуючи праці вчених присвячених інформаційному забезпеченню управління дозволили виявити відсутність єдиного підходу до розуміння поняття «інформаційне забезпечення». За твердженням Батюк А.Є. [5] поняття «інформаційне забезпечення» виникло у зв'язку з розвитком автоматизованих систем управління, і є системою одержання, оцінки, зберігання та переробки даних з метою прийняття управлінських рішень.

Такої ж думки дотримуються Денисенко М.П. та Колос І.В. [2], виділяючи три складові в системі інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень: інформаційні ресурси, інформаційні технології, технічні засоби та програмне забезпечення. Під поняттям інформаційного забезпечення

управління підприємства слід розуміти дані, які отримуються, обробляються, аналізуються, зберігаються та накопичуються, а також надання результативної інформації для прийняття управлінських рішень.

Іншу точку зору мають Босак І.П. і Палига Є.М. [1], які наголошують, що інформаційне забезпечення – наявність інформації, необхідної для управління економічними процесами, що міститься у базах даних інформаційних систем. Інформаційні системи в свою чергу – це системи зберігання, обробки, перетворення, передачі й оновлення інформації з використанням комп'ютерної та іншої техніки.

Отже, деякі науковці під інформаційним забезпеченням розуміють сукупність інформації (інформаційну базу), а інші – систему, в яку входять і інші складові (технічні засоби та програмне забезпечення, інформаційні технології, методичні інструктивні матеріали, системи класифікації та кодування).

Таким чином, поняття інформаційного забезпечення можна розглядати в декількох варіантах, які доповнюють один одного. Наприклад, Іванова В. [5] розглядає інформаційне забезпечення як процес створення та постачання інформації, доступу до неї та як інформаційне джерело, яке впиває на прийняття управлінських рішень.

Козак В.Г. [6] інформаційне забезпечення трактує як процес забезпечення інформацією та сукупність документів за різними формами, за якими розкривається сутність кожного процесу діяльності.

На нашу думку, поняття процесу інформаційного забезпечення як інструменту ефективного управління підприємством пропонуємо розглядати в таких аспектах: як основну частину будь-якого об'єкту системи управління і як систему надання інформації для управління за допомогою правильно організованої інформаційної політики.

В тому числі, система інформаційного забезпечення включає в себе отримання інформації, її обробку, накопичення, зберігання, аналіз та передачу апарату управління для прийняття рішень.

Слід зауважити, що основним елементом є швидкий доступ та захист такої інформації, що можна здобути при використанні технічних засобів, програмного забезпечення та інші методичні інструктивні матеріали. Відповідно до вивчення даного питання з боку різних вчених, зауважуємо, що воно є актуальним для системи управління та потребує подальших досліджень.

Доведеним фактом є те, що для досягнення ефективного управління господарської системи необхідна достовірна та своєчасна інформація про її діяльність. На основі інформації, яка потрапляє до апарату управління успішно здійснюється аналіз, виробляється, формується та приймається управлінське рішення кожного економічного або соціального процесу, виконання якого аналізується та відповідно на основі якого приймаються майбутні управлінські рішення. Відповідно, процес інформаційного забезпечення є безперервним і для ефективного виконання процес інформаційного забезпечення є безперервним і для ефективного виконання поставлених завдань потрібно використовувати якісно організовану інформаційну систему.

Проте, на отримання ефективного результату від прийнятого рішення впливають такі фактори:

– якість, достовірність та оперативність отримання направленої інформації;

– процеси передачі інформації (комп’ютерне та програмне забезпечення, наявність мережі інтернет, правильна та ефективна схема документообігу, тощо);

– посередники інформації, які знаходяться між постачальником та одержувачем;

– знання, досвід та кваліфікація працівників апарату управління;

– зовнішні ринкові фактори, тощо.

В процесі передачі, отримання інформації та управління нею постійно відбувається її обмін. Такий обмін може відбуватися як по-вертикалі так і по горизонталі. Апарат управління потребує об’єктивної та оперативної інформації на певний момент часу, що залежить від побудови системи

управління, яка буде її використовувати. Ми цілком підтримуємо точку зору Обельовської К.М., яка характеризує інформаційне забезпечення управління як сукупність реалізованих рішень відносно обсягів інформації, її якісного і кількісного складу, розміщення і форм організації.

При цьому метою інформаційного забезпечення управління, на думку науковця, є своєчасне надання необхідної і достатньої інформації для прийняття управлінських рішень, що забезпечують ефективну діяльність як підприємства в цілому, так і його структурних підрозділів [4].

Для успішної реалізації прийнятих рішень потрібна не тільки вчасно отримана інформація, а й її достовірність та точність. Вирішення поставлених завдань на сучасному рівні можливе лише за умови одночасної реалізації технічних і організаційних заходів, спрямованих на підвищення ефективності інформаційного забезпечення. Окрім того, потрібно не тільки мати в своєму розпорядженні своєчасну і точну інформацію, але уміти опрацьовувати її та робити необхідні висновки і ефективно втілювати в управлінські рішення. Тому, необхідність присутності інформаційної складової в управлінні безумовна, оскільки вона є основою всього управлінського процесу.

Слід зауважити, що ще у 1954 році Пітер Друкер в книзі «Практика менеджмента» запропонував концепцію Управління по цілям (management by objectives, MBO). Відповідно до цієї концепції організація буде діяти більш ефективно, якщо в ній створено чітку ієрархічну систему цілей, де кожен наступний рівень цілей сприяє досягненню цілей вищого рівня, а всі окремі цілі разом узяті повинні бути скоординованими між собою, та такими що забезпечують досягнення загальних цілей організації.

При цьому складність системи контролю та самоконтролю повинна знаходитись в межах необхідних для досягнення цілей організації, контроль не повинен бути самоціллю [4].

Продовжуючи думку з впровадження і ефективного управління інформаційної діяльності та її взаємозв’язків між інформаційними потоками визначаємо необхідність у побудові інтегрованих моделей інформаційного

забезпечення підприємства. За приклад такої інтегрованої системи ми можемо використати комп'ютерну систему «менеджмент ділових процесів» (Workflow Management systems). Обрано нами дану систему виходячи з особливостей її позицій та переваг:

– зменшення витрат зберігання документів;

– скорочення часу на пошук документів;

– зменшенням витрат на копіювання документів;

– скорочення часу та зменшення моральних і матеріальних витрат на пошук та доступ достовірної інформації і обробку документів, де вона зазначена. Застосування інтегрованої передачі інформаційних потоків забезпечує кожне робоче місце повним комплексом інформаційних послуг при виправданих витратах на їхнє впровадження та підтримку.

Отже, кожен управлінський цикл починається зі збирання, обробки інформації і закінчується здобуванням інформації, яка є вихідною для нового управлінського циклу. Розробка стратегії управління (перспективних цілей і завдань), вироблення і вибір управлінських рішень, організація їхнього виконання, регулювання та контроль, підбиття підсумків виходять із споживання здобутої інформації і закінчуються видачею нової інформації.

Але обсяг і зміст інформації залежать від структури управління, від співвідношення системи управління між виділеними структурними підрозділами або підсистемами управління. Саме така взаємодія визначає рівень прийнятих ефективних рішень на різних етапах управління. Узагальнюючи результати нашого дослідження, можна зробити висновок, що налагоджена система руху інформаційних потоків забезпечить поставлені завдання апарату управління.

Список використаних джерел:

1. Босак І.П. Інформаційне забезпечення управління підприємством: економічний аспект / І.П. Босак, Є.М. Палига // Регіональна економіка. – 2014. – № 4. – С. 193–195.

2. Денисенко М.П. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством / М. П. Денисенко, І. В. Колос // Економіка та держава. – 2015. – № 7. – С. 19 – 24.

3. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ.: учеб. пособие / Друкер Питер Ф. – М.: Изд. Дом “Вильяме”, 2000. – 272 с.

4. Інформаційні системи в менеджменті: навч. посіб. / А.Є. Батюк, З.П. Двуліт, К.М. Обельовська та ін. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-захід», 2014. – 520 с.

5. Іванова В. Щодо формування системи інформаційного забезпечення розвитку економіки України / В. Іванова // Економіст. – 2014. – № 4. – С. 61 – 63.

6. Козак В.Г. Удосконалення системи інформаційного забезпечення економічного аналізу / В.Г. Козак // Економіка АПК. – 2015. – № 1. – С. 66 – 70.

УДК 331.108(045)

Н.С. Дубова

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено механізми управління персоналом та визначено напрями підвищення їх ефективності. Розглянуто напрямки вдосконалення механізму управління персоналом.

Ключові слова: *кадри, удосконалення системи управління персоналом, ефективність діяльності персоналу, мотивація.*

Важливим фактором забезпечення ефективної діяльності підприємства є впровадження нових концептуальних підходів щодо удосконалення управління персоналом. В умовах нестабільного економічного становища країни недосконаліть системи управління трудовим потенціалом на підприємствах негативно позначається на їх ефективності функціонування. У зв’язку з цим особливого значення набуває поліпшення системи управління і, в першу чергу,

управління персоналом. Під час постійно зростаючої конкуренції перед підприємствами ставиться завдання завоювати й утримати стійку конкурентну позицію на ринку, що вимагає формування і реалізації адекватної, гнучкої та науково обґрунтованої стратегії управління персоналом.

Метою статті є дослідження механізму управління персоналом підприємства та напрямки щодо його удосконалення.

Дослідженням питань формування механізму управління персоналом займалися відомі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти – Н. Базалійська, Д. Богиня, Є. Бородіна, В. Вітвіцький, П. Друкер, П. Іванов, І. Ігнатьєва, М. Каличева, А. Кибанова, А. Колот, Є. Малік, О. Малюк, Р. Марра, М. Мескон, В. Нижник, С. Оддонел, Т. Пітере, М. Поліщук, Г. Саймон, Є. Ходаківський, Г. Шмідт. Однак науково-практична робота в напрямку управління персоналом потребує подальшого вивчення, адже низка проблем потребує вирішення з урахуванням умов, які склалися в Україні.

Успіх розвитку будь-якого підприємства, незалежно від виду і масштабів його функціонування, безпосередньо залежить від ефективності роботи працівників. Висококваліфікований і компетентний персонал, задоволений умовами і оплатою роботи, демонструє високу продуктивність праці. Отже правильно організований процес підбору, оцінки, розподілу і мотивації співробітників дає змогу досягти поставлених керівництвом організації цілей.

Зміни, що відбуваються в економічній і політичній системах України, з однієї сторони, відкрили принципово нові можливості удосконалення трудової діяльності, з іншої – визначили великий ступінь невизначеності у житті населення. У загальному вигляді виділяють чотири групи чинників, які впливають на управління персоналом на вітчизняних підприємствах:

- стратегія поведінки промислових підприємств в ринкових умовах господарювання;

- ієрархічна структура підприємства, в якій основним засобом впливу є підпорядкованість, адміністративні методи стимулювання і контролю над розподілом матеріальних благ;

- вироблені суспільством, підприємством, трудовим колективом спільні цінності, соціальні норми, стандарти поведінки, які регламентують дії особистості, змушують її вести себе певним чином без видимого примусу;

- система рівноправних відносин, які засновані на купівлі-продажу продукції та послуг, відносинах власності, рівності інтересів продавця і покупця [1; с. 70].

Головна мета управління персоналом складається в забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам підприємства, їхньої професійної та соціальної адаптації. Сьогодні всі розуміють, що для того щоб розвиватись, одержувати прибуток і зберегти конкурентоспроможність підприємства, керівництво повинно оптимізувати віддачу від вкладень будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових і, головне, – людських. Основними завданнями, що вирішують структури по управлінню персоналом, є: планування потреби підприємства в трудових ресурсах, пошук і добір потрібних працівників, навчання і підвищення їхньої кваліфікації, управління трудовою мотивацією, створення умов для підвищення продуктивності праці, контроль за зміною статусу працівників, правові питання трудових відносин [2; с. 295].

Важливо зазначити, 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 [5].

Залучення персоналу, як один із факторів роботи з управління працею безпосередньо на підприємстві, включає певні зовнішні та внутрішні функції управління персоналом організації. До зовнішніх функцій управління персоналом можна віднести наступні:

1) працевлаштування – прийом на роботу, ознайомлення з робочим місцем та умовами праці, професійне та посадове просування, розірвання контракту;

2) забезпечення безпечних умов праці та охорони здоров’я – медичне обстеження персоналу, програми страхування, відповідності вимогам безпеки праці;

3) розвиток персоналу (людських ресурсів) – підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів, забезпечення взаємозв'язку з навчальними закладами, розробка концепції просування працівників по службі;

4) організація заробітної плати та компенсацій – включає розробку рівнів і процедур виплат, встановлення персональних ставок погодинної оплати для робітників, розрахунок пенсійного забезпечення працівників підприємства;

5) забезпечення трудових відносин – вивчення і підготовка контрактів між підприємством і найманими працівниками, угоди між профспілкою і адміністрацією;

6) матеріальне стимулювання – весь комплекс питань з організації оплати праці, розробка і вдосконалення систем стимулювання, атестація робочих місць, розробка окремих статей колективного договору;

7) соціальні питання – контакти з профспілковими організаціями, сприяння проведенню громадських заходів [3; с. 197].

До внутрішніх функцій управління персоналом підприємства відносять:

1) 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;

2) контролінг персоналу – це сучасна концепція управління персоналом. контролінг включає «розробку гіпотези досягнення економічної та соціальної ефективності управління працею; координацію різних заходів кадрової політики підприємства з загальною політикою його розвитку; підготовку інформації для прийняття обґрунтованих рішень»;

3) ротація чи запланована зміна для працівника робочого місця – дозволяє уникнути монотонності, досягти найбільшої ефективності використання праці;

4) 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;

5) оцінка роботи співробітників – застосовується як для організаційного впливу на них, таки для матеріальної винагороди [5].

Розглядаючи поліпшення механізму управління персоналом на прикладі невеликої компанії зі штатом до п’ятдесяти чоловік або організації, що складається з десятків структурних підрозділів, можна зауважити, що система керівництва кадрами в обох ситуаціях включає низку стандартних процесів (підбір, наймання, адаптація, розподіл і переміщення, розвиток і навчання, мотивація, оцінка та атестація і т.д.). Тому доцільним буде аналіз кожного процесу окремо, для виявлення можливих недоліків: по черзі виправляючи їх, таким чином буде можливо вплинути на ефективність роботи системи в цілому.

Удосконалення механізму управління персоналом компанії, налічує не одну сотню співробітників, іноді вимагає значного інвестування ресурсів, в тому числі і фінансових. У деяких випадках доцільно передавати дослідження такого масштабу на аутсорсинг. Поліпшення системи управління персоналом здійснюється із застосуванням широкого спектру методів, серед яких найбільш поширеними вважаються: системний аналіз, декомпозиція, послідовна підстановка, структуризація цілей, експертно-аналітичний метод, нормативний метод, параметричний метод, функціонально-вартісний аналіз, метод аналогій, контрольні питання, творчі наради, досвідчений метод, балансовий метод.

Як правило, при вирішенні проблем компанії або підрозділу доводиться застосовувати кілька способів, комбінуючи їх для кращого результату.

Для успішного удосконалення ефективності діяльності персоналу доцільно застосовувати наступні рекомендації.

1. Не варто недооцінювати важливість корпоративної культури. Дуже часто менеджери починають процес реорганізації системи управління кадрами зі зміни її структури або перегляду вимог до найманих працівників, приділяючи корпоративній культурі мінімум уваги. Тим часом, найчастіше саме здорова корпоративна культура, що має на увазі нормальний розвиток внутрішніх громадських зв’язків в колективі, дозволяє швидко вирішити будь-яку кризу в організації.

2. Високоефективна система мотивації дозволяє в буквальному сенсі творити чудеса з персоналом будь-якої компанії. Тому вдосконалення системи

управління персоналом підприємства завжди необхідно здійснювати з урахуванням цього чинника: справедлива і своєчасна оцінка керівництвом якості роботи співробітників, підкріплена матеріальним або нематеріальним заохоченням, стимулює персонал до більш ефективної роботи з націленістю на результат.

3. В сучасних умовах вдосконалення управління персоналом часто означає поступовий відхід від адміністративних методів керівництва до соціально-психологічних і соціально-економічних методів, що зарекомендували себе як більш результативні та дозволяють в підсумку сформувати «кістяк компанії», групу однодумців.

4. Для формування працездатного колективу, часом доводиться переглядати принципи пошуку, відбору та найму фахівців. Удосконалення управління персоналом на підприємстві може включати в себе впровадження нових систем тестування та оцінки працівників, зміну джерел пошуку кандидатур та інші нововведення [4].

Всі способи роботи з персоналом в організації повинні бути спрямовані на досягнення його головної мети. Інакше кажучи, механізм управління персоналом буде настільки ефективним, наскільки успішно співробітники використовують свій потенціал для досягнення завдань, які стоять перед підприємством.

Формування ефективного механізму управління персоналом – питання невідкладне і потребує якнайшвидшого поліпшення й пристосування до об'єктивних умов сучасності. Механізм управління працівниками відіграє важливу роль в підвищенні продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства. Лише в цьому випадку можна забезпечити подальший розвиток та конкурентоспроможність підприємства.

Список використаних джерел:

1. Базалійська Н. П. Сучасні наукові підходи щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві в ринкових умовах господарювання / Н. П. Базалійська, Т. В. Забавський // Молодий вчений. – 2014.– № 6(1). – С. 70-73.

2. Ігнатьєва І.А. Удосконалення системи стратегічного управління персоналом сучасного підприємства / І. А. Ігнатьєва, Т. М. Сидоренко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2012. – №6. - С. 294-298.
3. Каличева Н. Є. Стецюк М. І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства / Н. Є. Стецюк М. І. Каличева // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – № 49. – С. 195-198.
4. Совершенствование системы управления персоналом: методики и рекомендации [Електронний ресурс] // Директор по персоналу. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: http://www.hr-director.ru/article/63453-red-qqq-15-m4-sovershenstvovanie-sistemy-upravleniya-personalom.
5. Чиркевич К. О. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства [Електронний ресурс] / К. О. Чиркевич // Сучасність, наука, час. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: http://int-konf.org/konf112013/608-chirkevich-k-o-udoskonalennya-sistemi-upravlnnya-personalom-v-umovah-rozvitku-pdpriyemstva.html.

УДК 640.4:330.341.1(045)

К.А. Каліннік, І.М. Романовська
здобувачі освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

У статті розглянуто поняття інноваційного менеджменту у функціонуванні підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Проаналізовано важливість впровадження і використання інноваційного менеджменту для розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

Ключові слова: *менеджмент, інновації, бізнес, підприємство, управління.*

Готельно-ресторанний бізнес є одним із найбільш значущих складових індустрії гостинності та економіки країни в цілому. Готельний бізнес, в першу чергу, є середовищем із високим ступенем конкурентності, тому заклади

готельного господарства ведуть між собою постійну боротьбу за ринок, за пошук нових та за утримання постійних споживачів їхньої продукції та послуг.

Нині більшість українських готельно-ресторанних підприємств усвідомила, що необхідні інноваційні, принципово нові методи управління персоналом та організацією в цілому. Інновації необхідні в організаційній, виробничій, фінансовій, науковій сферах, оскільки саме в комплексі вони приносять найефективніший результат.

Сьогодні все більше загострюється конкуренція і підвищуються вимоги споживачів, тому постійні нововведення можуть стати найбільш ефективною складовою розвитку бізнесу та отримання конкурентних переваг.

Пошук ефективних організаційних форм управління нововведеннями, створення механізму інтеграції та координації діяльності в процесі розробки й впровадження нововведень вимагають підвищення уваги до інноваційного менеджменту як сукупності організаційно-економічних методів та форм управління у різних ланках і насамперед на рівні первинної ланки – підприємства.

Інноваційний менеджмент являє собою самостійну галузь управлінської науки та професіональної діяльності, яка спрямована на формування й забезпечення умов інноваційного розвитку будь-якої організації.

Метою статті є дослідження інноваційного менеджменту як ефективної складової розвитку та функціонування готельно-ресторанного бізнесу.

Дослідженнями інноваційного менеджменту займались багато відомих зарубіжних і вітчизняних вчених, серед яких: З. Абасов І. Балабанов, С. Валдайцев, П. Завлін, Н. Іванова, Г. Ковальов, Н. Краснокутська, О. Мармиза, Р. Фатхутдинов, Д. Черваньов, А. Шегда та ін.

Інноваційний менеджмент став найбільш ефективним методом механізму ринкового господарювання. Інновації торкаються усіх сфер господарської діяльності, саме коли на сучасному ринку послуг єдиним постійним фактором успіху є постійні зміни,нововведення, інновації. Інноваційний менеджмент являє собою один із напрямків стратегічного керування, що здійснюється на вищому рівні організації.

Як зазначила Іртищева І. О. «Інноваційний менеджмент» являє собою самостійну галузь управлінської науки та професіональної діяльності, яка спрямована на формування й забезпечення умов інноваційного розвитку будь-якої організації. Інноваційний менеджмент у загальному вигляді — це складний механізм дії керуючої системи, яка створює для інноваційного про- цесу та інноваційної діяльності сприятливі умови й можливості для розвитку і досягнення ефективного результату [1, с. 73].

На думку С. Ільїнкової [2, с. 51-52], інноваційний менеджмент – це сукупність принципів, методів і форм управління інноваційним процесом, інноваційною діяльністю та персоналом, що зайнятий цією діяльністю. В свою чергу, П.Н. Герчикова [3, с. 98] розглядає інноваційний менеджмент як один з напрямів стратегічного управління, яке здійснюється вищим рівнем управління компанією. Виходячи з цього, головна увага в інноваційному менеджменті має бути зосереджена на виробленні інноваційної стратегії і засобах її реалізації. Розроблення та виробництво нових видів продукції та послуг при цьому стає пріоритетним напрямом розвитку підприємства, оскільки визначає всі інші напрями його розвитку.

Г. Д. Ковальов інноваційний менеджмент визначає як систему управління економічним розвитком. При цьому менеджмент охоплює не тільки економіко-технічні проблеми, а й проблеми світогляду, бо світова тенденція полягає в радикальних змінах, пов'язаних з глобальним вибухом новацій. [4, с. 64]

Ми вважаємо, що «Інноваційний менеджмент» - це сукупність визначених організаційно-економічних методів і форм управління всіма стадіями і видами інноваційних процесів підприємств і об’єднань з максимальною ефективністю.

Велика кількість авторів приділяють увагу інноваційному менеджменту як функціональній системі управління і розглядають його як один з різновидів функціонального менеджменту, безпосереднім об'єктом якого є інноваційні процеси в усіх сферах економіки.

Основною метою інноваційного менеджменту є не тільки ефективне управління процесом розроблення, упровадження та виробництва нових

продуктів на послуг, але і управління персоналом та безпосереднє здійснення контролю за інноваційним процесом.

Інноваційний менеджмент створює суб'єкту господарювання, що виступає як носій інновації, сприятливі і вигідні конкурентні переваги. Вирвавши ресурси з рутинного кругообігу, підприємець використовує їх новим способом. При цьому може бути не менше п'яти можливих різновидів нововведень:

- створення нового товару (послуги);
- створення нового способу виробництва;
- відкриття нового ринку збуту;
- застосування нового джерела чи виду сировини, енергії;
- введення нових принципів організації діяльності підприємства.

На сучасному етапі розвитку готельно-ресторанного бізнесу процесу прийняття рішень належить провідне місце в управлінні підприємствами, тому що рішення, прийняті керівником визначають не лише рівень ефективності його діяльності, але й забезпечують стійкий розвиток об'єкта управління та утримання ним позицій на світовому ринку. При цьому керівникам доводиться приймати обгрунтовано-об'єктивні рішення щодо інноваційних напрямків розвитку готельно-ресторанного підприємства.

Вибір напрямків інноваційного розвитку будь-якого підприємства починається з постановки цілей і завдань інноваційного розвитку в рамках обраної місії готельно-ресторанного підприємства, аналізу внутрішніх та зовнішніх умов господарювання, пошуку ресурсів для інноваційної діяльності та ефективного їх розподілу, продовжується генеруванням альтернативних напрямів діяльності, їх оцінкою, ранжуванням за пріоритетністю впровадження і закінчується остаточним вибором. У цьому процесі використовуються такі методи аналізу:

1) SWOT-аналіз, який базується на визначенні та порівнянні ринкових можливостей і загроз із сильними і слабкими сторонами функціонування підприємства. Найбільш доцільний до реалізації є напрямок, де співпадають сильні сторони та ринкові можливості підприємства;

2) STP-аналіз, за допомогою якого визначають цільові сегменти ринку, на яких підприємство може у повній мірі реалізувати власні порівняльні переваги і нівелювати існуючі недоліки відносно конкурентів;

3) GAP-аналіз, який дає можливість на основі дослідження фактичних і потенційних потоків прибутку від реалізації різних видів продукції виділити прогалини ринку, які можна заповнити інноваційною продукцією;

4) стратегічна модель Портера, яка дозволяє підприємству виявити власні конкурентні переваги залежно від частки ринку, яку воно займає та рівня рентабельності окремих видів продукції та на підставі цього здійснити вибір інноваційного напряму розвитку;

5) матриця Бостонської консультативної групи, за допомогою якої, порівнюючи існуючі або прогнозовані частки охопленого ринку та темпи їх 39 зростання, підприємство для кожного з видів власної продукції оцінює їх ефективність та визначають варіанти подальшого інноваційного розвитку;

6) матриця «Мак Кінсі-Дженерал Електрик», на основі якої через а підставі порівняння привабливості фактичних чи потенційних ринків і конкурентоспроможності конкретних видів діяльності виділяють ті, де можна найбільш повно реалізувати інноваційних напрямок розвитку [5, с. 156].

Інновації на сучасному етапі розвитку економіки стають головним засобом збереження конкурентоспроможності і стають невід'ємною частиною підприємницької діяльності. Управління нововведеннями здійснюється паралельно з управлінням діючим традиційним підприємством. Методи управління інноваціями відрізняються від методів управління традиційним виробництвом, оскільки інноваційні процеси спрямовані на створення раніше неіснуючих продуктів чи послуг, якісне оновлення виробничих сил та виробничих відносин.

У сучасних умовах організація управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу має певну специфіку, так як даний вид діяльності поєднує різні за функціональними ознаками види послуг. Для готельних послуг характерним є забезпечення комфортних умов проживання, для ресторанних –

організація високоякісного харчування, як для споживачів готельних послуг, так і для інших клієнтів. Для ефективного функціонування підприємства готельно-ресторанного бізнесу на ринку та підтримки його конкурентоспроможності на належному рівні необхідним є здійснення цілеспрямованої роботи по комплексній підтримці та розвитку готельно-ресторанних послуг, впровадженню інновацій та інноваційних методів управління підприємством.

Таким чином, можна зробити висновок, що інноваційний менеджмент – це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління з метою одержання найоптимальнішим шляхом економічних результатів цієї діяльності. Інноваційний менеджмент як складова ефективного розвитку та функціонування підприємства готельно-ресторанного бізнесу націлений на забезпечення ефективного функціонування інноваційного процесу на підприємстві, для забезпечення його високої конкурентоспроможності на ринку послуг в довгостроковій перспективі. Інноваційний менеджмент включає в себе впровадження сучасних методик управління та технік, використання новітньої матеріально-технічної бази та залучення висококваліфікованого персоналу, що в комплексі сприяє ефективному розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Іртищева І.О. Сучасний розвиток транспортної системи України / І.О. Іртищева, К.М. Корнієнко // Прикладна економіка – від теорії до практики: Матеріали І Всеукр. наук.- практ. конф. – Тернопіль, 15 жовтня 2015 р.: ТНЕУ, 2015. – С. 72-75.

2. Инновационный менеджмент: учебное пособие / Под ред. С.Д. Ильенковой. – 3-е узд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 335 с.

3. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2011. – 458 с.

4. Ковалев Г.Д. Основы инновационного менеджмента: учебник для вузов / Под ред. проф. В.А. Швандара. – М.: Юнити, 2013. – 218 с.
5. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посіб- ник / За ред. П. П. Микитюка. – Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. – 224 с.

УДК 338.3:339.56(045)

В.М. Кізюн
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

Стаття присвячена проблемам виходу на зовнішній ринок українських підприємств в умовах світової фінансової кризи та істотного зниження платоспроможності споживачів на внутрішньому ринку. Запропоновано заходи щодо пошуку оптимальних засобів розширення способів виходу українських виробників на зовнішні ринки.

Ключові слова: *експорт, зовнішній ринок, ринки збуту, зовнішньоекономічна діяльність, співвідношення «ціна-якість».*

На сьогоднішній день в Україні існує багато перспективних виробників, які займаються розширенням зовнішньоекономічної діяльності, що з одного боку відкриває великі перспективи, а з іншого робить конкуренцію ще більш жорсткішою. При виході українського виробника на зовнішній ринок мають вплив такі фактори як: економічні, політичні, географічні, культурно-історичні, фактор конкурентоспроможності та сприйняття товару населенням зарубіжної країни. Наявність суттєвих прогалин у правовому регулюванні зазначеної сфери також впливає на те, що підприємства, які отримали ухвалення на внутрішньому ринку та мають конкурентоспроможний продукт, розробляють нові методи та шляхи виходу на зовнішній ринок. Тому вивчення проблем та пошук шляхів виходу українських виробників на зовнішні ринки є актуальним питанням.

Проблемам виходу українських підприємств на зовнішні ринки присвячені праці відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема, таких як Дідківський М.У., Воронова О.Н., Харчук Т.В., Багрова Н.І., Дідіківський М.І., Добробабенко Е.В., Ноздрева Р.М., Перцовский Н.М., Савинова Ю.А., Циганкова Т М., Еванс Дж.Р. та Берман Б. Згадані автори науково довели, що врахувавши всі проблеми виходу на зовнішні ринки та оцінивши різні складові кожного фактору, можна знайти шляхи вирішення проблем для кожного підприємства. Проте в сучасній літературі недостатньо висвітленими лишаються питання збуту та розширення меж присутності вітчизняних підприємств на зовнішньому ринку.

Таким чином, метою статті є вивчення теоретико-методичних проблем виходу українських суб'єктів ЗЕД та обґрунтування напрямів розширення освоєних та пошуку нових шляхів виходу на зовнішні ринки.

Нині в Україні нестача фінансових коштів, незадовільний стан основних засобів, невідповідність продукції міжнародним стандартам, а також застарілість технологій є для багатьох виробників одними з основних причин, що перешкоджають виходу на закордонні ринки. Втім, в Україні існують підприємства, продукція та послуги яких є конкурентоздатними не тільки на вітчизняному ринку, а потенціал виробництва перевищує внутрішні потреби країни. Тому для збільшення обсягів продажу продукції та ефективнішого використання виробничих потужностей цим виробникам необхідно шукати нові ринки збуту.

З огляду на географічну близькість та перспективність привабливим видається саме європейський ринок. Водночас з огляду на специфіку розвитку та ключові чинники успіху різні товарні ринки у Європейському Союзі (ЄС) вимагають від українських підприємств різних маркетингових зусиль та виробниичо-збутових пріоритетів. На жаль, у багатьох випадках вітчизняні підприємства самостійно не в стані подолати бар'єри входу на зарубіжні ринки не стільки з огляду на низьку якість самих товарів/послуг, а швидше через невміння адаптуватись до вимог цих ринків, насамперед стандартів ЄС та

міжнародних стандартів в цілому. Це вимагає ґрунтовного аналізу існуючих бар'єрів та напрямів їх подолання [3, с. 41-43].

Тому спочатку розглянемо більш детально фактори, які впливають на вибір ринку збуту (табл. 1).

Таблиця 1

Фактори, які впливають на вихід українських виробників на зовнішні ринки [5]

Фактори	Значення	Сутність
Економічні	Низький рівень доходів населення, відсутність твердої валюти	Країни з низькою економікою є ризикованими для співпраці на зовнішньому ринку. Вони не мають стабільності у попиті і не приноситимуть очікуваного прибутку
Політичні	Рівень політичної стабільності в країні, тенденції розвитку суспільства, нормативно-правова база ведення бізнесу, наявність гарантій від примусового відчуження власності, ставлення населення до іноземців	Ці фактори визначають сприятливість політичного клімату в країні для іноземців, безпеку зовнішньоекономічних зв'язків і залежать від характеру влади в країні, наявності міжнародно-правових документів, що регулюють ті чи інші сфери підприємництва
Географічні	Значна віддаленість від країни, неприйнятні умови місцевості та клімату	Велика відстань від країни-імпортера та труднощі у транспортуванні продукції, займають багато часу і коштів. Це не вигідно для обох країн
Культурно-історичні фактори	Освіта, релігійна приналежність, ступінь і характер поділу суспільства на прошарки, відданість історичним традиціям, мовні особливості, наявність комунікативних бар'єрів	Ці фактори дають змогу виділити окремі групи споживачів з однаковими смаками і перевагами
Конкурентоспроможність	Наявність ідентичної продукції, яка має високу якість, від виробників інших країн	Цей фактор є одним із важливих, бо він визначає можливості підприємства у роботі з іншими країнами
Сприйняття товару населенням	Визначає те, наскільки даний товар зацікавить увагу споживачів	Цей фактор визначає величину попиту у зарубіжних країнах

Відповідно до представлених факторів у таблиці 1, український виробник може оцінити свої можливості при виборі зовнішнього ринку. Ціль підприємства не тільки знайти вигідних споживачів, а й отримати очікуваний прибуток, тому вивчення цих факторів дуже важливо для ефективного виходу підприємства на зовнішній ринок.

Головними перешкодами для розширення і диверсифікації українського експорту та виходу на нові ринки експерти найчастіше вважають зависокі ставки кредитування (56,4%), інституційну слабкість підтримки вітчизняного бізнесу (44,2%), нестачу власного капіталу (42,3%), відсутність підтримки з боку державних органів (37,8%). Також 24,4% називають недостатнє інформаційне забезпечення стосовно норм і правил на іноземних ринках, а також слабкість торговельно-економічних представництв за кордоном, 22,4% – відсутність механізмів страхування ризиків, 15,4% – нестачу кваліфікованих кадрів у сфері зовнішньоекономічної діяльності (табл.2).

Таблиця 2

На Вашу думку, які існують головні перешкоди для розширення диверсифікації українського експорту та виходу на нові ринки (експертам пропонувалося відзначити не більше трьох прийнятних варіантів) [1, с. 80]

Перешкоди	Відсоток
Зависокі ставки кредитування	56,4
Інституційна слабкість підтримки вітчизняного бізнесу	44,2
Нестача власного капіталу	42,3
Відсутність підтримки з боку державних органів	37,8
Недостатнє інформаційне забезпечення стосовно норм і правил на іноземних ринках	24,4
Слабкість торговельно-економічних представництв за кордоном	24,4
Відсутність механізмів страхування ризиків	22,4
Нестача кваліфікованих кадрів у сфері зовнішньоекономічної діяльності	15,4
Інше, в т.ч.	9,0
Корупція	3,8
Відсутність конкурентоспроможної продукції	19,0
Важко відповісти	0,0

Очевидно, розвиток зовнішньоекономічних відносин з Росією експерти вважають безперспективним, і тому переважна більшість (79%) серед них виступають за те, щоб переорієнтовувати український бізнес з російського ринку на ринки інших великих країн, що розвиваються (лише 13% вважають це недоцільним). Підтримують переорієнтацію українського бізнесу з російського ринку на ринки інших великих країн як переважна більшість аналітиків (86%), так і представників бізнесу (74%) (табл.3).

Таблиця 3

Який напрям зовнішньоекономічної діяльності, на Вашу думку, має бути пріоритетним для України? [1, с. 110]

Напрям	Відсоток
З країнами ЄС	63,5
З розвинутими країнами, світовими лідерами - США, Канадою, Великою Британією	12,2
З найбільшими країнами, що розвиваються - Бразилія, Китай, Індія, Корея	7,7
З країнами СНД, крім Росії	3,2
З Росією	1,3
Іншими	5,8
Важко відповісти	6,4

Українські підприємства, бізнес яких був орієнтований на потреби російського ринку, в авральному порядку шукають альтернативу. Росія і найближчі сусіди, що знаходяться під її впливом, фактично перекрили українським постачальникам шлях до своїх ринків.

За даними Держстату, за рік експорт до Росії скоротився більше ніж на 60%, постачання продукції на інші ринки СНД впало майже на 57%. У цій ситуації вітчизняні виробники налаштовані активно освоювати експорт до Євросоюзу. Момент більш ніж підходящий з урахуванням того, що Європа з квітня 2014 року відкрила кордони для українських товарів, скасувавши на них ввізні мита в якості торговельних преференцій для України.

Важливою умовою виходу українських підприємств і організацій на європейських ринок є забезпечення відповідності рівня якості вітчизняних

товарів євростандартам. Перевірка українських підприємств – обов'язкова умова для отримання права на постачання продукції до країн Європейського Союзу (ЄС).

Наразі Україна поставляє в Європу кілька десятків найменувань продукції: від постільної білизни та взуття до промислового обладнання. Однак левова частка експорту – це метал, добрива і сільгосппродукція. У сукупності ці сфери становлять майже 70% всього експорту в ЄС.

Торік торгівля з Європою принесла Україні 17 млрд. доларів, склавши майже 36% від усього експорту країни. І перспективи щодо виходу на один із найбільших світових ринків з понад 500 млн. споживачів дійсно є. Про це свідчить досвід українських компаній, які вже присутні на ринку ЄС.

Попри всі торгові преференції, надані Україні Європою, вітчизняному бізнесу вкрай складно виходити на ринок ЄС через низьку якість своєї продукції.

Тому, навчені гірким досвідом втрати російського ринку, а також в умовах жорсткої торгової конкуренції в ЄС та європейських квот на ввезення українських товарів, вітчизняні підприємства вже починають шукати альтернативні ринки збуту.

Пріоритетні напрямки окреслили у Мінагропромі – Близький Схід, Східна Азія та Північна Африка. При цьому вже зараз майже 34% всього українського експорту йде в Азію, а 14% продається в Африці. Наприклад, значна частина українського зерна йде в Саудівську Аравію, Єгипет, Китай. Не відстають і виробники курятини. Один з найбільших – Миронівський хлібопродукт (МХП), вже твердо закріпився на ринку ЄС, а тепер експортує свою продукцію в ОАЕ, Ємен, Ірак, Кувейт, Єгипет [4].

Основні стратегії виходу на зовнішні ринки зображені на рис. 1.

Рис. 1. **Стратегії виходу на зовнішній ринок [3, с. 43]**

Вихід на міжнародні ринки і розширення торгових відносин з зарубіжними країнами диктується різними потребами виробника та причинами їхнього виникнення. Вибір стратегії виходу на зовнішні ринки залежить від мети підприємства, масштабів діяльності, характеру товару й намірів контролювати продаж. Враховується також потенційний обсяг продажу, витрати й інвестиції на організацію руху товарів, наявність підготовленого персоналу (продавців) та інші умови.

Експорт є найпростішим способом виходу на зовнішній ринок. Застосовуючи стратегію експорту, підприємство виготовляє свої товари у власній країні, пропонуючи їх на експорт у модифікованому або в немодифікованому вигляді. Переваги цього способу:

- потребує мінімальних змін у товарному асортименті підприємства, його структурі;

- потребує мінімальних інвестиційних витрат та поточних грошових зобов'язань;

- забезпечує мінімальний ризик при вході на ринок та легкість виходу.

Слід відмітити тенденції до росту прямого методу в організації міжнародної торгівлі, що пов’язано з активним розвитком мережі Інтернет і електронної торгівлі, а також зі збільшенням частки в світовій торгівлі наукоємної, складної та унікальної продукції, яка потребує безпосередніх контактів виробника і кінцевого споживача.

Спільне підприємництво – стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок, яка ґрунтується на поєднанні його зусиль із ресурсами комерційних підприємств країни-партнера з метою створення виробничих і маркетингових потужностей. На відміну від експорту при спільній підприємницькій діяльності формується партнерство, у результаті якого за кордоном створюються певні потужності. Законодавство ряду країн передбачає, що присутність на їхньому ринку іноземної компанії можлива лише при укладанні контракту з місцевими фірмами про виробництво товарів у цих країнах. Навіть промислово розвинені країни іноді чинять тиск на експортерів, щоб вони створювали спільні виробництва за кордоном [2, с. 98-100].

Стратегія прямого інвестування передбачає вкладання капіталу в створення за кордоном власних складських або виробничих підрозділів, забезпечуючи найбільш повне залучення підприємства до ЗЕД. Створення закордонної виробничої філії є формою прямих інвестицій в економіку іноземної держави, головною перевагою якої є те, що підприємство таким чином може заощадити кошти за рахунок більш дешевих сировинних або трудових ресурсів, за рахунок скорочення транспортних витрат, а також пільг, наданих іноземними урядами закордонним інвесторам тощо.

Кожна із стратегій виходу українського виробника на зовнішній ринок має свої переваги та недоліки, які слід розглядати в контексті особливостей товару. Вибір ринку та можливість виходу з нього – це суттєва відмінність міжнародного маркетингу від внутрішнього. Саме тому управлінське рішення щодо виходу на певний зарубіжний ринок може мати як позитивні, так і негативні наслідки.

Іншою важливою характеристикою перспектив виходу українських виробників на зовнішні ринки є відкритість економік за показником зовнішньоторговельної квоти. Звичайно, країни Mercosur, як члени митного союзу,мають помітно нижчі показники відкритості. Високий же показник Мексики зумовлений участю країни у НАФТА і традиційному значному товарообороті із США (рис.2).

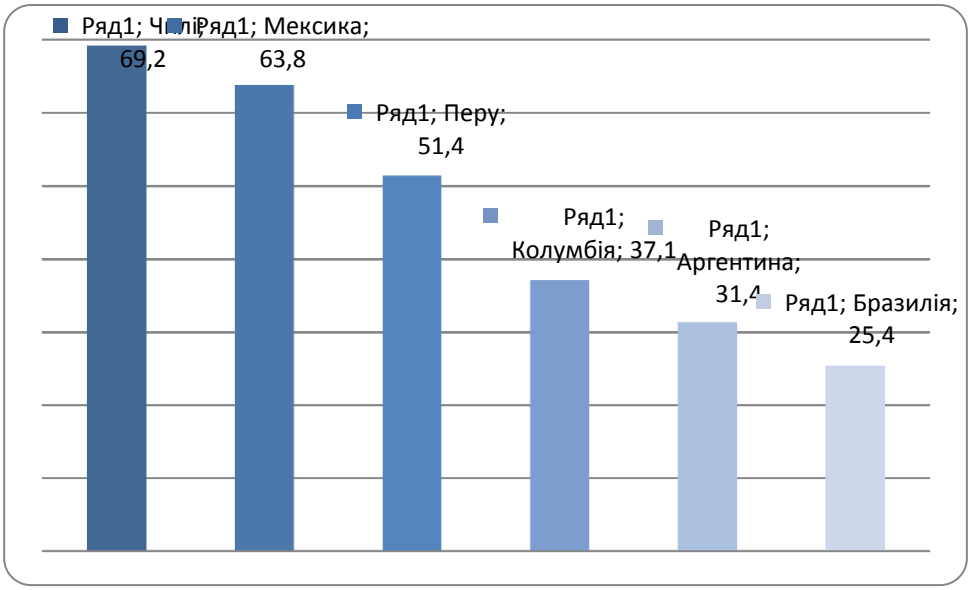

Рис. 2. **Відкритість економіки за показником середньорічного рівня зовнішньоторговельної квоти, 2010-2015 рр., % ВВП [1, с. 113]**

Зазначені особливості значно підвищують загальний комерційний ризик підприємницької діяльності на зовнішніх ринках. Тому українським виробникам необхідно дуже ретельно обміркувати стратегію виходу на зовнішні ринки.

Підводячи підсумок варто зазначити, що проблема входження українських виробників у сферу зовнішньоекономічної діяльності є новою для вітчизняної економічної науки. Важливим моментом висвітлення цього питання є незаперечні відмінності українських та європейських ринкових умов, їх певна специфіка. У статті розглянуто лише деякі приклади ключових чинників успіху на зовнішніх ринках для різних галузей. Можна згадати ще низку перспективних щодо Європи експортних галузей України: деревообробку, машинобудування та інформаційні технології.

Не виключаючи необхідності використання можливостей ринку ЄС, українським виробникам було б доцільно використати потенціал ринків тих країн, які розвиваються випереджаючими темпами та відіграють дедалі вагомішу роль у світовому господарстві. Більшість експертів вважають, що пріоритетним напрямом розвитку зовнішньоекономічної політики має стати економічне співробітництво з Європейським Союзом. Розвиток зовнішньоекономічних відносин з Росією експерти вважають безперспективним, і переважна більшість серед них виступають за те, щоб переорієнтовувати український бізнес з російського ринку на ринки інших великих країн, що розвиваються.

Список використаних джерел:

1. Маркевич К., Сіденко В., Юрчишин В. Перспективи виходу України на ринки висхідних країн / К. Маркевич, В. Сіденко, В. Юрчишин // Аналітична доповідь. - Київ: Заповіт, 2015. - С. 80, 110, 113.

2. Тюха І.В. Стан та перспективи розширення закордонних ринків збуту вітчизняних підприємств / І.В. Тюха // Ефективна економіка. - К., 2012. - №9. - С. 98-100.

3. Щербак В.Г., Лозенко А.П. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на зовнішні ринки / В.Г. Щербак, А.П. Лозенко // Фінанси України.– 2013. – № 4. – С. 41–43.

4. Зроблено в Україні: чому європейці не хочуть наших товарів: стаття. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ua1.com.ua/publications/zrobleno-v-ukrajini-chomu-evropeyci-ne-hochut-nashih-tovariv-3375.html.

5. Крижановська О.Г. Фактори, які впливають при виході підприємства а зовнішній ринок / О.Г. Крижановська // Економіка.- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/8_NND_2011/Economics/.

УДК 331.108.2:334.716

В.В. Кічмаренко

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

У статті проаналізовано найважливіший елемент виробничого процесу на підприємстві у сучасних умовах – управління персоналом, який також є головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі. Які б не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші умови, без добре підготовленого персоналу, його високоефективної роботи домогтися успіху неможливо. Останнім часом управління персоналом зазнало радикальних змін. Сформувався новий погляд на робочу силу як на один із ключових ресурсів економіки, «людський капітал», під яким розуміється форма вираження продуктивних сил людини, що входить до системи соціально орієнтованої економіки як провідний фактор виробництва.

Ключові слова: *управління персоналом, система менеджменту кадрами, показники ефективності виробництва, людський фактор, виробничий процес.*

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки України, забезпечення стабільної роботи підприємств із випуску конкурентоспроможної продукції, є першорядною важливістю для управляючих всіх рівнів. Найважливішою якісної характеристикою господарювання всіх рівнях є - ефективність виробництва. Зниження витрат виробництва, раціональне використання матеріальних ресурсів, підвищення продуктивності праці, пошук нових споживачів та ринків збуту - найважливіші завдання керівних ланок будь-якого підприємства. Усе це вимагає більш гнучких і ефективних підприємницьких зв’язків між внутрішньою виробничо-економічною системою та її зовнішніми зв’язками, що виступають на міжнародному ринку як суб’єкти економічних взаємовідносин.

Проблеми управління персоналом, як одного з найважливіших напрямів роботи промислових підприємств, постійно привертають увагу вчених-

економістів. Значний внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили зарубіжні вчені – І. Ансофф, Ф. Беккер, П. Друкер, Г. Кунц, М. Мескон, Ф. Хедоурі, С. Оддонел, Т. Пітерс, Г. Саймон.

Широке відображення різних сторін становлення і формування системи управління персоналом знайшло відображення в працях російських вчених: В.Г. Афанасьєва, В.Г. Асєєва, Б.М. Гєнкіна, В.А. Дятлова, А.П. Єгоршина, П.І. Іванова, А.Я. Кібанова, Р. Марра, С.А. Нікітіна, Ю.Г. Одягова, Г.В. Слуцького, Г. Шмідта.

Персонал - найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки на підміну від речових факторів виробництва є живим, дає можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси і т. ін. Персонал є «мотором» будь-якої організації. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, забуваючи про людей, які забезпечують роботу організації в усіх напрямах. Ці помилки занадто дорого коштують. Без людей немає організації, а без потрібних людей жодна з них не зможе досягти мети і вижити [6, с. 310].

Під впливом об'єктивних і суб'єктивних обмежень цей новий вид капіталу формує потенціал людини, тобто сукупність того, що вона може використовувати для досягнення цілей і задоволення потреб. Працівники нині розглядаються вже не як кадри, а як людські ресурси. Їхня цінність як фактора успіху постійно зростає. Поступово формується система управління людськими ресурсами, що замінює стару систему управління кадрами. Вона має відіграти ключову роль у забезпеченні умов конкурентоспроможності і довгострокового розвитку організації [6, с. 308].

Зараз широко використовуються такі поняття, як: управління трудовими ресурсами, менеджмент персоналу, управління людськими ресурсами, кадрова політика, управління персоналом і т.д., котрі так чи інакше відносяться до трудової діяльності людини та управлінню його поведінки на виробництві.

Управління людськими ресурсами - головна функція будь-якої організації. Під управлінням людськими ресурсами розуміють розроблення і застосування в

організації формальних систем, що забезпечують ефективне і продуктивне використання людських здібностей для досягнення організаційних цілей. Сюди належить вся діяльність із залучення, розвитку й утримання ефективної робочої сили.

У рамках концепції управління людськими ресурсами персонал зрівняний з основним капіталом, витрати на нього розглядаються як довгострокові інвестиції, кадрове планування переплітається з виробничим, працівники стають об'єктом корпоративної стратегії, активно впроваджується групова організація праці, у зв'язку з чим робиться акцент на створенні команд, на розвитку здібностей людей і формуванні корпоративної культури [1, с. 101].

Управління людськими ресурсами є ефективним, якщо в організації дотримуються таких умов:

1. Здійснюється індивідуальне планування кар'єри, підготовка та перепідготовка персоналу, стимулювання професійного росту та ротації кадрів;

2. Використовуються гнучкі системи організації робіт, автономні робочі групи;

3. Система оплати праці побудована на принципах врахування індивідуального вкладу та рівня професійної компетенції працівників;

4. Використовується високий рівень участі працівників і робочих груп у розробці та прийнятті управлінських рішень;

5. Здійснюється практика делегування повноважень підлеглим.

Під управлінням персоналом розуміється система взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Обов'язковою умовою має бути органічне поєднання управління персоналом з концепцією розвитку організації [6, с. 315].

Підприємство або його персонал (штатний склад) є ключовим фактором розвитку, тому що коли підприємство проявляє турботу про своїх людей, ці результати обов'язково позначаються на його діяльності.

Спираючись на теоретичні засади менеджменту, можна визначити, що процес управління персоналом включає такі функції:

- планування - це постановка цілей, розробка правил і послідовності дій, розробка планів і прогнозування деяких можливостей у майбутньому;
- організація - це постановка завдань перед кожним підлеглим, поділ на відділи, делегування частини повноважень підлеглим, розробка каналів управління і передачі інформації, координація роботи підлеглих;
- керівництво - це вирішення питання про визначення стандарту для необхідних кандидатів, підбір, відбір працівників, встановлення вимог до виконуваної роботи, оцінка виконання робіт, консультування працівників, навчання і розвиток кар'єри працівників;
- контроль - це встановлення відхилень від вимог за кількістю і якістю роботи, рівня продуктивності, перевірка відповідності виконуваних робіт встановленим стандартам, нормам;
- регулювання - коригування робіт, встановлених вимог у разі необхідності [3, с. 145].

Іншими словами можна сказати, що управління персоналом - це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих).

Цілями управління персоналом підприємства являються:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах;
- підвищення ефективності виробництва та праці, а саме досягнення максимального прибутку;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу;

Успішне виконання поставлених цілей потребує виконання таких задач:

- забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідній кількості та кваліфікації;
- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, виробітки у робітника звички до взаємодії та співробітництва;

- закріплення робітника на підприємстві, формування стабільного колективу, що тратяться на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);

- забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників по відношенню до змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового просування [2, с. 58].

Класичний підхід до управління персоналом одержав назву управління кадрами, який характеризується:

- орієнтацією на авторитарний стиль керівництва людьми;

- індивідуальною організацією праці та її твердою регламентацією;

- зосередженістю кадрових служб виключно на роботі з документами, що не виходить за рамки фіксації процесів наймання, переміщення і звільнення, планування потреби в кадрах відповідно до завдань виробничих планів.

Усе управління персоналом у таких умовах зосереджується у відділі кадрів і спрямоване на те, щоб забезпечити наявність потрібних людей у потрібний час у потрібних місцях і звільнити організацію від непотрібної робочої сили. Водночас управління людьми - самостійна функція, здійснювана безпосередньо лінійними керівниками незалежно від кадрових служб [4, с. 69].

Результативність господарювання та ефективність використання персоналу підприємства значною мірою обумовлена наявністю гармонійної системи управління персоналом, яка являється один з найважливіших елементів організації.

Система управління персоналом - це комплекс взаємопов’язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, які забезпечують ефективність трудової діяльності.

Механізмом системи управління персоналом є відповідна система послідовних форм, методів і засобів, зорієнтованих на вирішення кадрових проблем. Основу цих технологій складає така сукупність форм і методів роботи з персоналом, яка дозволяє досягнути не тільки одноразового успіху й результату, але і його постійне примноження [5, с. 234].

Одним з найважливіших методів оцінки стану системи управління персоналом є метод аналізу, який включає в себе:

- системний метод - є методичним засобом системного підходу до вирішення проблем удосконалення системи управління персоналом.

- системний підхід - це вивчення системи управління персоналом в цілому та складових її компонентів: цілей, функцій, організаційної структури, кадрів, інформації, технічних засобів управління, методів управління людьми, технології управління, управлінських рішень. Він орієнтує на виявлення різних зв'язків цих компонентів між собою і зовнішнім середовищем та зведення їх в єдину цілісну картину.

- метод декомпозиції - дає можливість поділити складні явища на більш прості. Чим простіший елемент, тим повніше визначається його сутність. Наприклад, систему управління персоналом можна поділити на підсистеми, а підсистеми - на функції, функції - на завдання, завдання - на підзавдання, підзадачі - на операції. При цьому можуть використовуватися моделі логіки, графічні та цифрові.

- метод послідовної підстановки - дає можливість вивчити вплив на формування системи управління персоналом кожного фактора окремо, під впливом якого склався її стан, елімінуючи дію інших факторів. Фактори групуються і серед них відбираються найбільш суттєві.

- метод порівнянь - дає можливість порівняти діючу систему управління персоналом з іншою системою передової організації, з нормативним станом або станом у минулому періоді. Порівняння дає позитивний результат за умови співставлення однорідних показників.

- динамічний метод - передбачає розміщення даних у динамічному ряду і вилучення з нього випадкових відхилень. Цей метод використовується при дослідженні кількісних показників, що характеризують систему управління персоналом.

- метод структуризації цілей - передбачає обґрунтування відповідності цілей управління персоналом цілям організації в цілому. Аналіз цілей дає

можливість уникнути дублювання роботи різними підрозділами і створити раціональну систему управління персоналом.

- експертно-аналітичний метод - заснований на залученні висококваліфікованих експертів-спеціалістів по управлінню персоналом. Цей метод не завжди об'єктивний тому, що у експертів немає єдиних критеріїв оцінок.

- нормативний метод - передбачає застосування системи нормативів, які визначають склад та зміст функцій по управлінню персоналом, чисельність працівників за функціями та інші норми чисельності, керованості, порядок підлеглості, взаємозв'язки підрозділів.

- функціонально - вартісний аналіз - визначення вартості виконуваних функцій управління, а потім всієї системи управління персоналом. Так визначаються найменші витрати на утримання персоналу з точки зору кінцевих результатів. Визначається ступінь централізації та децентралізації функцій управління персоналом.

- балансовий метод - дає можливість проводити балансові порівняння (порівняння результатів фотографії робочого дня з дійсним фондом робочого часу працівника).

- досвідний метод - базується на досвіді минулого періоду даної системи управління персоналом та досвіді іншої аналогічної системи.

- метод аналогій - це використання організаційних форм, які виправдали себе у аналогічно діючих системах управління (типові рішення оргструктури управління).

- метод контрольних запитань - полягає в активізації творчого пошуку вирішення завдання по удосконаленню системи управління організацією шляхом узгодження складеного переліку навідних (приблизних) запитань. Форма запитання повинна бути такою, щоб у ньому була підказка, що і як необхідно зробити для вирішення завдання.

- метод 6-5-3 - призначений для знаходження ідей щодо розвитку системи управління організацією. Його зміст полягає у тому, що кожний із 6 членів

експертної групи записує на окремому аркуші по три ідеї і передає їх іншим членам групи, які, в свою чергу, на основі вже запропонованих варіантів пропонують ще по три ідеї. В кінці цієї процедури на кожному із шести аркушів буде записано по 18 варіантів рішень, а всього буде 108 варіантів.

Отже, підсумовуючи вищесказане, можна сказати, що персонал є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі. Персонал у сучасних швидкозмінних і висококонкурентних умовах функціонування підприємств потребує не стільки управління, стільки спрямування. Тому система управління персоналом повинна бути націлена на максимально продуктивне використання специфічних навичок і знань кожного окремого працівника. Створення якісної системи менеджменту персоналом має дотримуватись певних принципів. Оцінка персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом підприємства. Вона тісно пов’язана з усіма його процесами, впливає на ефективність діяльності співробітників і результативність функціонування та розвитку в цілому.

Список використаних джерел:

1. Борисова Е.А. Управление персоналом для современньїх руководите- лей / Е.А. Борисова. — СПб.: Питер, 2013. — 445 с.

2. Варнавська Д. С. Кадрова політика як основний інструмент формування мотивації на підприємстві / Д. С. Варнавська // Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції «Ключові аспекти наукової діяльності – 2013». – Том ІІІ. Дніпропетровськ, 2013. – 296 с.

3. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 509 с.

4. Іванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурси управлення / Дж. М. Іванцевич, А.А. Лобанов. - М.: Дело, 2013. – 288 с.

5. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закладів / О. В. Крушельницька. – 2-ге вид., перероб. й доп. – К. : Вид."Кондор", 2005. – 304 с.

6. Юлдашев О.Х. Міжнародне приватне право: Теоретичні та прикладні аспекти / О.Х. Юлдашев. - К.: МАУП, 2012. - 576 с.

УДК 658.81(045)

С.О. Козоріз

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ

В статті визначено поняття «збут», «збутова діяльність» та «збутова політика». Визначено основні принципи здійснення збутової політики та її складові елементи. Досліджено основні фактори, що вливають на формування збутової політики підприємства. Запропоновано використовувати CRM-системи в управлінні клієнтами задля підвищення ефективності збутової політики підприємства.

Ключові слова: *збут, збутова діяльність, збутова політика, CRM-система.*

В умовах переорієнтації підприємств до потреб ринку найважливішим питанням є формування політики збуту відносно мінливих вимог споживачів та високого рівня конкуренції. У цьому зв’язку доцільно розглянути процес організації цієї діяльності на підприємстві як такий, що складається із двох напрямків: по-перше, він повинен забезпечити оптимальне сполучення та ефективне використання усіх видів економічних ресурсів для отримання фінансових результатів від виробничо-збутової діяльності; по-друге, процес організації через реалізацію функцій управління повинен координувати та контролювати збутову діяльність.

Різноманітні аспекти організації та управління збутовою діяльністю підприємств знайшли своє відображення в працях іноземних, так і вітчизняних науковців: Л. Балабанової, А. Балабаниць, Г. Болта, С. Гаркавенко, І. Землякова, Ф. Котлера, Дж. Ланкастера, Р. Ланкара, В. Наумова, І. Рижого, Т. Циганкової, О. Ямкової та багатьох інших.

Формування збутової політики має на меті визначення оптимальних напрямів і засобів, необхідних для забезпечення найбільшої ефективності процесу реалізації товару, що припускає обґрунтований вибір організаційних форм і методів збутової діяльності, орієнтованих на досягнення запланованих кінцевих результатів, що зумовлює актуальність обраної тематики дослідження.

З метою визначення сутності збутової політики розглянемо, що більш детально поняття збут, збутова діяльність та збутова політика. Збут являє собою систему відносин в сфері товарно-грошового обміну між економічними та юридичними вільними суб'єктами ринку збуту, які реалізують свої комерційні потреби [1, с.76]. Дослідники Л. Балабанова та А. Балабаниць наводять більш широке визначення терміну збут – це процес організації, транспортування, складування, підтримки запасів, доопрацювання, просування до оптових і роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, упаковки та реалізації товарів з метою задоволення потреб споживачів та отримання на цій основі прибутку [2, с.76].

На думку О. Ямкова, збутова діяльність - це комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання і обробка замовлень, комплектація і підготовка продукції до відправки покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) і організацію розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків із покупцями за відвантажену продукцію) [3, с.365]. Збутова діяльність – це цілісний процес, що охоплює: планування обсягу реалізації товарів із урахуванням рівня прибутку, що очікується; пошук і обрання найкращого партнера-постачальника; проведення торгів, включаючи встановлення ціни відповідно до якості товару та інтенсивності попиту; виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації. Тобто, можна констатувати, що управління збутовою діяльністю підприємств – це орієнтована на досягнення завдань організації управлінська діяльність, пов'язана із формуванням попиту на товари і послуги виробника, їх реалізацію за допомогою інтенсифікації цього попиту [4].

Збутова політика – поведінкова філософія або загальні принципи діяльності, котрих фірма має намір притримуватися у сфері побудови каналів розподілу свого товару і переміщення товару у часі та просторі [5, с.302]. Таким чином, збутову політику слід окреслити сукупність певних дій, що визначають границі дій організації у сфері збуту. Водночас, беручи до уваги те, що об'єктом впливу збутової політики є сфера продажів, і відповідно її реалізація передбачає використання збутового інструментарію, то поняття «збут» і «збутова діяльність є основними складовими елементами вище зазначеного поняття. На нашу думку, найбільш повним визначенням є наступне «збутова політика» – це сукупність взаємозв'язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства і забезпечення на цій основі ефективності продажу.

Визначення збутової політики підприємства передбачає аналіз можливих варіантів ведення збутової діяльності і вибір оптимальних, які забезпечують найкраще задоволення споживчих вимог і переваг, і тим самим - максимальні результати господарської діяльності підприємству. Організація збуту на підприємстві є головним і безперервним процесом, який забезпечує підприємству його економічний інтерес та доведення товарів до споживача. Пристосовуючи збутову мережу й сервісне обслуговування перед й після купівлі товарів до запитів покупців, виробник підвищує свої шанси в конкурентній боротьбі. Необхідність здійснення збутової політики обумовлюється:

- визначенням вимог споживачів та пошуком їх задоволення;
- постійною появою нових каналів просування та збуту продукції;
- високим рівнем конкуренції.

На формування збутової діяльності підприємства впливають фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Деталізація факторів впливу наведена на рис. 1.

Управління збутовою політикою підприємства передбачає розробку, планування, координацію, організацію та контроль відповідних заходів та

ключових показників ефективності та масштабів просування продукції на ринку з метою налагодження перспективних довготривалих. Основними складовими елементами збутової політики є наступні [6, с.52]:

- збутові стратегії маркетингу;
- принципи організації збутової діяльності;
- регламентна політика;
- товарна політика;
- цінова політика ;
- політика товароруху;
- політика комерційного кредитування;
- інкасацій на політика;
- політика транспортування;
- організаційні аспекти збуту.

Отже, збутова політика − це сукупність взаємозв'язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства і забезпечення на цій основі ефективності продажу.

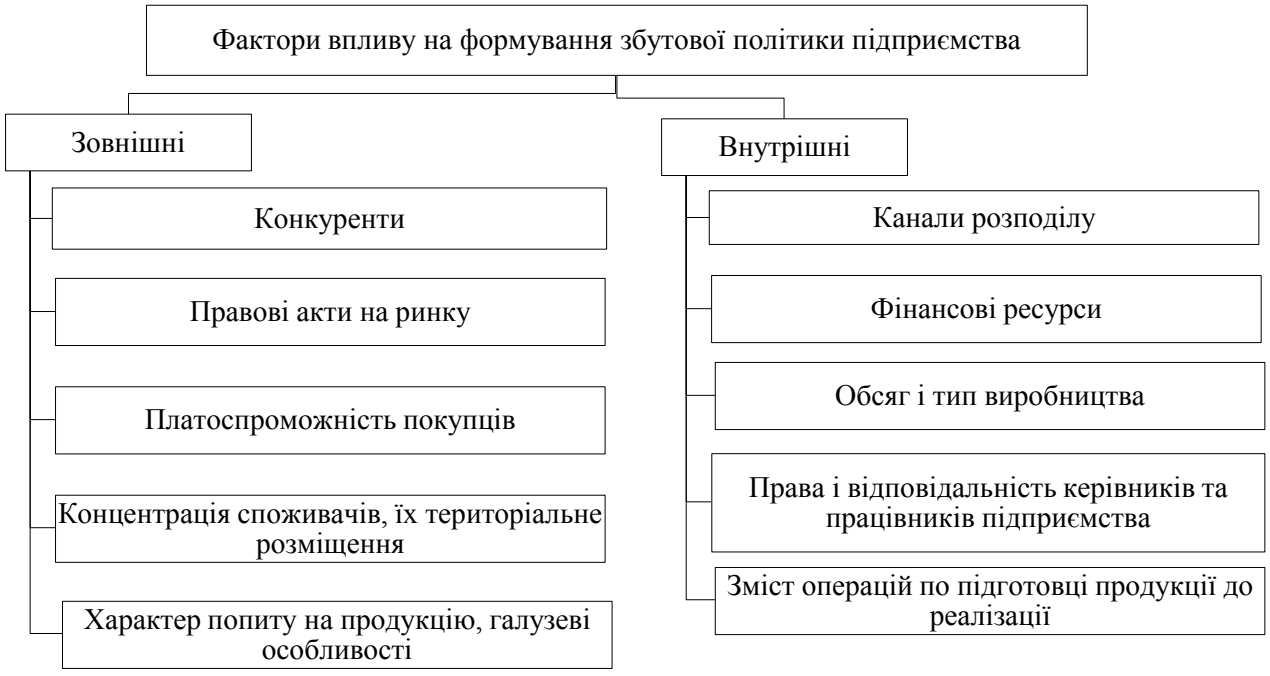

Рис. 1. **Фактори впливу на формування збутової політики підприємства**

Важливо зазначити, що всі елементи збутової політики взаємозалежні. Дія одного інструменту може значно підвищити ефективність застосування іншого. Розглянемо деякі елементи збутової політики більш детально. Так, збутова політика підприємства має формуватись у відповідності до наступних принципів (табл. 1).

Збутова політика, включає сім елементів відповідно до складових маркетингової товарної політики підприємства:

1. Управління інноваціями − спрямовано на постійне оновлення асортименту;

Таблиця 1

Характеристика принципів збутової політики підприємства

Назва принципу	Характеристика
Економічної ефективності	Прийняття рішень у сфері збутової політики з врахування комерційних цілей підприємства щодо отримання доходу та забезпечення відповідного рівня рентабельності його збутової діяльності.
Інтегрованості	Відповідність стратегічних завдань збутової політики місії, цілям і генеральній стратегії підприємства
Підпорядкованості маркетинговим цілям	Збут як один з інструментів маркетингового комплексу має бути підпорядкованим загальним маркетинговим цілям з чітким визначенням його ролі в досягненні цих цілей поряд із іншими інструментами комплексу
Стратегічної орієнтації	Використання в управлінні збутом методів стратегічного аналізу та прогнозування, ведення збутової діяльності на концептуальних засадах, які орієнтовані на перспективний розвиток і здатні забезпечити фірмі стабільні продажі у довгостроковій перспективі
Системності та технологічності	Налагодження тісного взаємозв'язку між елементами збутової системи на підприємстві, для оптимізації витрат
Гнучкості та адаптивності	Переорієнтація на нові ринки збуту, реагування у збутовій політиці на нові вимоги споживачів, оновлення арсеналу збутового інструментарію, вдосконалення сервісної складової при наданні збутових послуг, використання новітніх технологій з метою підвищення ефективності збутової діяльності
Інноваційності	Використання нестандартних для галузі способів збуту, технологій, творчих рішень при виборі збутової стратегії, використання інноваційних електронних автоматизованих систем підвищення рівня обслуговування клієнтів, оптимізації документообігу та обміну інформацією між учасниками каналу розподілу, полегшення контролю за діяльністю посередників, підвищення ефективності прийнятих рішень у сфері збутової логістики

Продовження таблиці 1

Взаємодії	Визначення взаємовигоди для кожного з партнерів, та орієнтація діяльності на досягнення єдиних цілей
Інтернаціональності	Застосовування різноманітних засобів просування та збуту продукції з урахуванням культурних, особливостей кожного зарубіжного ринку
Індивідуалізму	Побудова системи збуту на засадах соціальної відповідальності, впровадження яких високої якості обслуговування клієнтів і розвиток програм лояльності. А також покращення імідж у компанії та її продукції загалом.

2. Управління якістю і конкурентоспроможністю товарів − підтримка необхідного рівня якості товарів у торговельному підприємстві;

3. Управління асортиментом товарів − шляхом оптимізації асортименту;

4. Управління товарною маркою − створення товарної марки та робота над іміджем компанії;

5. Управління упаковкою − підвищення іміджу товарів підприємства і на створення зручностей як для покупця;

6. Управління життєвим циклом товарів − аналіз і розробка маркетингових стратегій відповідно до стадій життєвого циклу продукції;

7. Управління позиціонуванням товарів − забезпечення бажаного місця товарів на зовнішньому ринку й у свідомості покупців у довгостроковій перспективі.

Для удосконалення збутової політики підприємств, ми пропонуємо використовувати систему CRM (Customer Relationship Management управління взаємовідносинами з клієнтами) в процесі управління збутовою діяльністю підприємств. Вона представляє собою систему побудови взаємовідношень з клієнтами, інструменти для управління цими відношеннями, нарощування клієнтської бази, а також новий підхід до ведення бізнесу з абсолютною орієнтацією на клієнта. Функціональність CRM-системи охоплює (рис. 2).

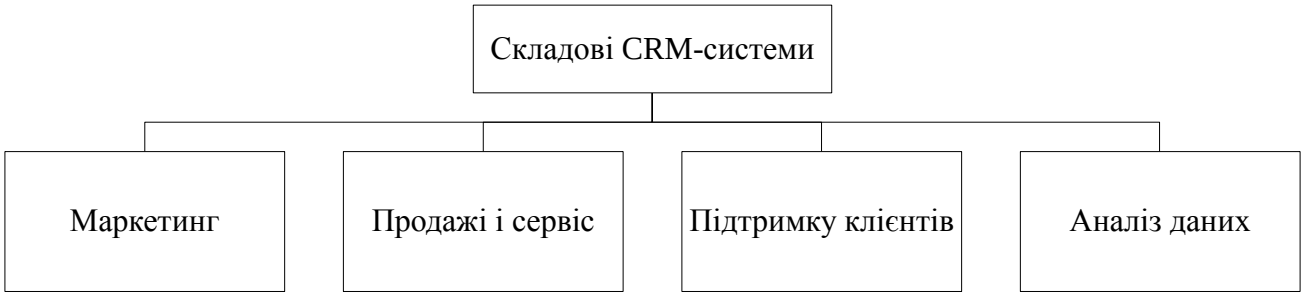

Рис. 2. **Функціонал CRM-системи**

Функціонал CRM-систем дозволяє взаємодіяти з клієнтами починаючи від залучення клієнта до укладання договору, та подальшого його обслуговування. На технологічному рівні CRM- система представляє набір додатків, пов'язаних єдиною логікою і інтегрованих у корпоративну інформаційну середу на основі єдиної бази даних. Впровадження цієї системи

може надати для підприємства наступні переваги:

- збільшення об'єму продажів;
- збільшення проценту виграних операцій;
- збільшення маржі;
- зниження адміністративних витрат на продажі і маркетинг.

Отже, система управління збутовою діяльністю має відповідати головним напрямкам господарської діяльності підприємства, забезпечувати такий зміст виробничої, збутової, складської, транспортної та іншої діяльності, при якій вчасно реалізовується продукція споживачеві. Формування ефективної збутової політики має на меті забезпечити міцний взаємозв'язок з покупцями.

Список використаних джерел:

1. Шведун В.О. Обґрунтування та створення інноваційної стратегії управління маркетинговою діяльністю підприємства / В.О. Шведун. // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 3. – С. 75-83.

2. Балабанова Л.В. Маркетинговый аудит системы сбыта: монография / Л.В. Балабанова, А.В. Балабаниц. – Донецк: ДонГУЭТ им. М.Туган-Барановского, 2013. – 189 с.

3. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств / О.М. Ямкова // Економіка і управління. – 2012. – № 2. – С. 52-59.

4. Шереметинська О.В. Управління збутовою діяльністю підприємств-суб'єктів зед в сучасних умовах / О.В. Шереметинська, О.І. Гаврилюк// Ефективна економіка. - № 1, 2016. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4732.

5. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємств / Н.З. Лагоцька // Бізнес інформ. - № 5. - 2014. - С. 302-306.

6. Волкова Т. Збутова політика: розкіш чи незамінний інструмент? / Т. Волкова // Круглий стіл. – 2015. –№ 4 (28) - С.51-56.

УДК 658

Ю.Р. Левкова, І.А. Лерка

здобувачі освітнього ступеня «бакалавр»

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ІМІДЖ ЯК ФАКТОР УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті обґрунтовано важливість іміджу як важливої складової будь-якої організації. Показано, за допомогою яких складових можна сформувати ідеальний імідж організації.

Ключові слова*: *імідж, управління, маркетинг, авторитет, професіоналізм.

В даний час все більше організацій усвідомлює, що сприятливий імідж компанії є важливим чинником ефективного управління. Основна функція іміджу – формування позитивного відношення до будь-чого. Це, в свою чергу, формує довіру, а потім високі оцінки та впевнений вибір. Він сприяє підвищенню престижу і, як наслідок, – авторитету та впливу.

Актуальність вивчення цієї проблематики обумовлена місцем і роллю іміджу в теоретичному і емпіричному дослідженні основних направлень підвищення ефективності діяльності різних організацій на внутрішньому і зовнішньому ринку. Дослідження цієї проблеми направлене на практичне вдосконалення механізмів, що спрямовані на конструюванні певного іміджу, розвитку професіоналізму керівників організацій, її працівників та створення тих продуктів, які відповідають потребам реальних і потенційних споживачів створюваних товарів і послуг.

Метою даної статті є обґрунтування важливості іміджу як складової будь-якої організації. Показати, за допомогою яких складових можна сформувати ідеальний імідж організації.

Незалежно від бажань самої організації, імідж – об'єктивний фактор, що грає істотну роль в оцінці організації, в тому, як її сприймають клієнти, співробітники та й сам керівник. Імідж – це потужний інструмент, оволодівши яким керівник може досягти неймовірних висот. Ретельно продумавши кожну дрібницю і сформувавши імідж підприємства, можна контролювати сприйняття

його діяльності суспільством і покупцями, залучати нових клієнтів і змушувати їх повертатися. Крім того, формування іміджу підприємства діє як найважливіший фактор зміцнення конкурентних позицій, сприяє успішній діяльності підприємства в довгостроковій перспективі, підкреслює компетентність менеджменту, збільшує популярність, що відбивається на рівні продажів і полегшує розпізнавання продукції підприємства на ринку. Проте, неправильне поводження з ним може призвести до трагедії.

Вивчали та досліджували проблеми формування іміджу організації багато вітчизняних та зарубіжних вчених, серед них: Б. Джи, К. Боулдінг, Д. Дороті, Б. Жан-Пьєр, Г. Даулінг, Ф. Котлер, І. В. Альошина, О. Е. Бінецький, Г. Г. Почепцова, В. М. Шепель та інші.

В умовах ринкових відносин головним і визначальним фактором економічного благополуччя фірми стає ринок, точніше, покупець її продукції і послуг. Зовнішнє середовище є дуже рухомим та мінливим. Тут і зміни в політичній і соціальній сферах, і потрясіння на світових ринках, і різкі коливання валютних курсів, зміни ставок по кредитах і багато іншого. В кінцевому рахунку, все розмаїття зовнішніх впливів знаходить своє концентроване вираження в позиції суспільства в цілому і покупців зокрема, як членів цього суспільства, по відношенню до фірми.

У цих умовах для фірми життєво важливо не тільки враховувати зовнішні умови, а й мати цілком певну орієнтацію на формування сприятливого зовнішнього і внутрішнього іміджу, проводити постійну цілеспрямовану роботу з громадськістю та покупцями, зведену в принцип діяльності фірм [6].

Термін «імідж» (англ. image – образ, престиж, репутація) – враження, яке організація та її співробітники справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень (думок, суджень про них) [4].

Історично процес зростання значущості іміджу для компанії і його кульмінації в сучасних умовах можна представити у вигляді декількох періодів.

Перший період починається з кінця XIX століття під час появи і функціонування перших великих комерційних фірм. На цій стадії ринок ще тільки починав розвиватися. Основою успішної діяльності була наявність ідеї товару або послуги і матеріально-технічні можливості її реалізації. На ринку присутні однорідні виробники і продавці однорідної продукції. Ні товари, ні фірми, які їх виробляють, ще не були образно і емоційно визначені в свідомості покупців. Покупець, купуючи той чи інший продукт, звертаючись в ту чи іншу фірму, керувався практичними міркуваннями і намагався знайти задоволення своєї матеріальної потреби.

Другий період охоплює проміжок часу з 30-х по 70-і рр. XX століття. Даний етап характеризується порівняно швидким економічним розвитком багатьох країн, поступовим ущільненням конкурентного середовища і насиченням ринку. В цей час отримують свій розвиток маркетингові служби, що орієнтуються у своїй діяльності на вподобання і смаки споживачів. Компанії, що виробляють подібні за ціною і якістю товари, були змушені шукати нові підходи до своїх клієнтів. З метою диференціації своїх продуктів від продуктів конкурентів, виробники почали підкріплювати їх фізичні атрибути емоційними, соціальними і етичними характеристиками. Таким чином, споживання продукту ставало способом задоволення не тільки фізичних, а й різноманітних соціальних і психологічних потреб.

З кінця 1970-х років розвивається новий етап, що триває до теперішнього часу. На цьому етапі посилюються тенденції попереднього періоду, а також додаються проблеми екології, дефіциту природної сировини, кваліфікованих кадрів, правового захисту прав споживачів і персоналу. Займаючись бізнесом, члени будь-якої фірми стикаються з громадськими колами, в тому числі з банками і різними фінансовими інститутами, місцевими, муніципальними і федеральними органами влади, власними акціонерами і ринковими партнерами, численними клієнтами та представниками ЗМІ. При такому складному різноманітті взаємодії зовнішній і внутрішній імідж компанії набуває особливого значення. Менеджмент багатьох компаній, усвідомлюючи ці зміни,

інвестує кошти в зміцнення і розвиток нематеріальних активів організації: ділової репутації, бренду продукту, репутації керівників та топ-менеджерів, систему ефективних комунікацій з цільовими аудиторіями [5].

Зростання уваги до проблеми формування сильного іміджу організації не випадковий. Сильний корпоративний імідж стає необхідною умовою досягнення фірмою стійкого і тривалого ділового успіху на ринку.

При однаковому значенні співвідношення якість - ціна у конкуруючих товарів покупець віддає перевагу товару з більш високим іміджем. При однаковій якості товари з таким іміджем продаються за вищою ціною.

Щоб завоювати ринок, необхідно:

1) перевершити по якості товар конкуруючої фірми;

2) всіма методами створювати "ім'я" своїй фірмі.

Другий шлях вибирається дуже часто. Саме цим шляхом пішли і добилися світового визнання автомобільні фірми "Тойота" ("Toyota"), "Форд" ("Ford"), "Крайслер" ("Chrysler"), "Ніссан" ("Nissan") та ін. За цим же шляхом пішли і "молоді кити" автомобілебудування - південнокорейські фірми. Інший приклад: годинник "Тімакс" ("Timex") і "Ролекс" ("Rolex") мало відрізняються за якістю, але виробникам наручних годинників "Ролекс" вдається їх продавати на американському ринку за 10 тис. дол., тоді як їх реальна вартість становить, можливо, тільки 1/10 цієї ціни [3].

У разі відпускання питання іміджу на самоплив він складеться у споживачів стихійно, і немає ніякої гарантії, що він буде адекватним і сприятливим для фірми. Тому реально можна вибирати тільки між керованим і некерованим іміджем. При цьому формування сприятливого іміджу для організації – процес більш вигідний і менш трудомісткий, ніж виправлення спонтанно сформованого несприятливого образу.

Позитивними ефектами від цілеспрямованої роботи по створенню позитивного іміджу можуть стати:

- високий рівень лояльності клієнтів до організації;

- підвищення впізнаваності бренду компанії;

- можливість сфокусувати маркетинг на просуванні бренду, а не на окремих товарах або послугах;

- зниження витрат на етапі виведення нового продукту на ринок за рахунок сформованої довіри до бренду;

- підвищення привабливості компанії як роботодавця і можливість наймати більш кваліфіковані кадри [1].

Формування образу, своєрідного "обличчя" організації – справа не тільки фахівців в цій області (маркетологів, рекламістів, фахівців в галузі паблік рилейшинз). Імідж організації формується не тільки спрямованими на це акціями і заходами. Якість вироблених товарів і робіт або послуг, ставлення персоналу до свого роботодавця, клієнтів у власній діяльності має значення для іміджу не менш важливе, ніж реклама і презентації.

Сприятливий образ-імідж повинен бути адекватним, оригінальним, пластичним і мати точну адресу. Бути адекватним – означає відповідати реально існуючому образу чи специфіці фірми. Бути оригінальним – означає відрізнятися від образів інших фірм (товарів), особливо однотипних. Бути пластичним - не застарівати, не виходити з моди, змінюючись, здаватися незмінним. Мати точну адресу – означає бути привабливим для певної цільової аудиторії, тобто, для справжніх і потенційних замовників [1].

Приступаючи до створення іміджу, необхідно з'ясувати, по-перше, рід діяльності фірми в даний час і в перспективі; по-друге, чим товари (послуги) фірми відрізняються від товарів (послуг) конкурентів.

Завданнями формування іміджу є:

- підвищення престижу фірми, тому що розробка фірмового стилю свідчить про увагу фірми не тільки до питань виробництва;

- підвищення ефективності реклами і різних заходів щодо просування товару;

- полегшення введення на ринок нових товарів (послуг), так як фірмі зі сформованим іміджем вивести товар на ринок легше;

- підвищення конкурентоспроможності фірми, так як в умовах рівного товару конкуренція ведеться на рівні іміджів фірм.

Образ фірми, який існує у свідомості співробітників – це її внутрішній імідж. Образ фірми у свідомості клієнтів, конкурентів, партнерів, тобто, людей, що не входять в число співробітників, - це зовнішній імідж фірми.

На думку американських дослідників Т. Пітерса і Р. Уотермена, компанії, які сформулювали для себе лише фінансові цілі, як правило, не досягають фінансових результатів, яких досягають компанії з більш широким діапазоном ціннісних установок. Конкретніше цей більш широкий діапазон цінностей можна визначити як ідеологію компанії, її внутрішній і зовнішній імідж [2].

Ефективність управління компанією впливає на внутрішній і зовнішній імідж. Зовнішня політика взаємодії з клієнтами і партнерами визначає їхнє ставлення і довіру до діяльності фірми. Ретельно продумана ефективна внутрішня політика взаємодії з власними співробітниками дозволяє залучити в компанію висококваліфікованих фахівців, що позначається на якості продукції або послуг фірмою. Для досягнення успіху важливо, щоб структура управління компанією, методологія менеджменту була сучасною та функціональною.

В іміджі організації важливу роль відіграє образ керівника. Основними складовими якого є:

- динамізм, активність, швидка і правильна реакція. Уміння керівника оперативно орієнтуватися в ситуації і приймати правильні рішення – одне з головних якостей, які забезпечують успіх діяльності компанії в умовах жорсткої ринкової конкуренції. Повільність у багатьох випадках може призвести не тільки до втрати прибутку, але, що ще серйозніше, до втрати довіри клієнтів, що негативно впливає на імідж компанії в цілому;

- моральна надійність. Участь перших осіб компанії в аморальних скандальних ситуаціях, пов'язаних з корупцією, насильством, контрабандною торгівлею і т. п., фатально позначиться на іміджі організації. Через високу активність ЗМІ приховати якісь факти в біографії великого керівника досить складно. Тому багато відомих компаній користуються допомогою професійних іміджмейкерів і ретельно вибудовують тактику спілкування з клієнтами, партнерами, ЗМІ;

- професіоналізм, компетентність. Високий рівень компетентності керівника є гарантією якості її товарів і послуг, позитивно впливає на ставлення до нього співробітників, клієнтів і партнерів, піднімає імідж фірми і рівень довіри до неї;

- здатність впливати на людей справою, словом і зовнішнім виглядом. Ефективний керівник повинен бути лідером, здатним згуртувати своїх співробітників, сформувати ефективну робочу команду. Лідерські якості визначаються в тому числі і харизмою, особистим прикладом ставлення до роботи і людей;

- психологічна культура. Знання керівником основ психології, вміння підбирати команду згідно з вимогами організації та індивідуальних особливостей співробітників, їх характерологічних рис;

- гуманітарна освіченість. Основу світоглядних принципів керівника можуть становити такі гуманітарні цінності, як здоров'я, соціальна захищеність, духовне багатство, екологічна безпека людей. Всі ці фактори – передумова успішної діяльності організації. Імідж керівника проявляється в його популярності, вмінні підтримувати позитивний психологічний клімат в колективі, здатності берегти цінності компанії. В цілому, імідж керівника – це результат його вмілого позиціонування і правильної реакції в конкретних ситуаціях, що вимагають грамотного вибору і певної моделі поведінки [1].

Отже, на сьогоднішній день підприємствам потрібно вкладати більше коштів в такий нематеріальний актив як імідж. Імідж – об'єктивний фактор, що грає істотну роль в оцінці організації, в тому, як її сприймають клієнти, співробітники та й сам керівник. При тому, увагу варто зосередити як на внутрішньому, так і на зовнішньому іміджі. Позитивний імідж стає необхідною умовою досягнення фірмою стійкого і тривалого ділового успіху на ринку, адже, за однакового співвідношення якість-ціна на товар покупець обере товар, в якого кращий імідж.

Список використаних джерел:

1. Імідж компанії – наше все [Електронний ресурс]. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: http://www.hrm.ua/article/imidzh_kompanii_nashe_vse.

2. Імідж організації: стратегії формування [Електронний ресурс]. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: http://www.cultmanager.ru/e-s/5559/.
3. Конкурентоспособность товаров и услуг [Електронний ресурс]. – 2010. – Режим доступу до ресурсу: http://studme.org/133402038383/marketing/imidzh.
4. Прищак М. Д. Психологія управління в організації / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – Вінниця, 2013. – 141 с.
5. Роль іміджу в сучасних умовах [Електронний ресурс]. – 2004. – Режим доступу до ресурсу: http://www.4p.ru/main/theory/3417/.
6. Формирование имиджа предприятия [Електронний ресурс]. – 2002. – Режим доступу до ресурсу: http://www.deplomnik.ru/eco-formim.php.

УДК 658

І.А. Лерка
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

МОТИВАЦІЯ ЧИ ДЕМОТИВАЦІЯ: ЩО ЕФЕКТИВНІШЕ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ

У статті розкрито проблему ефективності використання методів мотивації та демотивації в сучасних умовах функціонування підприємств, окреслено значення мотивації та її вплив на результативність роботи персоналу, доведено важливість застосування комплексних систем мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: *мотивація, демотивація, матеріальна мотивація, трудова мотивація, статусна мотивація, нормативна мотивація, примусова мотивація.*

Сучасні умови швидко мінливого бізнес-середовища вимагають від підприємств активного та ефективного використання власних внутрішніх ресурсів аби не просто гнучко реагувати на зміни та адаптуватися до них, але й забезпечити ефективний та довгостроковий розвиток підприємства. Натомість резерви та пріоритети розвитку підприємства сьогодні особливо залежать від результативності роботи персоналу, чим і викликана актуальність дослідження.

Сьогодні проблема стимулювання персоналу є актуальною на будь-якому підприємстві, адже саме мотивація являється тією рушійною силою яка спонукає працівників до ефективної роботи.

Дослідження основних способів впливу на трудову діяльність людини є одним із ключових проблемних питань сучасного менеджменту. Вивчення сучасних підходів до мотивації має не тільки наукове але й практичне значення, адже наявність кваліфікованих працівників відіграє вирішальну роль для успішної діяльності підприємства.

З огляду на це, мета даної статті полягає у дослідженні ефективності впливу сучасних методів мотивації та демотивації на трудову діяльність працівників.

Проблемі мотивації та демотивації присвячено чимало робіт та наукових розробок як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, серед яких: А.Маслоу, Е.Мейо, Л. Портер, В.Врум, М.Вольський, Г.Цехановецький, М. Туган-Барановський, А.Колот, Л.Полянська, І. Лукінова, О. Філатова та інші. Однак, на разі, деякі аспекти проблеми потребують подальшого дослідження, зокрема й застосування нових способів та підходів до мотивації.

В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується по-різному, однак більшість визначень здебільшого схожі один на одного. На думку одних авторів, мотивація — це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші науковці під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. Для ще інших мотивація — це надія на успіх і побоювання невдачі. Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людиною активної дії з метою задоволення своїх потреб. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує рівень активності і спрямованості дії людини в конкретній ситуації. При цьому мотив виступає як привід, причина, об’єктивна необхідність щось зробити, спонукання до певної дії [1, с. 15].

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 за виконання певних дій [1, с. 15].

Наведена різноманітність трактувань засвідчує, що проблеми мотивації персоналу — складні та багатопланові явища, які потребують всебічного вивчення. Досліджуючи сутність і природу мотивації, маємо усвідомлювати, що йдеться передовсім про процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб [1, с. 15].

Аналогічно різноманітності суджень стосовно поняття мотивації – різноманітною є й класифікація мотивації в залежності від ознак, що лежать в її основі (табл. 1.).

Таблиця 1

Класифікація мотивації

Класифікаційна ознака	Вид
1. Залежно від основних груп потреб:	Матеріальна мотивація - прагнення достатку, більш високого рівня життя залежить від рівня особистого доходу, його структури, диференціації доходів в організації й суспільстві, дієвості системи матеріальних стимулів, застосовуваних в організації. Трудова мотивація породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці. Це внутрішня мотивація людини, сукупність її внутрішніх рушійних сил поведінки, пов'язаних з роботою. Статусна мотивація є внутрішньою рушійною силою поведінки людини, пов'язаною з її прагненням зайняти більш високу посаду, виконувати більш складну й відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значимих сферах організації.
2. За використаними способами:	Нормативна мотивація – це спонукання людини до певної поведінки шляхом ідейно-психологічного впливу: переконання, навіювання, інформування, психологічного зараження. Примусова мотивація базується на застосуванні влади і погрози незадоволення потреб працівника у випадку невиконання ним відповідних вимог. Стимулювання – вплив на особистість, а не на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, що збуджують працівника до певної поведінки.
3. За джерелами виникнення мотивів	Внутрішня мотивація проявляється тоді, коли людина, вирішуючи завдання, формує мотиви. Зовнішня мотивація - вплив на суб'єкт відбувається ззовні, наприклад, через оплату за роботу, розпорядження, правила поведінки і т.д.

Сьогодні основними формами мотивації працівників на підприємстві є:

- заробітна плата, що відповідає внескові працівника до результатів діяльності підприємства;
- система матеріальних пільг працівникам;
- нематеріальні пільги і привілеї (надання відгулів, додаткових відпусток та ін.);
- заходи, що підвищують інтерес до праці, самостійність і відповідальність працівника, стимулюють підвищення його кваліфікації;
- створення сприятливої соціальної атмосфери, усунення різних бар'єрів між рядовими працівниками й апаратом управління;
- моральне заохочення працівників;
- просування працівників по службі [3].

Багато закордонних підприємств для стимулювання трудової активності своїх працівників поряд з стандартними, традиційними методами мотивації використовують і неформальні методи мотивації. При цьому, до традиційних методів мотивації відноситься те, що застосовується практично всіма підприємствами - заробітна плата і соціальний пакет. До нетрадиційних відносять інші методи і засоби, що дозволяють підвищити мотивацію працівників компанії [4].

Так в організації Google працівників мотивують комфортними умовами на роботі. Офіс Googleplex вмістив в себе крім робочих місці ще спортивний комплекс, невелику клініку, хімчистку. Певним категоріям працівників також дозволено утримувати домашніх улюбленців на роботі. А іноземні консалтингові організації: KPMG, Ernst & Young, Deloitte використовують у якості мотивації навчання та стажування у різних куточках світу. Для нетрадиційного мотивування працівників також використовуються їх уподобання та хобі, так відомий заклад харчування «MacDonald’s» проводить для своїх працівників міжнародний конкурс вокалу «Голос «MacDonald’s». Кожному з учасників конкурсу оплачується зйомка професійного кліпу.

Неформальні методи мотивації починають практикуватись і вітчизняними підприємцями. Так підприємство «ВВН Україна» надає найуспішнішим, за підсумками півріччя, працівникам відділу продаж крім грошової премії, можливість три години пограти в боулінг або більярд. Також таких співробітників щомісяця нагороджують десятьма літрами пива «Фостерс», тижневою путівкою на двох за кордон або швейцарським годинником [5].

Одним з головних завдань керівника є вдала мотивація працівників. Як показує практика система мотивації в більшості підприємств обмежена принципами оплати праці, політикою матеріальних і нематеріальних заохочень, наданням компенсаційних пакетів та ін. Однак цього виявляється недостатньо для підтримки «робочого ентузіазму» персоналу. Керівникам потрібно докладати більше зусиль для мотивування своїх робітників, адже відомо, що немає нічого небезпечнішого для керівника, ніж байдужий персонал. Будь-які стратегічні плани та їх реалізації залишаться на папері, якщо керівник не зможе націлити своїх підлеглих на досягнення результату, зарядити своєю енергією або згуртувати навколо ідеї [6].

Поряд з мотивацією як засіб стимулювання праці практично на всіх вітчизняних та закордонних підприємствах використовують також і демотивацію. Метою демотивації є не звільнення співробітника, а навчання його в рамках організації і стимулювання до професійного виконання своїх функціональних обов'язків шляхом матеріального або морального покарання. Так керівництво підприємства приймає рішення про застосування певного морального і матеріального утримання до співробітників для підвищення ефективності їх роботи.

Ефективне застосування демотивації являє собою «золоте» правило «батога і пряника». Система демотивації персоналу - метод «батога», який може принести велику користь при професійному та раціональному його застосуванні керівником.

Наведемо основні принципи побудови системи демотивації, зокрема:

- створення системи демотивації, яка передбачає розробку програми покарань, а також визначає посадову особу, до якої застосовується захід впливу, вид проступку, вид покарання, періодичність і послідовність цих заходів і ким вони можуть бути застосовані;
- збалансоване використання двох форм покарання: морального і матеріального [7].

Моральна демотивація - це покарання співробітника із застосуванням заходів психологічного впливу. Формами моральної демотивації можуть бути зауваження, догана, сувора догана.

Матеріальна демотивація - це покарання співробітника із застосуванням заходів матеріального впливу. Форми матеріального впливу: позбавлення премії; зменшення фіксованого окладу; звільнення [7] .

Звернемо увагу й на те, що демотивація є явищем досить небезпечним і може призвести до повної втрати інтересу до праці. Саме тому демотивацію слід застосовувати або дозовано, або до тих працівників, від звільнення яких підприємство нічого не втрачає.

Сучасні засоби мотивування працівників можна умовно об’єднати в п'ять відносно самостійних напрямків: матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, вдосконалення організації праці, залучення персоналу в процесі управління і негрошове стимулювання.

Сьогодні оплата праці є мотивуючим фактором у випадку прямого впливу на результати праці, адже працівники повинні бути впевнені в наявності стійкого зв’язку між матеріальним винагородженням та своєю працею. Таким чином, в заробітній платні обов’язково повинен бути присутнім компонент, який залежить від досягнутих результатів.

Однак, з огляду на сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств, поряд з матеріальним стимулюванням варто використовувати систему нематеріального мотивування, складаючи гнучку систему пільг для робітників, гуманізуючи працю, До прикладу:

– визнавати цінність працівника для організації, надавати йому творчу свободу;

– застосовувати програми збагачення праці та ротацію кадрів;

– застосувати гнучкий графік, неповний робочий тиждень, можливість працювати як на робочому місці, так і вдома;

– поставити працівникам знижки на продукцію, яку випускає компанія, де вони працюють;

– надавання кредиту співпрацівникам на придбання будинку, автомобіля та ін. [8].

Таким чином, мотивування працівників відіграє дуже важливу роль в системі управління, оскільки саме правильна мотивація сприяє повній віддачі кожного працівника для досягнення цілей підприємства. Вітчизняні підприємці часто недооцінюють роль мотивування, набираючи новачків та звільняючи кваліфікований персонал, що сприяє високому рівню плинності кадрів, зниження іміджу підприємства, зменшення довіри та лояльності споживачів, зниження продуктивності праці та погіршення репутації керівництва.

З огляду на це, ми вважаємо, що з урахуванням сучасних умов бізнесу вітчизняним роботодавцям потрібно застосовувати комплексну систему мотивації, яка б являла собою симбіоз методів мотиваційного та демотиваційного впливу на персонал. Необхідно пам’ятати, що кожний співробітник - це індивід, особистість, яка має свої потреби інтереси та стимули, тому керівникові потрібно для кожного працівника підбирати свої методи мотивації для стимулювання праці. До того ж система мотивації повинна бути унікальною на кожному підприємстві, враховувати особливості та сферу його діяльності, вимоги до працівників, їхні професійні та ділові якості, характери та пріоритети, взаємовідносини між собою, корпоративний дух та соціально-психологічний клімат в колективі, тощо. Ефективна система мотивації дозволить не лише підвищити результативність роботи працівників, але й завдяки своєму синергічному ефекту забезпечить зростання основних показників ефективності діяльності підприємства в цілому.

Список використаних джерел:

1. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник./А.М.Колот. –Київ: КНЕУ,2002.-345с.
2. Гайдученко С.О.Мотивація персоналу: тексти лекцій з навчальної дисципліни./С.О.Гайдученко. – Харків: ХНУМГ, 2013. – 111 с.
3. Мотивація праці та організація заробітної плати . [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://tourlib.net/books_ukr/dyadechko82.htm
4. Нетрадиційні методи мотивації .[Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.delfy.biz/motivation/unconventional
5. Черкашина Д. Нестандартна мотивація [Електронний ресурс]/ Д.Черкашина // Галицькі контракти: електронне наукове фахове видання. – Електронні данні. - №22. - Режим доступу: http://www.management.com.ua/notes/non-typ_motivation.html (2008 р.).
6. Гайдученко К. Демотивація персоналу,причини та симптоми лікування [Електронний ресурс]/ К. Гайдученко //Кадровик України: електронне фахове інтернет видання. – Електронні дані. - № 8. - Режим доступу: http://kadrovyk.com.ua/ (2015 р.).
7. Форми мотивації і де мотивації персоналу в організації. [Електронний ресурс].-Режим доступу: http://ukrbukva.net/print:page,1,70447-Formy-motivacii-i-demotivacii-personala-v-organizacii.html
8. Сучасні засоби мотивації працівників. [Електронний ресурс].-Режим доступу: http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13372/

УДК 658.5(045)

О.О. Маліновська

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ПОНЯТТЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ОЦІНКА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті розглянуто на підставі розглянутої економічної літератури підходи до визначення ресурсного потенціалу підприємства. Автором проаналізовано

підходи до оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Запропоновано систему показників оцінки ресурсного потенціалу підприємства.

Ключові слова: *ресурси, потенціал, ресурсний потенціал, ефективність, управління ресурсним потенціалом, фінансові ресурси, трудові ресурси.*

Постановка проблеми та її зв'язок з актуальними теоретичними або практичними завданнями. На сьогоднішній день основна ціль підприємств України укріплення позицій в сучасних умовах господарювання. Досягти поставлених цілей можливо за умов, якщо підприємство володіє конкурентними перевагами на ринку. Для ефективного функціонування та збільшення конкурентоспроможності підприємству потрібно володіти інформацією не лише про зміни зовнішнього ринкового середовища, але і досліджувати власний ресурсний потенціал. Сучасні економічні умови характеризуються гострою конкурентною боротьбою, саме тому проблема ефективного управління та оцінка ресурсного потенціалу підприємства набуває особливої актуальності. Розв'язання означеної проблеми пов'язане з управлінням ресурсним потенціалом підприємства. Підвищення рівня ефективного управління ним можливе в процесі використання сучасних методів діагностики та оцінки.

Поняття «ресурсний потенціал» завжди викликало у багатьох науковців інтерес. Питання оцінки та формування ресурсного потенціалу підприємства розглядали О.В. Кузьменко, А.І. Сластьяникова, Л.Ф. Берднікова, О.І. Шаманська, І. М. Мягких та ін.

Термін «потенціал» широко застосовується в економічній літературі в якості кількісної оцінки і виступає у вигляді інвестиційного, економічного, трудового, фінансового потенціалів. З точки зору цільової спрямованості методика оцінки потенціалу розроблена досить повно. У науковій економічній літературі розрізняють три основні підходи до визначення терміну «потенціал»:

– на підставі ресурсного підходу потенціал розглядається як система ресурсів, що представляє собою сукупність матеріально-речових, інформаційних, енергетичних засобі, а також працівників підприємства, які використовують ці ресурси в процесі виробництва;

- на підставі ресурсно-результативного підходу потенціал розглядається як сукупність усіх ресурсів підприємства, які створюють можливість отримання максимального економічного ефекту в певний момент часу і розвитку соціально- економічної системи в заданому певному напрямку;
- ресурсно-імовірнісний підхід розглядає потенціал як здатність використання ресурсів для досягнення економічного результату під впливом факторів зовнішнього середовища, що діють з певною часткою ймовірності.

Ресурсний потенціал - категорія більш ємкісна, ніж просто ресурси підприємства. Досліджуючи праці науковців можна побачити, що більшості з них ресурсний потенціал представляють як всі ресурси, які використовуються в суспільному виробництві на тій чи іншій стадії розвитку продуктивних сил. Саме це вважається основною особливістю категорії «ресурсний потенціал». Однак розглядати її лише як сукупність усіх ресурсів не є зовсім правильно, оскільки вона містить в собі ще ряд якісних економічних характеристик.

Для більш точного визначення ресурсного потенціалу підприємства варто, зупинитися на теоретичних підходах до цього терміну в дослідженнях вчених.

Л.С. Сосенко вважає ресурсним потенціалом категорію, яка згадується лише тоді, коли мова йде про діючий потенціал, а результат його використання характеризуються досягнутим рівнем економічного потенціалу [13]. В свою чергу, С.Е. Сердак пояснює дане поняття як сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів підприємства для виконання місії й досягнення його поточних та стратегічних цілей [10].

Дещо по іншому розглядають поняття «ресурсний потенціал» А.Г. Фонотов та Б.І. Смагін. Перший науковець пояснює досліджуване поняття як обсяг ресурсів, узятий в зіставленні з народногосподарськими потребами, і з урахуванням можливостей розширення і поповнення цих ресурсів у довгостроковій перспективі пов'язуючи його, перш за все з характеристикою джерел ресурсів [14]. За визначенням Б.І. Смагіна ресурсний потенціал – це

сукупність трудових природних і матеріальних витрат, які визначають кількістю, якістю і внутрішньою структурою кожного ресурсу [12].

Як сукупність всіх ресурсів підприємства, що забезпечують можливість отримання максимального економічного ефекту в заданий момент часу розглядає ресурсний потенціал Окорокова Л. Г. [7].

Схожими є результати дослідження поняття «ресурсного потенціалу» в таких науковців, як Т.Н. Шаталова, М.В. Чебикіна, А.М. Бабашкіна та М.А. Комаров.

Так, А.М. Бабашкіна та М.А. Комаров розуміють під ресурсним потенціалом взаємопов'язану сукупність матеріально-речових, енергетичних, інформаційних засобів, а також самих працівників, які використовують (або можуть використовувати) їх у процесі, виробництва матеріальних благ і послуг [8]. Науковці Т.Н. Шаталова та М.В. Чебикіна пояснюють, що даний вид потенціалу підприємства є матеріальною основою виробництва, але в статиці - до моменту залучення ресурсів у виробничий процес. Ресурси розглядаються як вихідна точка виробничого процесу [16].

Отже, можна сказати, що ресурсний потенціал розглядається як елемент виробничих відносин щодо використання здатності ресурсів до створення матеріальних благ; сукупність наявних ресурсів для досягнення поставленої мети; максимально можливий обсяг матеріальних благ та послуг, отриманий за умови оптимального використання наявних ресурсів; реальну чи ймовірну здатність виконати цілеспрямовану роботу тощо [6].

Ресурсний потенціал, насамперед, являє собою не просту суму, а систему ресурсів, що використовуються комплексно, тобто передбачає обов'язкову взаємодоповнюваність окремих ресурсів у процесі суспільного виробництва. Збільшення в системі одного якого-небудь ресурсу припускає одночасне збільшення кількості іншого ресурсу.

Необхідною складовою та передумовою формування стратегії підприємства є вивчення його ресурсного потенціалу. Як правило, величина цього потенціалу визначається обсягом окремих видів ресурсів, які перебувають у розпорядженні підприємства таких, як:

1. Матеріальні ресурси - це ресурси в натурально-речовій формі, які використовуються у виробничій (господарській) діяльності підприємства.

2. Нематеріальні ресурси - об'єкти промислової та інтелектуальної власності, здатні приносити користь тривалий час: гудвил, ноу-хау, база знань, база даних, патент, винахід та ін.

3. Трудові ресурси - це всі працюючі на підприємстві громадяни, які вкладають свою працю, фізичні та розумові здібності, знання, практичні навички у виробничо–фінансову діяльність для виконання місії підприємства та досягнення його цілей.

4. Фінансові ресурси - сукупність грошових коштів та надходжень, які є в розпорядженні підприємства для виконання фінансових зобов'язань, здійснення витрат на відтворення підприємства та стимулювання працівників [4].

Розглядаючи економічні ресурси з позицій суб'єкта підприємницької діяльності їх можна визначити як джерела, необхідні для здійснення виробництва продукції, вирішення господарських завдань та підвищення загального потенціалу підприємства.

Для того, щоб дослідити ресурсний потенціал та ефективність управління ним на підприємстві використовують різні показники. Стан ресурсного потенціалу може бути описаний за допомогою кількісних та якісних характеристик. Кількісні характеристики необхідні для оцінки обсягів запасів ресурсів та швидкості їхнього зростання. Використання якісних дозволяє дати часткову або комплексну оцінку споживчих якостей та ефективності використання окремих видів ресурсів.

Характерною особливістю ефективного управління ресурсним потенціалом є, в першу чергу, оцінювання ефективності використання ресурсів підприємства, де корисний результат діяльності підприємства порівнюється з витратами на отримання цього корисного результату. Аналіз ресурсного потенціалу підприємства включає дослідження кожної його складової частини, що дозволяє:

- встановити позитивні і негативні тенденції в діяльності;
- прийняти грамотні управлінські рішення щодо ефективного використання ресурсів, виявленні господарських резервів;
- використовувати можливості для підвищення результатів функціонування підприємства [1].

Оцінка управління ресурсним потенціалом повинна включати показники, що характеризують наявність, склад, стан ресурсів і показники ефективності використання ресурсів. При оцінюванні ресурсного потенціалу й ефективності його використання необхідно чітко уявляти структуру потенціалу, основні характеристики складових елементів, їхнє співвідношення й використання в процесі виробництва. Важливо зрозуміти місце й роль матеріальних елементів ресурсного потенціалу, зв'язок їх з іншими компонентами.

Оцінка рівня ресурсного потенціалу вимагає необхідності ідентифікації умов, в яких здійснюється реалізація конкретного виду господарської діяльності підприємства. Методико-практичний інструментарій оцінки ресурсного потенціалу підприємства повинен ґрунтуватись на:

- відборі ключових факторів ресурсного потенціалу підприємства;
- оцінці перспектив (можливостей) розвитку ключових ресурсів підприємства на основі застосування методу експертних оцінок;
- розрахунку інтегрального показника ресурсів підприємства із використанням економіко-математичних методів [2].

Досить важливим при аналізі ефективності використання ресурсного потенціалу є обраний підхід до оцінки. В науці існують такі основні підходи, як ресурсний, функціональний (структурний), цільовий, синергічний, бенчмаркінговий. Розглянемо детальніше названі підходи.

Функціональний (структурний) підхід являє собою систему методів і методичних прийомів, орієнтованих на визначення раціональної структури ресурсного потенціалу підприємства за обраними функціональними

підсистемами. Наступним підходом є ресурсний, який передбачає порівняння одержаних результатів від використання певного елемента ресурсного потенціалу до витрат відповідного елемента. Цільовий підхід до оцінки спрямований на визначення відповідності результатів використання елементів ресурсного потенціалу поставленим цілям діяльності підприємства. Розглянути ресурсний потенціал не як просту суму ресурсів, а як відображення можливості їх сукупного використання допоможе синергетичний підхід. Останній, бенчмаркінговий, підхід дає можливість порівняти власні результати використання ресурсного потенціалу з кращим досвідом інших підприємств галузі [5].

При оцінюванні ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства пропонується проводити в декілька етапів.

Перший етап передбачає встановлення факту наявності та масштабу використання ресурсного потенціалу підприємства. На другому етапі варто провести факторний аналіз ефективності використання окремих складових ресурсного потенціалу підприємства. Заключний третій етап дасть змогу виявити сильні та слабкі місця у процесі використання ресурсного потенціалу та підготовка пропозицій для прийняття відповідних управлінських рішень. Виявлення сильних та слабких місць у процесі використання ресурсного потенціалу дасть змогу сформувати ефективну ресурсну стратегію підприємства.

Враховуючи різну природу елементів ресурсного потенціалу, наповнення системи практичним змістом доцільно обґрунтувати відповідно до підходів оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу систему показників оцінки. Характеристику ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства варто проводити на основі системи показників (табл. 1).

Таблиця 1

Показники оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства [15]

Елемент структури ресурсного потенціалу	Показники
Матеріальні ресурси	- коефіцієнт забезпечення та корисного витрачання матеріальних ресурсів; - коефіцієнт оновлення та вибуття основних засобів; - знос основних фондів.
Фінансові ресурси	- коефіцієнт концентрації власного капіталу; - коефіцієнт фінансової залежності та забезпечення власними оборотними коштами; - коефіцієнт ліквідності.
Трудові ресурси	- коефіцієнт обороту найманих та звільнених працівників; - коефіцієнт загального обороту працівників; - коефіцієнт плинності кадрів; - продуктивність праці.
Інформаційні ресурси	- оцінювання технічного забезпечення інформаційними системами; - оцінювання кадрового забезпечення та рівня їх кваліфікації у галузі інформаційних систем.

Кожний із цих показників, з різних сторін характеризує ефективність основних ресурсів, залежно від того, який інтерес до них проявляється. Показники оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом дають змогу оцінити та проаналізувати ефективність управління кожним ресурсом у складі всього ресурсного потенціалу підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності управління ресурсним потенціалом. Це дозволить визначити величину резервних можливостей для подальшого розвитку підприємства і сприятиме створенню ефективної системи управління його ресурсним потенціалом.

Таким чином, осмислення сутності ресурсів як основи економічного розвитку, виявлення їхніх джерел, розробка шляхів, форм і методів їхнього використання дозволяють сформулювати принципи активізації економічної політики по інтенсифікації економічних процесів. В умовах складностей

розвитку української економіки визначення ресурсного потенціалу повинне стати пріоритетним напрямком стратегії будь-якого господарюючого суб'єкта.

Список використаних джерел:

1. Бердникова, Л.Ф. Методология анализа ресурсного потенциала организации - основа повышения эффективности ее функционирования / Л.Ф. Бердникова // Вестник СамГУПС. - 2011. - № 1. - С. 126-130.

2. Дашкевська О.В. Методика оцінки ресурсного потенціалу підприємств нафтогазової галузі / О. В. Дашевська, Т. Р. Бабалов // Бізнес Інформ. - 2012. - № 3. - С. 119-122.

3. Миронова Р.М., Юзефович Р. Складові ресурсного потенціалу підприємства // [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=40116 .

4. Мягких І.М. Оцінка використання ресурсного потенціалу підприємств України в ринкових умовах / І.М. Мягких // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. - № 33. – С. 199-203.

5. Кінаш І.А. Показники ефективності використання складових ресурсного потенціалу в умовах переробного підприємства / І.А. Кінаш / Вісник ХДУ. – 2015. - № 14. – С.68-71.

6. Кузьменко О.В. Обґрунтування методичних підходів до оцінки ресурсного потенціалу підприємства / О.В. Кузьменко // Економічний нобелівський вісник. – 2014. – № 1(7). – С. 280-286.

7. Окорокова Л. Г. Ресурсный потенциал предприятий / Л. Г. Окорокова. – СПб.: С - ПбГТУ, 2001. – 293 с.

8. Ресурсный потенциал экономического роста / [А.М.Бабашкина, М.А.Комаров, Н.П.Фигурнова, Е.В.Красникова]. – М.: Путь России: Экон. лит., 2002. - 567с.

9. Рущак, М. Ю. Багатоаспектність понять "економічний" та "ресурсний потенціал" підприємства, їх взаємозв’язок / М. Ю. Рущак, Н. В. Даньків // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2012. – Вип. 2 (36). – С. 182–186.

10. Сердак С.Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб’єктів господарювання / С.Е.Сердак // Академічний огляд. –2008. - №2. – С. 83-88

11. Сластьяникова А. І. Ресурсний потенціал промислового підприємства: теоретичний аспект / А.І. Сластьяникова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. - № 40. – С.196-199.
12. Смагин Б.И. Методики оценки ресурсного потенциала в аграрном производстве / Б.И. Смагин // Достижение науки и техники в АПК. – 2003. - №2. – С.43-45.
13. Сосенко Л.С. Системный подход к экономическому потенциалу / Л.С. Сосенко // Вопросы экономики. – 2002. – №21. – С.47-52.
14. Фонотов А.Г. / Ресурсний потенціал: планування і управління // А.Г. Фонотов. – М.: Економіка, 1985. – 138 с.
15. Шаманська О.І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства / О.І. Шаманська // Електронне фахове видання «Ефективна економіка». – 2013. – №.3.
16. Шаталова Т.Н. Ресурсный потенциал сельськохозяйственных предприятий (формирование и использование) / Т.Н. Шаталова, М.В. Чебыкина. – Оренбург: ОГАУ, 1999. – 262с.

УДК 65.012.32(045)

Д.В. Матійчук
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В статті досліджено особливості використання соціально-психологічних методів управління. Розглядається значення та доцільність застосування соціально-психологічні методів на підприємстві. Також запропоновано правила підвищення ефективності соціально-психологічних та мотиваційних заходів керівникам на підприємствах.

Ключові слова: *соціально-психологічні методи, соціологічні методи, психологічні методи, соціально-психологічний клімат, партисипативне управління.*

На сьогоднішній день актуальною проблемою є дослідження особливостей використання соціально-психологічних методів управління на підприємстві. Адже одним з найбільш дієвих засобів, які налагодять роботу підприємства є соціально-психологічні методи управління.

Актуальність застосування соціально-психологічних методів на підприємстві обумовлена наступними чинниками:

1)максимально бажаним формуванням трудового колективу підприємства із психологічно сумісних працівників та підтримкою позитивного соціально-психологічного клімату в колективі;

2)необхідністю високої ефективності соціально-психологічної адаптації працівників до умов праці та трудового колективу підприємства;

3)необхідністю розробки нематеріальних персоніфікованих засобів мотивації працівників, зумовленої неможливістю, як правило, застосування в теперішніх умовах матеріальних стимулів в більшості підприємств;

4)суспільних та соціальних змін, які призвели до появи нових систем цінностей та зміни особистостей працівників.

Метою статті є обґрунтування використання соціально-психологічних методів управління та їх застосування на підприємстві.

Вагомий внесок у розробку теоретико-методологічних та прикладних аспектів проблеми використання соціально-психологічних методів управління в підприємствах зробили такі українські вчені: Б.М. Андрушків, Л.І. Безтелесна О.М. Бородіна, В.Г. Галанець, В.М. Гриньова, Т.Г. Дудар, Й.С. Завадський, А.М. Колот, І.І. Кравчук, О.Л. Попова, Л.П. Червінська та інші. Загальні теоретичні проблеми управління та методологію використання соціально-психологічних методів розробили відомі зарубіжні науковці: К.Г. Бланшар, П.Ф. Друкер, А. Маслоу, П. Херсі та інші.

В сучасному світі, постійно зростаючої конкуренції все більш вагомою стає роль соціально-психологічних методів управління, адже саме висока продуктивність підприємства залежить від правильної організації і взаємодії кожної окремої ланки виробництва, цього не можна досягти не знаючи індивідуальних особливостей кожного працівника.

Відмітимо, що соціально-психологічні методи – це специфічні дії на стосунки і взаємодію працівників, а також на процеси, що відбуваються в організації [10].

Соціально-психологічні методи управління націлені на управління соціально-психологічними процесами в колективі для досягнення поставленої мети за умови дотримання законодавства та вимог нормативних актів. Вони засновані на використанні в процесі управління персоналом соціальних і психологічних інтересів як окремих працівників, так і колективу в цілому.

Варто зазначити, що до соціально-психологічних методів управління персоналом слід віднести:

- вивчення, облік і розвиток суспільної думки персоналу в цілому;

- застосування соціально-психологічної діагностики при наборі, відборі і підготовці персоналу;

- формування внутрішнього середовища в колективах і структурних підрозділах;

- проведення інструктажів, індивідуальних і групових бесід, нарад і зборів; оцінка соціально-психологічної атмосфери та клімату на підприємстві;

- вивчення групової динаміки в колективах підрозділів і соціальних групах;

- організація тестування та складання соціально-психологічного портрету кожного співробітника на підприємстві;

- оцінка, облік і розвиток потенційних можливостей персоналу та здібностей до творчості.

Для цього доцільно застосовувати сукупність специфічних методів впливу на відносини й зв’язки, які виникають в трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються (табл. 1) [4].

Зауважимо, що використання соціально-психологічних методів припускає:

- використання психологічних тестів, спостережень, анкетування і т. д.;

- розробку заходів щодо розвитку соціально-психологічних відносин у колективі до необхідного рівня за допомогою навчання, психологічних тренінгів;

- проведення навчання керівників з оволодіння соціально-психологічними методами управління колективом, підготовку колективу до прийому соціально-психологічних методів впливу з боку керівників [8].

До соціологічних методів відносять:

- методи збільшення соціальної активності;
- методи соціального регулювання;
- методи управління нормативною поведінкою;
- методи особистого прикладу та ін.

Мета цих методів полягає в управлінні формуванням і розвитком колективу, створенні в колективі позитивного соціально-психологічного клімату, оптимальної згуртованості, досягненні спільної мети шляхом об'єднання єдності інтересів, розвитку ініціативи і т.ін.

Отже, соціологічні методи дослідження, які є науковим інструментарієм в роботі з персоналом, надають необхідні дані для підбору, оцінки, розстановки і навчання персоналу, і так само дозволяють обгрунтовано ухвалювати кадрові рішення.

Цілю психологічних методів є створення морально-психологічного клімату, який сприяє активізації діяльності індивіда і підвищенню ступеня задоволеності процесом праці в колективі або ж на підприємстві.

Таблиця 1

Система соціально-психологічних методів управління

<table>
<tr><td colspan="3">Соціально-психологічні методи управління</td></tr>
<tr><td colspan="2">Методи соціального впливу</td><td>Методи психологічного впливу</td></tr>
<tr><td>Методи управління окремими груповими явищами і процесами</td><td>Методи управління індивідуально-особистісною поведінкою</td><td>Формування та розвиток первинних колективів</td></tr>
<tr><td>Моральне стимулювання колективної ініціативи</td><td>Моральне стимулювання особистісної ініціативи</td><td>Гуманізація праці</td></tr>
<tr><td>Моральне стимулювання творчої активності працівників</td><td>Виховання та навчання</td><td>Психологічна мотивація</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Соціальне прогнозування, планування,нормування і регламентування</td><td rowspan="2">Особистий приклад</td><td>Психологічні методи відбору і навчання співробітників</td></tr>
<tr><td>Формування оптимального психологічного клімату</td></tr>
</table>

Відмітимо, що до таких методів відносять:

- методи формування і розвитку трудового колективу;

- методи гуманізації праці;

- методи психологічного спонукання (мотивації);

- методи професіонального відбору та навчання та ін.

Також, психологічні способи являють собою важливі елементи психологічних методів управління. Вони концентрують у собі всі необхідні і дозволені законом способи впливу на людей для взаємодії в процесі спільної трудової діяльності.

До способів психологічного впливу відносяться: навіювання, переконання, наслідування, залучення, примус, спонукання, засудження, вимоги, заборона, плацебо, осуд, командування, обмануте очікування, «вибух», метод Сократа, натяк, комплімент, похвала, прохання, порада.

Але такий поділ на соціологічні та психологічні методи досить умовний, тому що в сучасному світі людина завжди діє не ізольовано, а в групі різних за психологією людей вимагає знання як соціологічних, так і психологічних методів [9].

Соціально-психологічні методи впливають на поведінку та трудову активність працівника. Вони направлені на формування сприятливого клімату та розкриття й удосконалення індивідуальних здібностей, що сприяє підвищенню ефективності, а також самореалізації людини у трудовій діяльності.

Найбільш суттєвими перешкодами для вирішення задач застосування соціально-психологічних методів на підприємстві є:

1)відсутність поінформованості в достатньому обсязі керівників підприємства та інших управлінських працівників про ефективність застосування засобів та методів соціології та психології управління;

2)не належна увага управлінців до галузі соціології та психології управління, не сприйняття та не усвідомлення актуальності психології

управління, що викликано багатьма причинами, зокрема управлінським регресом;

3)відсутність психологічної служби чи хоча б посади штатного психолога у складі трудових колективів вітчизняних підприємств, на відміну від західних, де наявність психологічної служби є обов'язковою та ін. [11].

Загалом, соціально-психологічні психологічні методи управління реалізують мотиви соціальної поведінки людини. Рівень сучасного виробництва, зростання загальноосвітнього та професійно-кваліфікаційного рівня персоналу призвели до суттєвих змін у системі ціннісних орієнтацій та структурі мотивації виробничої діяльності людей.

Також варто відзначити політичну ситуацію, яка склалася в Україні на сьогодні. Безумовно вона впливає на функціонування будь-якого підприємства і, здебільшого, цей вплив є негативним [6].

Відмітимо, основу будь-якої організації становить людина, її сутність та потенціал. Однак, з позиції управління не можна ототожнювати людей, тому що всі люди різні. Менеджер повинен бути обізнаним у тому, з якими людьми він працює, для того, щоб намагатися успішно управляти ними. У будь-якій організації людина працює в оточенні інших людей – колег по роботі. Вона є членом формальних і неформальних груп. І це робить на неї винятковий вплив – або допомагає більш повно розкриватися її потенціалу, або придушує її здібності і бажання працювати продуктивно, з повною віддачею. Таким чином, різного роду взаємовідносини в рамках організації (комунікації, сумісна діяльність, вплив організації на працівника і працівника на організацію) можна визначити як організаційну взаємодію.

Різноманітні завдання не можна виконати без співпраці людей, які є центральним фактором будь-якої моделі управління. Тому, для успішного управління керівники повинні вивчати особливості поведінки окремих осіб і груп людей. Аспектами індивідуальної поведінки особистості, які мають найбільше значення для керівника, є: здібності, обдарованість, потреби, сподівання, сприйняття, точка зору, цінності [6].

Слід звернути увагу й на однин з основних елементів психологічної структури колективу – соціально-психологічний клімат. Управляючи колективом, менеджер передусім звертає увагу на той соціально-психологічний клімат, який відображає рівень соціального сприйняття та ступінь задоволення людей різноманітними сторонами спілкування та взаємодії.

Соціально-психологічний клімат трудового колективу – це якісна сторона міжособистісних стосунків, яка проявляється у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють чи перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі.

Основними показниками соціально-психологічного клімату трудового колективу являються: прагнення до збереження цілісності групи, сумісність, спрацьованість, згуртованість, контактність, відкритість, відповідальність.

Тому, управління соціально-психологічним кліматом колективу – це велике мистецтво, що вимагає від менеджера уміння аналізувати усі елементи психологічної структури колективу: колективної думки, колективного настрою та взаємовідношень [3].

На жаль, нестабільність економічного стану підприємства, фінансові труднощі, несвоєчасна виплата заробітної плати, довгострокові простої не сприяють підтриманню нормального соціально-психологічного клімату, оскільки керівник значно більше часу вимушений приділяти не людським взаємовідносинам і функціям управління персоналом, а безпосередньо виробництву, маркетингу, фінансам тощо, що може мати негативні наслідки. Тому важливо знати і прогнозувати вплив соціально-психологічних методів на роботу працівників. В таблиці 2 наведені приклади позитивного і негативного впливу соціально-психологічних методів управління в роботі з людськими ресурсами підприємства [1].

Таблиця 2

Позитивні і негативні прояви методів соціально-психологічного впливу на людські ресурси

Позитивний характер впливу	Негативний характер впливу
Соціальні методи	
1.Періодичне проведення анкетування в колективі дозволяє виявити соціальні проблеми членів колективу та підкреслити роль керівника при їх вирішенні. 2.Проведення анкетування і особистого спостереження в колективі підтверджує демократичний стиль керівництва. 3.Використання соціальних експериментів, що передують кардинальним змінам у колективі (структура оплати праці, зміна лідерів), згладжують конфліктні ситуації. 4.Планування соціального розвитку колективу забезпечує підвищення життєвого рівня із дотриманням соціальних нормативів. 5.Підтримка змагання та ініціативності співробітників, накопичених традицій.	1.Широке використання неформальних методів збору інформації (на основі чуток, пліток і ін.) породжує напруженість в колективі, недовіру та ворожість. 2.Підтримка лише формальних правил у стосунках створює бар'єри у ланці керівник – підлеглий. 3.Ігнорування соціальних експериментів, проведення радикальних змін без підготовки та інформування колективу породжує «опір змінам». 4.Перекладання проблем соціального розвитку колективу на вищі органи влади і об'єкти інфраструктури підриває авторитет керівників підприємства. 5.Орієнтація лише на ринкову конкуренцію зменшує ініціативності співробітників.
Психологічні методи	
1.Формування здорового психологічного клімату в колективі на основі чіткого дотримання прав людини. 2.Ефективне використання в сукупності психологічних методів мотивації: навіювання, переконання, наслідування, спонукання для зниження рівня «опору змінам». 3.Проведення психологічного тестування співробітників, відповідних тренінгів і семінарів для керівників всіх рівнів управління, організація індивідуальної роботи з працівниками для визначення їх типу особистості, темпераменту, виявлення і попередження конфліктів. 4.Організація психологічної служби на підприємстві, надання психологічних консультацій для співробітників з метою зниження емоційної напруги, підтримки «здорового духу» колективу.	1.Неправильне використання психологічних методів, ігнорування прав людини, примусове залучення працівників до відповідних заходів спричиняє нервозність і створює психологічний дискомфорт в колективі; акцентує на жорстких формах керівництва (командування), примушені і покаранні. 2.Епізодичне тестування співробітників і робота з ними без урахування особистісних відмінностей підкреслює формальність характеру зазначених заходів. 3.Ігнорування залучення соціальних психологів у колективи організацій, психологічних тренінгів для вищого керівництва спричиняє депресивний стан підприємства.

Слід відмітити, що особливістю соціально-психологічних методів є те, що вони дозволяють відкрити творчі здібності працівника, зрозуміти мотиватори та демотиватори та реалізувати трудовий потенціал.

Для кожного конкретного працівника повинна бути побудована окрема система стимулювання з урахуванням: особистих якостей, наявністю тих або інших ресурсів в організації, стилем керівництва в компанії і у відділу. Дієвість запропонованих методів може бути оцінена лише з часом. Проте зарубіжний досвід дозволяє стверджувати, що нематеріальні методи дають можливість успішно застосовувати їх для вирішення задач підвищення ефективності діяльності працівників [7].

Все рідше в економічно розвинених країнах застосовується матеріальна винагорода як спосіб стимулювання працівників. Виникає потреба пошуку альтернативних шляхів мотивації. В суспільстві, що постійно змінюється не можливо керуватися загальновідомими знаннями, потрібно використовувати нові надбання про властивості кожної окремої людини, застосовувати творчий підхід до вирішення проблеми, підбору працівників, які будуть зацікавлені в даній роботі, все це можливо лише за використання соціально – психологічних методів управління.

Для підвищення ефективності соціально-психологічних та мотиваційних заходів керівникам підприємств необхідно дотримуватись певних правил таблиці 3 [5].

Таблиця 3

Правила підвищення ефективності соціально-психологічних та мотиваційних заходів керівникам на підприємствах

№	Керівнику для підвищення ефективності соціально-психологічних та мотиваційних заходів на підприємстві необхідно виконувати такі правила:
1	Розвивати і підтримувати почуття самоповаги у працівників
2	Надавати працівникам більше можливостей відчуття самостійності і контролю ситуації
3	Заохочення за досягнення проміжних цілей
4	Прояв постійної уваги з боку керівництва
5	Підтримання розумної внутрішньої конкуренції та надання можливості співробітникам відчути себе переможцями
6	Проявляти інтерес до зовнішніх інтересів та хобі
7	Навчити підлеглих вимірювати рівень успішності проведеної роботи

Продовження таблиці 3

8	Посилювати взаємодію в колективі та мотивувати знаннями
9	Регулярно перевіряти задоволеність персоналу своєю роботою
10	Проводити неформальні бесіди та відкриті зустрічі
11	Налагодити збір відгуків і пропозицій

Перспективним напрямом соціально-психологічного управління, який закладає демократичні основи організаційної культури, є концепція партисипативного управління.

Найбільш ефективними напрямами партисипативного управління є:

- створення працівникам можливості самостійно вирішувати, як краще здійснювати свою трудову діяльність;

- залучення працівників до прийняття групового рішення в різних питаннях;

- надання робітникам права контролю за якістю їхньої праці, фіксація відповідальності за досягнуті результати;

- надання робітникам права формувати виробничі колективи з тих членів організації, з котрими їм хотілося б працювати разом [2].

Керівництву необхідно розуміти, що саме змушує людей працювати, чого вони потребують і чому вибирають той чи інший спосіб дій.

Таким чином на підставі викладеного вище можна зробити висновки, що соціально-психологічні методи управління включають регулювання внутрішньо групових і групових відносин, управління окремими явищами і сторонами окремого життя, в якому відбувається формування суспільної свідомості, психологічної взаємодії в колективі, сумлінного відношення до праці. Тому, особливо важлива проблема в необхідності розуміння і використання менеджером та керівником соціально-психологічних методів на всіх рівнях та етапах управління. Саме знання в області соціально-психологічних методів управління на підприємстві сприятимуть формуванню високоорганізованого колективу, в якому кожен окремий учасник зможе на найвищому рівні реалізувати свої можливості та потенціал, таким чином підвищуючи результативність діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Балановська Т. І. Соціально-психологічні аспекти забезпечення розвитку людських ресурсів [Електронний ресурс] / Т. І. Балановська – Режим доступу до ресурсу: http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/v2i3/222.pdf.

2. Бєлік В. Д. Удосконалення соціально-психологічних методів управління на підприємствах харчової промисловості / В. Д. Бєлік. // АГРОСВІТ. – 2014. – №13. – С. 37–40.

3. Бурлака К. С. Соціально-психологічний клімат у колективі як основа Ефективної організаційної взаємодії / К. С. Бурлака. // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти. – 2010. – С. 40–47.

4. Дубовик С. Г. Соціально-психологічна підсистема організації / С. Г. Дубовик, О. Г. Щербак. // «Теоретико-методологічні і науково-практичні принципи інвестиційного, фінансового і облікового забезпечення розвитку економіки» 15-16 листопада 2011 р.. – 2011. – С. 35–37.

5. Костюк О. Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу [Електронний ресурс] / О. Д. Костюк – Режим доступу до ресурсу: http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_138/25.pdf.

6. Лозовський О. М. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на ефективність управління підприємством / О. М. Лозовський, Я. О. Юрчук. // Молодий вчений. – 2014. – №5. – С. 141–144.

7. Лозовський О. М. Мотивація як складова ефективного управління розвитком персоналу організації / О. М. Лозовський, М. В. Дяченко. // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2014. – №1. – С. 164–167.

8. Нізамова Д. Р. Соціально-психологічні механізми взаємодії в системі корпоративного управління / Д. Р. Нізамова. // Питання інноваційної економіки. – 2011. – №4. – С. 13–19.

9. Павленко А. Н. Особливості соціально-психологічних методів управління персоналом корпорацій / А. Н. Павленко, А. В. Кукарцев. // Актуальні проблеми авіації та космонавтики. – 2013. – №9. – С. 126–127.

10. Харченко Г. А. Роль соціально-психологічних методів в управлінні підприємствами / Г. А. Харченко, О. М. Онищенко. // Економічний форум. – 2014. – №1. – С. 165–169.
11. Свидрук І. І. Актуальність застосування сучасних методів психології управління у вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / І. І. Свидрук. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: http://kerivnyk.info/2013/02/svydruk.html.

УДК 658.310.8.012.32(045)

К.В. Мензул, Т.О Богуш
здобувачі освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОСНОВНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті висвітлені окремі аспекти вертикальної та горизонтальної комунікації в системі управління персоналом, визначені основні шляхи та проблеми формування комунікаційної стратегії всередині організації, проаналізовані найбільш поширені форми комунікаційної взаємодії.

Ключові слова: *управління персоналом, комунікація, комунікаційна стратегія, персонал, комунікаційна мережа.*

Процес становлення і розвиток сучасної вітчизняної ділової культури, культури корпоративних зв’язків, зв’язків з громадськістю, комунікацій в сфері бізнесу потребує якісно нових підходів в системі управління. Сучасна модель управління персоналом неможлива без налагодженого процесу ефективних комунікацій. Вся концепція якісного управління побудована на принципі, що всі учасники процесу мають однаковий доступ до необхідної інформації, продуктивно спілкуються між собою, створюючи оптимальні умови для успішного прийняття рішень, розв’язання конфліктів, роботи команди.

Комунікації є невід'ємною частиною діяльності керівника і підлеглого. Деякі дослідники на підприємстві вважають, що ефективність управління персоналом пропорційна ефективності комунікаційних процесів в організації.

Недбало організовані комунікативні зв'язки збільшують витрати часу на рішення будь-якого питання, ускладнюють досягнення результату, породжують виникнення конфліктів та непорозумінь. До того ж налагоджені внутрішні комунікації покращують процес управління організацією, а значить – зменшують витрати часу на адаптацію співробітників, пом’якшують опір змінам зі сторони персоналу. Організація із налагодженими комунікаційними зв’язками демонструє швидку реакцію на зміни на ринку праці, якісне обслуговування, високу мотивацію персоналу.

Інформатизація сучасного суспільства з одного боку поглиблює і урізноманітнює комунікаційні процеси всередині підприємства за рахунок постійного удосконалення та розвитку засобів і каналів передачі інформації, з іншого – актуалізує проблему вироблення дієвої стратегії комунікації з урахуванням розмаїття сьогоднішніх комунікативних технологій.

Задля створення ефективної системи комунікацій в управлінні персоналом організації виникає необхідність аналізу продуктивності найбільш поширених форм комунікацій всередині організації.

Стрижневі питання розвитку комунікацій в управлінні, загальні моделі комунікаційного процесу були окреслені в працях цілого ряду зарубіжних дослідників переважно ХХст. – початку ХХІ ст.: А. Файоль, Г. Мюнстерберг, К. Шенон, В. Зигерт і Л. Ланг, Х. Т. Грэхем і Р. Беннет, Б. Адамс, Е. Мерманн та інші.

Останнім часом проблема ефективних комунікаційних зв’язків стала предметом наукового інтересу вітчизняних дослідників. Серед доробку українських вчених слід виділити ґрунтовні розвідки Й. Завадського, Г. Осовської, Н. Мартиненко, М. Туріянської, в яких обґрунтовуються сучасні організаційні, теоретико-методологічні, психологічні аспекти інформаційно-комунікаційних технологій.

Попри беззаперечну актуальність зазначених праць і вагомий внесок їх авторів у розробку теоретико-методологічних проблем розвитку комунікацій в управлінні персоналом, поки що відсутній комплексний підхід до вироблення ефективної стратегії комунікацій, аналіз форм комунікацій має фрагментарний характер.

Основною метою даної статті є обґрунтування виняткового значення дійових комунікацій для функціонування організації та пошук оптимальних напрямів вироблення комунікаційної стратегії та аналіз ефективності найбільш поширених форм комунікацій всередині організації та шляхів їх удосконалення.

Динаміка розвитку сучасної організації визначається не тільки її економічними показниками, а й існуванням ефективних технологій, що забезпечують інформаційний обмін, комунікацію.

Комунікація є процесом взаємодії під час якого відбувається передача чи обмін інформацією. Тобто можна сказати,що комунікація переходить в комунікаційну мережу.

Комунікаційна мережа — система фізичних каналів зв'язку і комутаційного устаткування, що реалізовує той або інший низькорівневий протокол передачі даних. Існують провідні, безпровідні (використовуючі радіохвилі) і волоконно-оптичні канали зв'язку.

При цьому комунікація вважається успішною, якщо вона пройшла повний цикл. Відправник передає інформацію адресату, останній має однозначно зрозуміти її зміст. Успішний комунікаційний процес залежить також від послідовної побудови інформаційного повідомлення відправником: привернення уваги – інтерес – перехід до основної частини – уточнення деталей – обговорення – заключення – заклик до дії (таб.1):

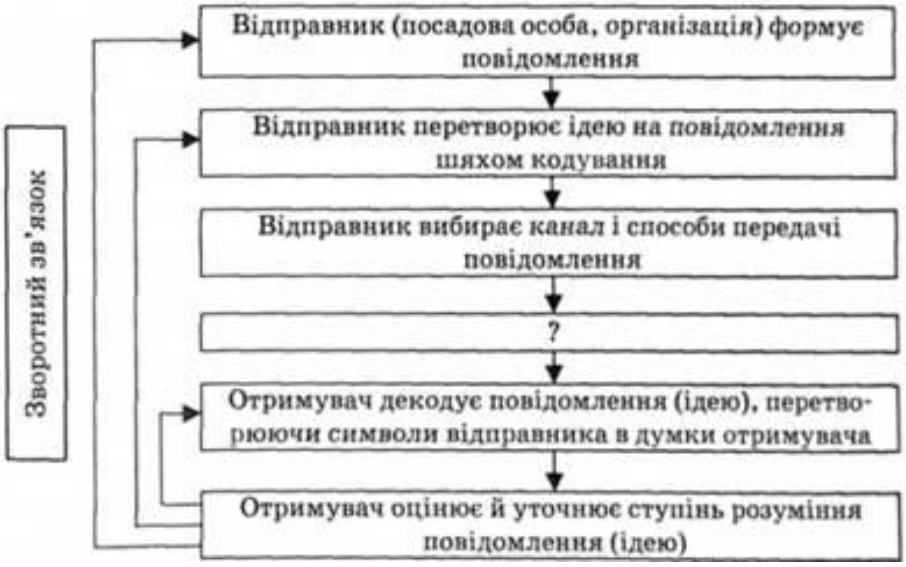

Рис. 1. **Комунікаційні процеси на підприємстві**

Очікуваним результатом успішної комунікації є зміна поведінки адресата [2].

Вирізняють наступні види комунікацій:

1. Формальні - визначаються організаційною структурою підприємства, чим більша кількість рівнів управління, тим вище вірогідність викривлення інформації, адже кожний відділ має можливість відфільтровувати і коригувати комунікаційні повідомлення;

2. Неформальні комунікації – спілкування між друзями, приятелями або канал поширення чуток, пліток. За даними зарубіжних дослідників саме неформальне спілкування поставляє 66% інформації співробітникам організації, проте 80 % якої – виробнича інформація ;

3. Вертикальні комунікації – висхідні або низхідні;

4. Горизонтальні – канал обміну інформацією між відділами для узгодження дій;

5. Міжособистісні комунікації – вербальне спілкування людей в любому з видів комунікації.

Система внутрішніх комунікацій – це комплекс заходів, який передбачає налагодження взаємодії усіх видів комунікації. До того ж кожен з видів комунікації не є ідеальним та має недоліки. Так, за даними деяких зарубіжних досліджень, практична ефективність горизонтальних комунікаційних зв'язків сягає 90 %, а вертикальних – 20-25%, тобто виконавець має у своєму розпорядженні лише п'яту частину потрібної інформації. Недостатню ефективність вертикальних комунікацій підтверджують дані про те, що в залежності від властивого способу слухання отримувач послання може упускати до 70 % інформації. Висхідні вертикальні комунікаційні зв'язки мають також низький відсоток ефективності – 10 %. Тобто до топ-менеджмент володіє лише десятою частиною інформації від співробітників [3, с. 147–149].

Ідеальна модель комунікацій всередині організації полягає в тому, що всі рішення керівництва повинні доводитись до підлеглих, а самі рішення мають базуватись на тих потоках інформації, які надходять від різних структурних

підрозділів за умови налагоджених комунікаційних зв'язків. Існують такі вимоги до інформації:

1. Повнота. Інформація вважається повною, якщо її досить для того, щоб ухвалити рішення. Інформація може бути більш менш повною, і чим повніша інформація, тим менше невизначеність.

2. Достовірність. Інформація достовірна, якщо вона не викривляє реального положення справ.

3. Актуальність. Інформація актуальна, якщо вона відповідає потребам, які є в даній ситуації.

4. Доступність. Як правило, доступність реалізується шляхом наявності прямого доступу до носіїв, на яких закріплена інформація. Працівник або підрозділи не повинні залежати від того, хто надає їм цю інформацію. Іншими словами, в цьому випадку необхідний прямий доступ до інформації (базам даних, документам і т.д.).

Із створенням налагодженої системи комунікацій організація отримує єдині стандарти, єдині підходи в роботі, створюється система корпоративних цінностей, зменшується плинність кадрів. Це набуває особливої актуальності в умовах розгалуженої структури та територіально віддалених структурних підрозділів організації.

Основними характеристиками якісної комунікації є залучення співробітників в процес комунікаційної взаємодії, їх готовність до співпраці та здатність працювати з великими інформаційними масивами; неформальний характер комунікацій в організації, наявність атмосфери довіри в організації; використання ефективних комунікаційних технологій; кількість комунікаційних каналів; сприятливий соціально-психологічний клімат та своєчасність розповсюдження інформації.

Для побудови ефективної комунікації слід використовувати усі канали й інформаційні ресурси. Служба персоналу разом з топ-менеджментом організації має дбати про своєчасне і регулярне інформування співробітників про новини компанії, її місію, стратегію, найближчі плани та перспективи

розвитку. Комунікації всередині організації повинні обов'язково відповідати таким критеріям, як простота, ясність, точність, достовірність, що в цілому покликане сприяти їх ефективності та адекватному розумінню.

Керівник до 90% часу витрачає на комунікацію з підлеглими, колегами, іншим керівництвом. 80% зарубіжних топ-менеджерів вважають комунікаційну взаємодію однією із самих складних проблем в організації, а неефективні комунікації – основною перешкодою на шляху до процвітання компанії. Проте дуже часто сучасні керівники нехтують налагодженням ефективних комунікаційних потоків всередині організації через зайнятість, власне негативне ставлення до комунікаційної взаємодії, що негативно позначається на формуванні організаційної культури в цілому, іміджу керівника та процесі керованості організацією, мотивації співробітників.

Для вироблення чи зміни комунікаційної стратегії всередині компанії службі персоналу необхідно вивчити управлінське середовище, організаційну структуру та проаналізувати наявність вже існуючих комунікацій. Сучасним керівникам варто усвідомити, що форма, яку приймають комунікації, здатна впливати на погляди співробітника, їх мотивацію, ступінь розуміння й підтримку ними політики керівництва, також зменшувати опір змінам з боку співробітників. До того ж недостовірність або недостатність інформації є джерелом значної кількості конфліктів всередині організації[4]. Для проведення дієвої іміджевої та інформаційної політики компанії, формування її позитивного реноме та доведення до персоналу важливої інформації, ключових повідомлень доцільно визначити критерії для тієї інформації, яка підлягає оприлюдненню чи обговоренню. Зауважимо, що лояльність співробітників до компанії зростає у тому випадку, якщо інформація надходить своєчасно, постійно демонструється довіра до співробітників через повідомлення як позитивних, так і негативних новин, через залучення до участі у вирішенні спірних питань та врахування думки підлеглих.

Покращенню ефективності комунікацій всередині організації сприяє регулярне спілкування топ-менеджменту компанії з колективом у формі

відкритого діалогу. З цією метою пропонується проводити збори трудового колективу, зустрічі на різних рівнях, дискусії, обговорення важливих проблем,що виникають під час роботи.

Попри те, що організаційні структури компанії утруднюють розвиток горизонтальної комунікаційної взаємодії між представниками структурних підрозділів, надаючи перевагу ієрархічному спілкуванню, горизонтальна комунікація є важливим чинником і необхідним елементом успішних комунікацій поза межами структурних підрозділів.

Посилення горизонтальної взаємодії всередині підприємства здійснюється за рахунок створення єдиної інформаційної системи, системи електронного документообігу, заохочення і підтримки міжособистісної комунікаційної взаємодії. Розвиток горизонтальних зв'язків дає можливість кожному співробітнику формувати власне неформальне, неупереджене уявлення про діяльність організації і тим самим відчути своє місце, власну причетність до її діяльності [5, с.80]. Горизонтальні комунікативні зв'язки менш хибують на неточність інформації та мають координаційний характер, тому що люди прагнуть говорити більш відкрито і довірливо з колегами по роботі, які мають однаковий фаховий, соціальний статус, ніж із вищим керівництвом.

Що до форм комунікаційної взаємодії, то найбільш розповсюдженими формами комунікацій усередині організації залишаються скринька пропозицій і загальні збори. Проте ця форма взаємодії задля її продуктивності повинна підтримуватись постійним зворотнім зв'язком. З метою підтримки зворотного зв'язку, швидкого реагування на скарги, пропозиції службі персоналу організації особливу увагу доцільно приділити моніторингу на місцях, вивченню проблем співробітників, їх ставлення до політики організації через проведення опитувань, внутрішніх соціологічних досліджень, анкетувань тощо.

Розбудова ефективної комунікації передбачає роботу із працівниками, які звільняються. Анкетування звільнених дає можливість з'ясувати причини плинності кадрів, фактори і ступінь незадоволеністю роботою. До того ж анкета

може містити питання для оцінки задоволеності співробітниками психологічним кліматом в колективі, доступністю і відкритістю інформації, відносинами із керівником і колегами[7].

Ефективна система внутрішніх комунікацій синтезує в собі теорію управління, теорію організації, теорію психології управління, теорію комунікацій. Прорахунки, некомпетентні або малоефективні дії в одній із сфер потягнуть за собою помилки в усіх інших сферах.

Отже,можна сказати, що успішне функціонування організації, формування і існування організаційної культури, засвоєння і проповідування корпоративних ідей і цінностей неможливе без налагодженого процесу комунікацій. Комунікація створює сприятливі умови для розкриття професійних і ділових якостей співробітників, сприяє розвитку їх творчого потенціалу задля створення додаткових цінностей і отримання результату.

Сучасний економічний розвиток, останні наукові досягнення в галузі управління й те багатоманіття інформаційних каналів і ресурсів, які пропонує сьогодення, спонукає до пошуку найбільш ефективних форм комунікаційної взаємодії, до постійного вдосконалення вже існуючих комунікацій, а також надає поштовх до вироблення якісно нових наукових методик і конструктивних підходів щодо розвитку внутрішніх комунікацій.

Список використаних джерел:

1. Туріянська М. М. Комунікації в системі управління знаннями / М. Туріянська // Вісник економічної науки України. – 2011. – № 2. – С.194–196.

2. Адамс Боб. Эффективное управление персоналом / Боб Адамс. – М. : АСТ. Астрель, 2014. – 352 с.

3. Журавлев П. В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Журавлев П. В., Кулапов М. Н., Сухарев С. А. – Екатеринбург, 1998. – 448 с.

4. Грэхем, Х. Т. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие для вузов / Х. Т. Грэхем, Р. Беннет; пер. с англ., под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 598 с.

5. Дейнека А. В. Управление персоналом : учебник / А. В. Дейнека – М. : Дашкова и К, 2010. – 290 с.
6. Базарова Г. Коммуникации в управлении персоналом: формируем корпоративную культуру / Базарова Г., А. Хмеленко // Маркетинг. Менеджмент. – 2012. – Май–июнь.– С. 36–40.

УДК 331.108(045)

Т.В. Міронченко
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Розглядаються особливості формування кадрової політики на підприємствах, фактори, які визначають ефективність функціонування кадрової політики, а також інструменти щодо її реалізації.

Ключові слова: *кадри, управління персоналом, кадрова політика, кадрова стратегія, відбір та адаптація персоналу, навчання персоналу, моніторинг персоналу, мотивація та стимулювання персоналу.*

Розвиток економіки України неможливий без ефективного процесу управління кадровим потенціалом - головним чинником виробництва. Ефективність господарської діяльності підприємства, досягнуті ним конкурентні переваги на ринку залежать від формування, використання і розвитку його кадрового потенціалу. В цій ситуації особливої актуальності набуває проблема розробки комплексу цілеспрямованих дій з управління кадровим потенціалом як на підприємстві в цілому, так і на рівні окремих проектів. Важливим інструментом при управлінні кадровим потенціалом виступає кадрова політика. Через ефективну кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління кадровим потенціалом підприємства. Тому вибір кадрової політики, який базується на специфіці функціонування підприємства та головної стратегії компанії, має важливе науково-практичне значення.

Метою статті є розробка науково-теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо формування кадрової політики як основної конкурентної переваги організації в сучасних умовах розвитку національної економіки.

Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання таких основних завдань:

- характеристика сучасних умов формування та реалізації кадрової політики підприємств відповідно до їх поточних та стратегічних цілей, умов функціонування та конкурентних переваг;

- визначення місця кадрової політики в системі елементів корпоративного управління організацією;

- розкриття сутності процесу формування кадрової політики як складової системи корпоративного управління, дослідити процес визначення пріоритетів та цілей кадрової політики.

Формування кадрової політики підприємства останнім часом висвітлювали у своїх працях такі науковці, як: Л.В. Балабанова, Т.І. Гаврилюк, В.В. Галкіна, П. Друкер, Д.Ю. Знаменский, Л. Г. Шморгун, И.В. Мишурова, І.Ю. Палеха, Л.Е. Пономаренко, Н.М. Шматько та ін. Проте проблеми формування кадрової політики підприємства потребують подальшого вирішення.

В теперішній час підприємства України приділяють все більшу увагу питанням організації роботи із кадровим складом, намагаючись не тільки оптимізувати витрати на управління, але й сформувати перспективу його розвитку в межах окремого підприємства, що дозволить зменшити витрати часу та коштів на задоволення майбутніх потреб у кваліфікованих кадрах. Складна економічна ситуація вимагає, з одного боку, відмовлятись від використання великої кількості працівників, значно зменшуючи таким чином фонд заробітної платні та всі витрати, пов'язані із утримуванням великого штату, проте, з іншого боку, сучасні технологічні та маркетингові умови економічної конкуренції вимагають не лише зберігати власні людські ресурси, але й розвивати та вдосконалювати їх можливості, адже гнучкість та інноваційність

розвитку підприємства визначається здатністю його колективу до найшвидшого пристосування до нових умов ведення бізнесу.

Сучасні підприємства стикаються із проблемами розвитку стратегічних моделей кадрової політики, що мають забезпечувати формування кадрового потенціалу у відповідності до вимог часу. Найбільш поширеними є проблеми кадрового управління в сфері підготовки професійних кадрів, здатних виконувати робочі завдання на рівні, що відповідає сучасним стандартам промислового виробництва. Також суттєвою є демографічна проблема кадрового управління, пов'язана із потребою впровадження заходів, спрямованих на протистояння природним процесам старіння та, як наслідок, необхідністю омолодження власного кадрового складу за рахунок актуальної пропозиції робочої сили, що присутня на ринку праці.

Зважаючи на те, що відсутність кваліфікованих кадрів на підприємствах є суттєвою загрозою для стабільного стану виробництва, від результатів реалізації кадрової політики очікують не лише забезпечення притоку молоді на підприємства, але й створення належних умов праці, включаючи сферу соціального забезпечення та сприяння професійному розвитку працівників, що є основою для їх подальшого кар'єрного зростання. Дані тенденції визначають нові завдання кадрової політики підприємств в Україні та вимагають проведення багатоаспектної кадрової роботи з урахуванням впливу ключових факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Існують різні точки зору щодо визначення поняття «кадрова політика». Наприклад, Балабанова Л.В вважає, що: «Кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи.» [1, с. 150]

Знаменский Д.Ю виділяє два тлумачення кадрової політики широке і вузьке. У широкому сенсі це система принципів і норм (які повинні бути усвідомлені і певним чином сформульовані), що призводять людський ресурс у відповідність зі стратегією організації. У вузькому сенсі кадрова політика - це набір конкретних правил, способів, побажань і обмежень у взаєминах людей та

організації. У даних правилах фіксуються певні алгоритми роботи з персоналом, як реалізуються окремі заходи, які методи використовуються, якого роду інформація аналізується, які способи впливу використовуються [5, с. 70].

Пономаренко Л.О дає таке визначення, що «кадрова політика підприємства – це формування кадрового потенціалу, принципи та методи добору, навчання та розташування кадрів; профорієнтація та перепідготовка кадрів; проведення атестації та оцінки рівня кваліфікації; підвищення кваліфікації персоналу; підвищення освітнього рівня персоналу; аналіз плинності кадрів тощо» [8, с. 132].

На нашу думку кадрова політика підприємства – це сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур із формування, відтворення, вдосконалення та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання.

На рисунку 1 схематично визначено місце кадрової політики підприємств в системі корпоративного управління, яка виконує роль, пов’язану із реалізацією управлінської стратегії підприємства, що спрямована на забезпечення оптимального використання кадрового складу у основних організаційних процесах.

Рис. 1. **Місце кадрової політики в структурі елементів корпоративної політики підприємства**

Кадрова політика підприємства є важливим структурним елементом його корпоративної політики, який стає все більш впливовим у процесі формування корпоративних цілей за рахунок впливу соціального середовища на діяльність підприємства.

Слід зазначити, що ефективність формування сучасної кадрової політики, залежить не лише від особливостей системи стратегічних цілей та пріоритетів, але й визначається впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (рис.2).

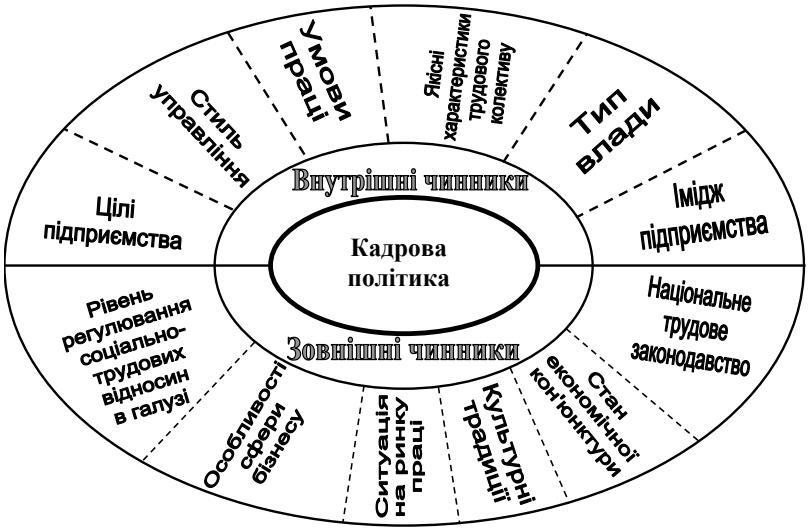

Рис. 2. **Система чинників, які впливають на формування кадрової політики підприємства**

Роль та місце кадрової політики в моделі корпоративного управління обумовлено особливостями її взаємозв’язку із іншими складовими елементами системи, що значно посилюють значення та вплив сфери кадрового управління [2, с. 43].

Тому, при виборі кадрової політики потрібно враховувати фактори, властиві як зовнішньому, так і внутрішньому середовищу підприємства.

Процес формування кадрової політики на підприємстві проходить ряд етапів, які ми узагальнили та представили у вигляді таблиці (табл. 1).

Формування кадрової політики в нашій країні здійснюється на основі Декларації прав людини, Конституції України, Цивільного кодексу України, Кодексу законів про працю України та інших нормативно-правових актів.

Кадрова політика розробляється вищим керівництвом підприємства і кадровими службами.

Таблиця 1

Етапи формування кадрової політики на підприємстві

Назва етапу	Мета етапу
Нормування	Узгодження принципів та цілей роботи з персоналом із принципами і цілями підприємства у цілому, стратегією та етапом його розвитку
Програмування	Розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням теперішніх умов і можливої зміни ситуації
Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації

Вирізняють такі типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна, авантюристична [3, с. 71]. Використовуючи метод експертних оцінок, визначимо важливість характеристик, наведено в табл. 2, що визначають вибір кадрової політики.

В залежності від важливості запропонованої характеристики для діяльності компанії, визначимо шкалу оцінювання від 1 до 5.

Таблиця 2

Ранжирний ряд характеристик за ступенем важливості

	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Інтегрована оцінка
Наявність чіткої програми дій стосовно персоналу	4	5	5	4,67
Прогноз потреб в кадрах	3	4	4	3,67
Аналіз причин та наслідків негативних явищ	4	5	5	4,67
Гнучкість системи управління	5	3	4	4,00
Наявність ефективної системи мотивації	2	4	4	3,33

Як видно з табл. 2 важливими характеристиками кадрової політики є наявність чіткої програми дій стосовно персоналу, аналіз причин та наслідків негативних явищ, гнучкість системи управління. В табл. 3 представлений ступінь вираження кожної з цих трьох характеристик в кожному виді кадрової політики. Для побудови таблиці була використана шкала від 0 (відсутність характеристики) до 5 (максимально виражена).

На основі досліджень можна сказати що, найбільш кращою політикою є активна, на другому місці – реактивна, а на останньому пасивна кадрова політика. На жаль більшість середніх підприємств України мають останню кадрову політику. Пасивна кадрова політика характеризується відсутністю чіткої програми дій керівництва стосовно персоналу і зводиться до ліквідації негативних наслідків.

Таблиця 3

Ступінь вираження характеристик в кадровій політиці

Види кадрової політики/характеристики	Пасивна	Реактивна	Превентивна	Активна	Авантюристична
Наявність чіткої програми дій стосовно персоналу	0	3	1	5	3
Аналіз причин та наслідків негативних явищ	0	2	3	3	4
Гнучкість системи управління	5	4	3	4	1
Загальна оцінка:	5	9	7	12	8

Тому на нашу думку вибір кадрової політики повинен бути здійсненний з урахуванням особливостей діяльності підприємства та використання наступних заходів: розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних цілей; планування потреби у кадрах, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення кадрів; створення системи руху кадрової інформації; формування та розподіл коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці.

Отже, кадрова політика направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, при умові діючого законодавства, нормативних актів і урядових рішень. Кадрова політика створюється та функціонує завдяки сукупності своїх елементів, які забезпечують: демократизм управління, від якого залежить готовність до співробітництва; розуміння окремих людей, їхніх потреб та справедливості до них. Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом Підручник.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Гаврилюк Т. І. Шляхи удосконалення кадрової політики підприємства // Економічні науки / Управління трудовими ресурсами. – 2010 - №5. – С. 43-51 журнал.
3. Галкіна В.В. Кадрове діловодство // Кадровик України. – 2014. - №12. с. 70-72.
4. Друкер П., Макьярело Дж. А. Менеджмент Издательство: М.: ООО «И.Д. Вильямс» Перевод Анна Свирид 2010 (417) 710.
5. Знаменский Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для магистров / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко ; под общ. ред. Н. А. Омельченко. — М. : Издательство Юрайт, 2013. — 365 с. — Серия : Магистр.
6. Менеджмент організацій: Навч. посіб. Рекомендовано МОН / Шморгун Л.Г. — К., 2010. — 452 с.
7. Палеха І.Ю. Кадрове діловодство: Навчальний посібник – К.: Ліра-К, 2011. – 472 с.
8. Пономаренко Л.Е., Стельмах О.О. Удосконалення кадрової політики підприємства // Економічні науки / « Інноваційні методи кадрової політики українських підприємств. Ефективні методи та стилі управління персоналом.» - 2012 – с. 131 – 134.
9. Шматько Н.М. Формування сучасної кадрової політики підприємства // Науково-технічний збірник № 111. – Харків.: 2013. с. 212-216.

УДК 331.104.2

В.О. Павленко

здобувач освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ЛІДЕРСТВО КЕРІВНИКА ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті досліджено питання лідерства та стиля управління трудовими ресурсами на підприємстві. Визначено головні риси, які притаманні сучасному

керівнику-лідеру. Обгрунтовано лідерство керівника для ефективного управління трудовими ресурсами на підприємстві.

Ключові слова: *лідер, лідер-керівник, лідерство, керівництво, управління трудовими ресурсами, вплив керівника, ефективність лідерства.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації для будь-якого підприємства надзвичайно важливим є досягнення успіху, ефективна реалізація своєї внутрішньовиробничої політики та покращення ефективності діяльності загалом. Все це значною мірою забезпечують трудовий колектив підприємства, від якого залежить успіх підприємства. Формування колективного порядку і дисципліни забезпечує лідер, який ефективно управляє трудовими ресурсами підприємства. Проблеми лідерства є надзвичайно актуальними, оскільки явище лідирування є запорукою ефективного управління організацією.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблеми лідерства керівника та його ефективного використання на підприємстві присвячено праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених: Козак К. Б. [1], Науменко О. С. [2], Пермінова С. О. [3], Скібіцька Л. І. [4], Левін К., Маслоу А., Туган-Барановський М. І. та інші. Теорії лідерства прагнуть з’ясувати, які характеристики лідерства виявляються найбільш ефективними та чому. Дослідники цієї проблеми справедливо підкреслюють, що для успішного виконання своїх функцій керівник-менеджер має бути обов’язково і лідером.

Метою даної статті є визначення сутності лідерства керівника, його головних рис, які є необхідними для ефективного управління трудовими ресурсами на підприємстві.

Традиційне уявлення людей про лідерів зазвичай передбачає образ керівника – тобто людини, офіційно наділеної владою. Втім, бути лідером – не завжди означає мати офіційну посаду, офіційне визнання і відповідний запис у трудовій книжці. 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, так, лідер не буде рухатися вперед, якщо ніхто не буде йти за ним. Але, лідер є лише

частиною команди, яка цілеспрямовано рухається до стратегічної мети підприємства, так, здатність досягти цієї мети не самостійно, а в команді, робить керівника – лідера особливим.

Керівник підприємства повинен знати і вміти набагато більше, ніж прості менеджери, але якщо він не має задатків лідера, підприємство не зможе досягти всіх стратегічних цілей. Деякі вчені визначають що лідери володіють певними рисами, до них можна віднести такі, що наведені на рисунку 1.

Рис. 1. **Головні риси властиві лідеру сучасного підприємства**

Отже, лідерство – це важка робота, тому лідер повинен володіти витривалістю значно вище середнього рівня, лідер повинен мати цілі і надихати інших на їх досягнення, хороші лідери часто вважаються «одержимими владою».

Їх ентузіазм та настрій так чи інакше трансформується у вплив. Лідерам необхідно, щоб їм симпатизували підлеглі, якщо вони хочуть на них впливати, та лідери повинні заслуговувати довіри. Працівники підприємства хочуть, щоб лідером була людина рішуча, вони повинні бути впевнені в тому, що підприємство і вони знаходяться в надійних руках. Лідери повинні швидко реагувати на всі зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

Лідер (від англ. Leader – той, що йде попереду) – той, хто веде, член групи, всі учасники якої визнають його керівництво, покладаються на нього у прийнятті серйозних рішень і вирішенні важливих проблем, що наведено на рис. 2.

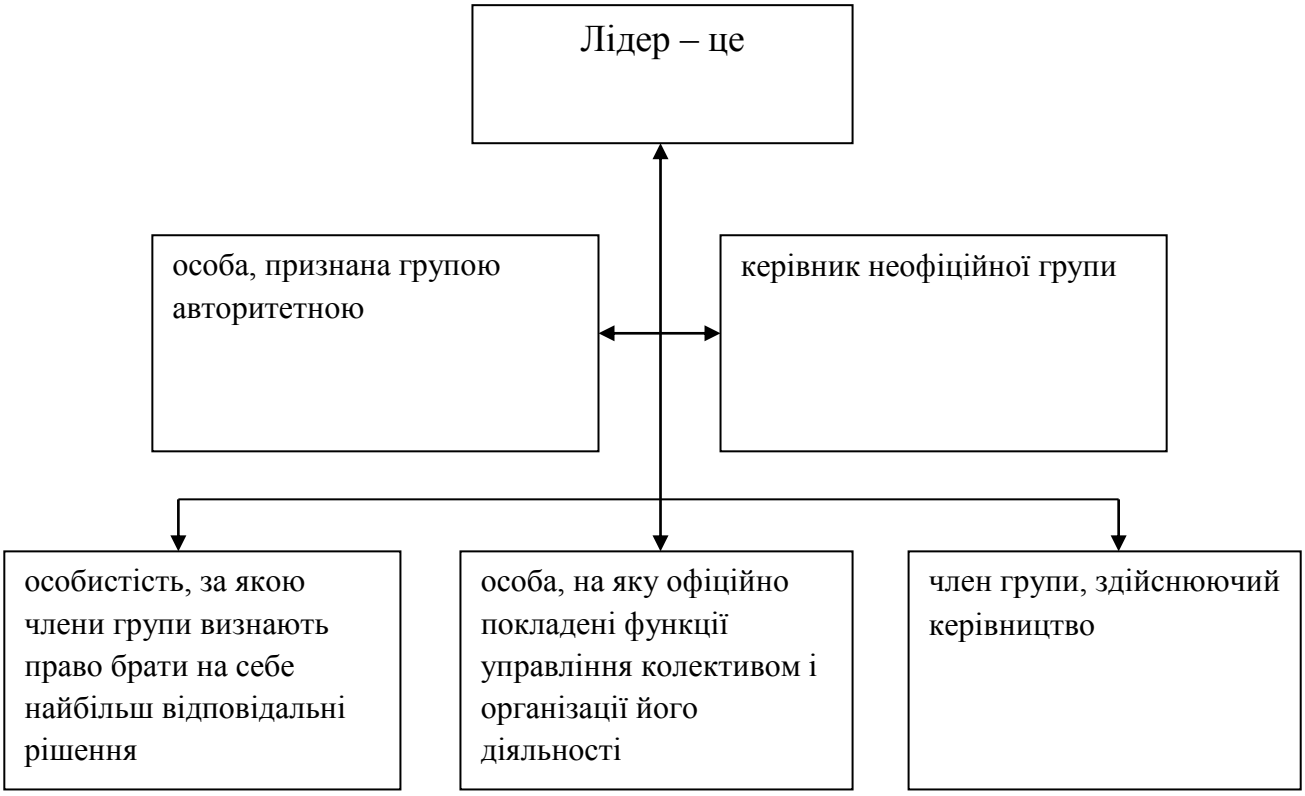

Рис. 2. **Визначення поняття «лідер»** [1]

Для того, щоб успішно здійснювати управлінські функції, сучасному керівнику потрібно вміти вести за собою підлеглих. Виступаючи сьогодні в ролях керуючого і новатора, керівник насамперед виявляє себе як лідер. У кожній конкретній трудовій групі діє індивід, до якого прислухаються і придивляються інші люди, він впливає на навколишніх головним чином за двома соціально-психологічними каналами:

а) за каналом авторитету (члени групи визнають перевагу лідера перед іншими в силу його положення, досвіду, майстерності, освіти тощо);

б) за каналом харизматичних властивостей (людяність, ввічливість, моральність). У реальному житті все це виливається в добровільне визнання винятковості лідера, що характеризується в неухильному наслідуванні, копіюванні його дій і в цілому його поведінки.

Дослідження К. Левіна, що першим досліджував ефективність стилів керівництва (40-ві роки XX ст.), показали, що під впливом гуманістичного підходу до управління найефективнішим на той час вважали демократичний стиль. Однак К. Левін, вивчаючи три стилі: авторитарний, демократичний і ліберальний, дійшов висновку, що найефективнішим щодо обсягів і якості робіт є авторитарний. Але при цьому в групі під керівництвом авторитарного лідера спостерігались напружені стосунки, агресивність, низька мотивація, більша тривога і водночас – більш залежна і покірна поведінка. За ліберального керівника обсяги і якість роботи були найменшими; цілеспрямованість членів групи – відсутня. Керівник, що притримувався демократичного підходу, досягав середніх результатів, однак стосунки в групі, а також між групою та ним були найкращими. Узагальнення результатів досліджень дало змогу виявити сильні та слабкі сторони кожного із стилів керівництва (табл.1) [1] .

Таблиця 1

Порівняльна характеристика стилів керівництва

	Авторитарний стиль	Демократичний стиль	Ліберальний стиль
Сильні сторони	Увага до терміновості і порядку, можливість прогнозування результатів	Посилення особистих зобов'язань при виконанні роботи через участь в управлінні	Дозволяє почати справу без втручання лідера
Слабкі сторони	Стримується індивідуальна ініціатива	Необхідний тривалий час для з'ясування позицій і узгодження	Без втручання лідера група може втратити швидкість і напрямок руху

Очевидно, що дослідження К. Левіна дали підставу для пошуків такого стилю керівництва, який міг би забезпечити, з одного боку, високу продуктивність праці робітників, а з іншого – задоволення роботою, що є достатньо актуальним і на сьогоднішній день.

В теорії і практиці менеджменту керівництво пов'язане з такими поняттями як: лідерство, вплив, влада, стиль управління, методи управління. Так, керівництво – це цілеспрямована діяльність менеджера, який очолює підприємство, що здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо, шляхом прийняття управлінських рішень; це можливості впливати на поведінку інших людей, які офіційно надаються керівнику згідно з

повноваженнями, що відповідають його посаді, та базуються на формальних посадових і функціональних відносинах. Керівництво в менеждменті – це процес владного впливу одного працівника (керівника) на трудову діяльність інших. Для того, щоб виконувати головні функції керівника, потрібно мати владу, тобто можливість впливати на поведінку своїх підлеглих та інших спеціалістів.

Так, вплив – це поведінка людини, яка вносить зміни до поведінки, стосунків та відчуттів іншої людини [4, с. 376]. Засоби, за допомогою яких люди здійснюють вплив один на одного, можуть бути найрізноманітнішими: прохання, вказівка, погроза, порада, наказ розпорядження тощо. Управлінський вплив – це розпорядча дія з регламентованою формою зворотного зв'язку, що викликає зміну стану (параметрів, властивостей) об'єкту (системи) управління; це суб'єктно-суб'єктний і суб'єктно-об'єктний процес, що реалізується в ході взаємодії двох або більше рівно упорядкованих систем, результатом якого є зміна в структурі стану хоча б однієї з цих систем (у її просторово-часових характеристиках).

У процесі управлінської діяльності використовуються три основні системи впливу: імперативна, маніпулятивна і діалогічна. Найкращою формою впливу є змішана форма, із пріоритетом діалогічної моделі впливу. Найбільш ефективними способами впливу вважаються: переконання, маніпуляція, примушення. Застосування різних типів впливу залежить від багатьох факторів, таких як управлінська ситуація, соціально-психологічний клімат у колективі тощо. В цілому в умовах управлінської діяльності вплив має комплексний характер, що поєднує в собі різні елементи. Але, будь-який вплив може бути надмірним, оптимальним чи недостатнім. Отже, щоб керувати, треба мати владу. Влада базується на зверненні до активних потреб людини (згідно Маслоу це: фізіологічні потреби, потреби в захисті, соціальні потреби, потреби у повазі та самовираженні; з позицій Туган-Барановського – фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти та потреби, альтруїстичні, потреби практичного характеру) [4, с. 382]. Так, наявність влади визначається не рівнем формальних

повноважень робітника, а ступенем залежності від іншої особи. Керівний вплив і влада залежать як від особистості, на яку спрямований цей вплив, так і від ситуації, в якій він перебуває та від головних рис і якостей керівника.

Одним з основних акцентів у менеджменті сьогодні є створення ефективних лідерів. У житті сучасного керівника-лідера кар'єра й особисте життя тісно переплітаються. Справжні лідери ніколи не бувають пересічними людьми, їхні талант, здібності, сприйняття нового служать їм, а не панують над ними. Використовуючи їх, лідери реалізують своє істинне покликання, вони діють відповідно до свого бачення досконалості і прекрасного, демонструючи при цьому єдність мети і невгамовної енергії.

Сьогодні існує дві точки зору щодо лідерських здібностей. Перша стверджує, що лідером потрібно народитися і що виховання лідера – справа безнадійна. Інша точка зору ґрунтується на тому, що лідерські здібності розвиваються, за умов наявності необхідних задатків, а саме: гострої уваги, гарної пам'яті, схильності до продуктивного мислення тощо. Лідерські здібності й особливо лідерська майстерність розвиваються в процесі цілеспрямованої діяльності. Будучи призначеним чи обраним на посаду менеджера, молодий керівник повинен ознайомитися з арсеналом знань, якими повинен володіти лідер конкретної робочої групи.

Висновки. Отже, дослідження показали, що є перелік якостей і рис, що повинні бути властиві лідерам вітчизняних підприємств в сучасній Україні. В різних складних ситуаціях ефективні лідери повинні проявляти різні особистісні якості, і обов'язково сучасних керівників необхідно навчати методам ефективного лідерства, а саме:

– керівники – лідери повинні постійно вдосконалюватися, а також розвивати трудовий потенціал підлеглих;

– керівник – лідер повинен користуватися довірою оточуючих;

– керівник – лідер повинен вміти створювати внутрішні й зовнішні мережі впливу (бажано на неформальній основі).

Проблема лідерства ще з початку XX ст. дедалі частіше привертає до себе увагу, особливо в нестабільні періоди розвитку економіки та соціально-трудових відносин. На сучасному етапі в практиці роботи кращих підприємств при оцінюванні якостей праці керівника враховується рівень і якість виконання ним таких основних ролей, кожна з яких складається з комплексу лідерських функцій керівництва (організатора трудового колективу, наставника працівників, захисника інтересів членів колективу, споживача, генератора та розповсюджувача інформації). Лідерські якості керівника як захисника інтересів членів колективу вимагають від нього вмілого поєднання у своїй роботі власних і колективних інтересів. Він повинен турбуватись про те, щоб не було простоїв через неефективну організацію праці, щоб робота була справедливо розподілена між працівниками. Сьогодні сучасні підприємства прагнуть максимально реалізувати свій бізнес-потенціал, але ефективно керувати системою, що орієнтована на досягнення високих показників, може тільки керівник-лідер.

Список використаних джерел:

1. Козак К. Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві / К. Б. Козак // Економіка харчової промисловості. – 2013. –№3. – С. 24-28.

2. Науменко О. С. Лідерство як соціально-філософська проблема / О. С. Науменко // Альманах. Філософські проблеми гуманітарних наук. – 2010. – № 16. – С. 83-88.

3. Пермінова С. О. Ефективне лідерство в умовах глобалізації ринку / С. О. Пермінова, В. О. Пермінова // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 9-17.

4. Скібіцька Л. І. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. / Л. І. Скібіцька, В. В. Матвєєв, В. І. Щелкунов, С. М. Подрєза. – К.: Цент учбової літератури. – 2014. – 584 с.

УДК 339.137:65.011.1(045)

М.Д. Пастух

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

У статті надано узагальнюючу характеристику конкурентоспроможності, розглянуто категорію конкурентоспроможності як умову досягнення стратегічних цілей підприємства, розглянуто багатогранність поглядів вчених-економістів, охарактеризовано принципи розробки ефективних переваг підприємства та розроблено модель оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: *конкурентоспроможність, стратегічні цілі, конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, стратегія.*

Сучасні дослідження конкурентного середовища охоплюють широкий спектр проблем взаємовідносин суб’єктів ринку, які з різною інтенсивністю і формами впливу, відстоюють власні конкурентні інтереси. Визначальною цільовою характеристикою і порівняльною аналітичною ознакою зазначених суб’єктів є їхня конкурентоспроможність. Дане поняття застосовують для характеристики конкурентних можливостей національних економік, галузей, окремих підприємств і продуктів їх виробництва. Сьогодні особливо актуальним є питання розробки та використання у практиці вітчизняних підприємств такого підходу, який би сприяв забезпеченню стійкого і максимально ефективного функціонування суб’єкта господарювання у поточний період часу, а також створити високий потенціал його розвитку на перспективу.

Наукова література відображає безліч спроб визначення ролі конкурентоспроможності в досягненні стратегічних цілей , часових та якісно диференційованих форм прояву. Значущість даних проблем підтверджується

широкою полемікою, до якої долучились відомі дослідники В. Василенко, В. Павлова, В. Пономаренко, М. Портер, В. Рябов, І. Смолін, Р. Фатхутдинов, А. Шпанко, О. Яременко та ін., які досліджували як теоретичні засади так і прикладні аспекти формування конкурентоспроможності. Складність і багатогранність впливу такого поняття як конкурентоспроможність підприємства, обумовило появу його потенційного, поточного, перспективного, досягнутого форматів, що характеризують конкурентні можливості та переваги підприємства.

Актуальність забезпечення конкурентоспроможності обумовлена зростаючою непередбачуваністю змін зовнішнього організаційного середовища і виключною необхідністю реалізації визначених стратегічних цілей, що мають сприяти стійкому розвитку підприємств у довгостроковій перспективі. Представники різних галузей науки виявляють інтерес до проблеми забезпечення конкурентоспроможності. З цих питань у світі щороку видаються десятки наукових праць, журналів, їх розробляють сотні наукових підрозділів, постійно проводяться міжнародні та національні конференції, симпозіуми. І хоча механізм забезпечення конкурентоспроможності розроблений ще недостатньо повно, його теоретична, методологічна й практична значимість уже широко визнана.

У ситуації, що виникла через очевидні причини та дестабілізувала економіку країни, все частіше науковці почали використовувати поняття стратегічної конкурентоспроможності, яке ототожнюють з перспективами розвитку організації. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства є не лише відображенням конкурентних можливостей підприємства у майбутньому, але й характеристикою його здатностей, які мають забезпечити високий рівень конкурентоспроможності у перспективі та досягти стратегічних цілей [5].

Для подальшого розгляду та розуміння важливості конкурентоспроможності у досягненні стратегічних цілей наведемо в табл. 1 приклади визначення терміну «конкурентоспроможність» вченими-науковцями, що зробили внесок у розвиток цієї категорії.

Таблиця 1

Визначення терміну «конкурентоспроможність» вченими-науковцями

Автор	Визначення
М. Портер[5]	Конкурентоспроможність – властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку.
Р. Фатхутдинов[7]	Конкурентоспроможність – властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби, у порівнянні з аналогічними об'єктами, що є на даному ринку
Г. Воронін[2]	Конкурентоспроможність – багатогранне поняття, яке включає в себе не тільки якісні та цінові параметри промислової продукції, але й залежить від рівня менеджменту, управління фінансовими потоками, інвестиційної та інноваційної складової в діяльності підприємства.
В. Василенко[1]	Конкурентоспроможність – здатність організації домагатися своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші підприємства.
С. Алєксеєв[6]	Конкурентоспроможність − це суб'єктивна і відносна категорія, яка фіксує результати порівнювання, тобто оцінює здатність задовольнити потреби на підставі встановлення ринкової привабливості продукції.

Така різноманітність визначень, запропонованих у табл. 1, засвідчує, що конкурентоспроможність − це комплексне і багатогранне явище, яке потребує всебічного вивчення. Аналізуючи представлені погляди на визначення поняття «конкурентоспроможність» можна зробити висновок, що воно має визначальний вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства, так як включає в себе основоположні категорії та параметри, які визначають рентабельність підприємства та його успішність на всіх стадіях розвитку.

Конкурентоспроможність підприємства нерозривно пов'язана з системою його стратегічних цілей. Вона є наслідком реалізації наявних переваг підприємства та показником їх ефективності. Це нова якісна характеристика підприємства, що забезпечує його конкурентний успіх, основою якої слугує комплекс позитивних відмінностей, достатніх для протистояння негативному впливу зовнішнього середовища задля реалізації визначених стратегічних цілей [6]. Зважаючи на те, що короткостроковою та довгостроковою ціллю будь-якого суб'єкта господарювання є отримання прибутку, що у свою чергу, сприятиме стабільності розвитку підприємства, на нашу думку, саме забезпечення конкурентоспроможності підприємства є передумовою досягнення його стратегічних цілей.

Проте слід також додати, що конкурентоспроможність не є сталою – вона має тенденції до зміни. Зміна конкурентоспроможності може відбуватись не

лише під впливом управлінських дій даного підприємства (обґрунтованих чи помилкових), а й бути наслідком відповідної діяльності конкурентів. Конкуренти постійно покращують свої показники, і метою будь-якого підприємства є забезпечення більш високих, ніж у конкурентів, показників ефективної діяльності на підприємстві.

Аналізуючи сучасний стан підприємництва в Україні, можна зробити висновок, що більшість українських підприємств перебуває нижче зони конкурентоспроможності. І хоча відбуваються позитивні зміни, їх нинішні темпи не дають змогу увійти до цієї зони найближчим часом. Дослідження The Global Competitiveness Index 2015-2016 ще раз нам це доводить, оцінивши загальний конкурентний рівень України і поставивши його на 79 місце, а податкове навантаження на бізнес на рівні 118 з 140 [9]. Така ситуація спричинена як зовнішніми факторами, так і внутрішньою політикою, що значно ускладнює умови ведення підприємницької діяльності.

Тому для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства та отримання змоги конкурувати з іншими, необхідно підвищувати продуктивність, так як це головний чинник забезпечення стабільної конкурентоспроможності. Підвищення продуктивності призводить до реального економічного зростання, соціального прогресу і вищого рівня життя. Саме на цьому етапі становлення підприємства на ринку всі доступні ресурси (фінансові, кадрові, інформаційні, технічні, технологічні, управлінські, організаційні) сходяться воєдино з метою виробництва конкурентоспроможної продукції. Ефективність інтегрального функціонування цих ресурсів відбивається в продуктивності, яка в свою чергу має значний вплив на рівень конкурентоспроможності та її тенденції в майбутньому.

Можемо зазначити, що кожне підприємство, яке прагне досягти поставлених стратегічних цілей, намагається створити переваги над іншими підприємствами-конкурентами. Для виконання такого плану дуже важливо керуватись принципами та положеннями, які допоможуть більш ретельно та точно сформувати необхідні підприємству переваги над іншими конкурентами:

1. Конкурентоспроможність необхідно забезпечити різними методологічними підходами.

2. Конкурентоспроможність підприємства створюється на основі змін, покращень та нововведень.

3. Конкурентоспроможність стосується всієї системи цінностей (набір видів діяльності, які взаємодіють у процесі створення, виробництва і реалізації продукції).

4. Конкурентна перевага, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства, може формуватись в різних площинах діяльності підприємства: менеджменті, маркетингу, логістиці, фінансовій діяльності, підприємництві, і реалізуватися за допомогою різноманітних методичних підходів.

5. Дослідження конкурентоспроможності підприємства передбачає детальний розгляд всіх складових, елементів, факторів внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємства [3; 8].

Використання наданих вище принципів та положень забезпечить підприємству глибокий та ґрунтовний опис необхідних йому переваг, щодо реалізації стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності. Для подальшої реалізації визначених переваг, виділених за допомоги вищеописаних принципів, ми пропонуємо скористатися моделлю, яка дасть змогу оцінити стан підприємства та допоможе в успішній та ефективній інтеграції отриманих раніше конкурентних переваг для досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності (рис. 1).

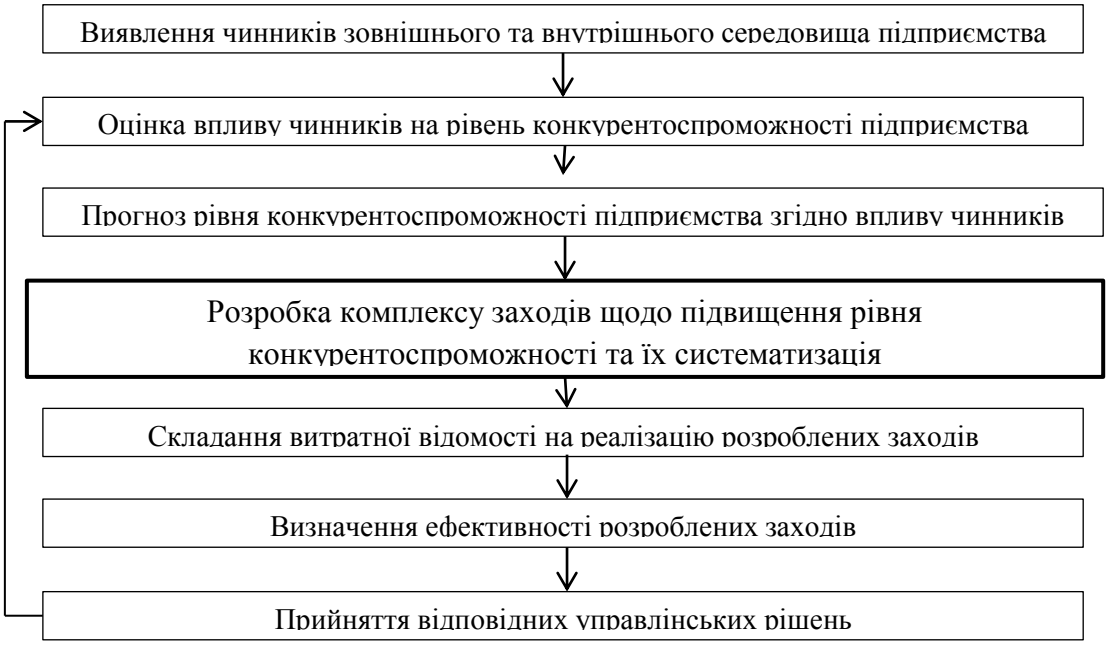

Рис. 1. **Модель впровадження конкурентних переваг підприємства**

Такий спосіб підвищення конкурентоспроможності допоможе підприємству на довгостроковій основі покращити свої показники функціонування та отримати переваги над своїми конкурентами.

Таким чином, в даному дослідженні було розглянуто конкурентоспроможність підприємства як умову досягнення стратегічних цілей підприємства, було виявлено широкий спектр поняття конкурентоспроможність та представлено погляди вчених-економістів на поняття «конкурентоспроможність». Нами було визначено, що досягнення стратегічних цілей неможливе без покращення рівня конкурентоспроможності підприємства, яка, в свою чергу ґрунтується на підвищенні продуктивності. Визначено п'ять принципів та положень, за допомогою яких можливо правильно сформулювати конкурентні переваги підприємства та розроблено модель впровадження конкурентних переваг.

Список використаних джерел:

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003, – 504 с.

2. Воронін Г. О Конкурентоспособности промышленных предприятий // Экономист. − М, 2004. − № 6. − С. 18.

3. Геращенко О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства / О. І. Геращенко, О. О. Шмадченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – №50. – С. 297-301.

4. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : Моногр. / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Харків : Вид. Дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.

5. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – С. 37.

6. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання / І. В. Смолін // Теорія і практика стратегічного управління: Стратегія економічного розвитку України. – №36. – 2015. – С. 126-137.

7. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. – [3-е изд. перераб. и доп]. − М.: Маркет ДС, 2008. – 432 с.
8. Яременко О. Ф. Конкурентоспроможність підприємства як необхідна умова стійкості розвитку / О. Ф. Яременко // Економічні науки: Вісник Хмельницького національного університету. – №4. – Т.2 – Х., 2015. С. 43-46.
9. The Global Competitiveness Index 2015-2016 [Електронний ресурс] // WORLD ECONOMIC FORUM. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: http://widgets.weforum.org/global-competitiveness-report-2015/.

УДК 330.133/.138:65.014.1

Є. В. Пічкур
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інституту КНТЕУ

ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВАРТІСНОЇ ОЦІНКИ

Досліджено основні проблеми підвищення фінансово-господарської діяльності підприємства на основі вартісної оцінки. Відмічено, що вартість підприємства на ринку є єдиним критерієм оцінки його фінансового благополуччя та ефективного управління. Вартість підприємства являє собою інтегральний економічний показник його діяльності, в якому відображається ретроспектива, поточний стан і розвиток бізнесу. Крім того, процес оцінювання вартості підприємства дає реалістичне уявлення про те, як підприємство працюватиме в майбутньому.

Ключові слова: *фінансово-господарська діяльність підприємства, концепція вартісної оцінки підприємства, процес управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, система показників ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.*

Вибір наукових досліджень обумовлений необхідністю розробок в системі управління фінансово-господарською діяльністю для забезпечення координації всіх ресурсів, що є необхідними для успішного функціонування

підприємства та подальшого підвищення його вартості. Зважаючи на це, основними завданнями нашого дослідження є виділення основних концептуальних положень ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства та визначення шляхів підвищення цієї ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню основних теоретичних категорій комплексної оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств присвячені праці закордонних й вітчизняних економістів, серед яких слід відмітити праці вчених: І. Бланка, В. Осипова, І. Ковальчук, Л. Лігоненко, О. Марченко, А. Перетятько, О. Таряник, Н. Терещенко та інших. Проте, при всій значимості проведених наукових досліджень, окремі питання щодо підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства за сучасних умов, вивчені недостатньо. Вимагають подальшого розвитку питання розробки конкретних шляхів пошуку і реалізації резервів підвищення результативності функціонування підприємств. Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження пошуку і реалізації шляхів підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств на основі вартісної оцінки.

Управління фінансово-господарською діяльністю підприємств є комплексним і складний процесом, суть якого зводиться до пошуку та прийняття найбільш ефективних рішень, їх практичного здійснення. У процесі розвитку економіки України, все більшої значущості набуває системний підхід до управління підприємствами, який дозволяє розробити умови оптимізації роботи підприємства в цілому. У цьому контексті науковцями в окремих працях [1-3] зазначається, що основна мета комплексного дослідження фінансово-господарської діяльності в системі управління суспільним виробництвом на всіх його рівнях і у всіх ланках підкорена меті - забезпеченню ефективного функціонування керованого нею об’єкта. Зокрема, для досягнення цієї мети, необхідно реалізувати такі основні завдання [1, с. 22]:

1) розробка науково обґрунтованих оптимальних планів здійснення господарської діяльності. Так, комплексне дослідження дозволяє глибоко

вивчити досягнутий рівень виробничо-господарської діяльності підприємства, оцінити економічну ефективність проведених заходів для використання матеріально-технічних, трудових і фінансових ресурсів та виявити позитивні і негативні фактори в роботі підприємства, щоб надалі уникнути недоліків.

2) виконання планових завдань на основі виявлення та усунення негативних причин, які породжують недоліки мобілізації резервів зростання економічної ефективності господарської діяльності підприємства. Для цього проводиться детальне вивчення виконання плану за фактичними показниками; кількісна та якісна оцінка їх зміни; розкриття і дослідження причин, які викликають ці зміни та розробка відповідних варіантів рішень для виконання планових завдань.

3) обґрунтування оптимальних управлінських рішень як функції регулювання, так і інших основних функцій управління. Мається на увазі, що дослідження виробничо-фінансової діяльності підприємства допомагає встановити та оцінити вплив позитивних факторів на прийняття відповідного господарського управлінського рішення.

Процес виробництва на будь-якому підприємстві здійснюється при певній взаємодії трьох визначальних його чинників: персоналу, засобів праці та предметів праці. Так, використовуючи наявні засоби виробництва, персонал продукує суспільно корисну продукцію або робить виробничі і побутові послуги і це означає, що, з одного боку, мають місце витрати живої і уречевленої праці, а з іншого, - результати виробництва, які залежать від масштабів застосовуваних засобів виробництва, кадрового потенціалу та рівня їх використання. Зважаючи на це, розрізняють такі результати господарської діяльності підприємства. Ефективність виробництва (competitiveness) являє собою комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили за певний проміжок часу. Загальна методологія визначення економічної ефективності полягає у відношенні результату виробництва до затрачених ресурсів (витрат), тобто одержаного економічного ефекту до витрат на його досягнення. Однією із найважливіших ознак

ефективності є досягнення відповідного результату діяльності з найменшими витратами ресурсів, що означає ефективність діяльності - це досягнення мети функціонування підприємства з найменшими витратами суспільної праці. Оскільки внаслідок виробничої діяльності можуть бути досягнуті різноманітні результати або ж ефекти, як наприклад, економія ресурсів, збільшення кількості робочих місць, зменшення витрат енергії, зниження шкідливих викидів, зростання прибутків, то необхідно говорити про можливі різні критерії ефективності господарювання підприємства [4, с. 189].

У праці [4, с. 214] відмічається, що оскільки ефективність, як міра отриманих підприємством результатів, віднесених до витрачених для їх отримання ресурсів, застосовується для різноманітних аналітичних оцінок та обґрунтування господарських рішень, то з огляду на це, можуть бути виділені окремі види ефективності для певних практичних потреб діяльності підприємства. Проблема обмеженості ресурсів і безмежності потреб зустрічаються кожному сучасному підприємству на певному ієрархічному рівні, а кінцева мета здійснення виробничо-фінансової діяльності – це максимальне задоволення потреб підприємства та його власника. На погляд Сідуна В.А., ефективність господарсько-фінансової діяльності визначається співвідношенням отриманих результатів, що відображають досягнення цілей розвитку підприємства та обсягів сукупних ресурсів, які застосовані та використані [5, с. 218]. Сказане свідчить про те, що підприємство у своєму розвитку досягає певних поставлених цілей діяльності, використовуючи різні методи та затрачаючи ресурси, а співвідношення отриманого кінцевого результату і сукупних ресурсів, що затрачені на його досягнення, і є ефективністю господарської діяльності.

У праці [6, с. 218] автори В.О. Шишкін та Р.В. Корнєєва відмічають, що організація управління господарською діяльністю підприємства є невід’ємною складовою системи управління підприємством, визначається цілями ефективного функціонування і розвитку підприємства та базується на наступних положеннях: врахування та узгодження інтересів учасників процесів

діяльності підприємства при формуванні системи цілей даних процесів; в ході розробки та реалізації заходів організації управління господарською діяльністю підприємства перевагу потрібно віддавати заходам, що мають інноваційний характер; проведення комплексного дослідження змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; формування і використання системи показників управління процесами організації управління господарською діяльністю. Крім того важливе значення має проведення комплексного аналізу й оцінки ефективності управління процесами організації управління виробничою діяльністю підприємства; використання відпрацьованих і перевірених моделей і методик, а також використання та удосконалення механізму самоорганізації в процесах організації господарською діяльністю підприємства за рахунок підвищення професійного рівня персоналу підприємства.

О.В. Короткевич вважає: «управління підприємством є комплексним і складним процесом, основний зміст якого зводиться до пошуку та прийняття найбільш ефективних рішень і їх практичного здійснення. Життєдіяльність підприємств значною мірою залежить від того, як забезпечується фінансова віддача ресурсів, а тому суттєвий вплив має структуризований комплексний аналіз господарської діяльності. який дозволяє розробляти заходи по підвищенню ефективності діяльності підприємства» [7, с. 63].

Існує як об’єктивна зміна стану певної системи (об’єкта), так і її оцінка, яка, в свою чергу, може мати кількісний, і якісний характер. Типовий приклад якісних оцінок уже наведений вище, коли множина ефектів поділена на позитивні та негативні. Щодо кількісного оцінювання, то така оцінка здійснюється за допомогою різноманітних кількісних показників, які більшість економістів поділяє на дві великі групи: часткові та загальні [8, с. 16]. Виходячи з цього, фактично визначення ефективності виробничо-фінансової діяльності полягає в оцінці результатів цієї діяльності.

Такими результатами, зокрема виробництва, можуть бути обсяги виготовленої продукції в натуральному чи вартісному виразі (за оптовими

цінами або за собівартістю), або прибуток. Проте, варто зауважити, що сама по собі величина цих результатів не дає змоги робити висновки про ефективність або неефективність діяльності підприємства, оскільки невідомо, якою ціною отримані ці результати. А тому, для отримання об'єктивної оцінки ефективності підприємства необхідно також урахувати оцінку тих витрат, що дали змогу одержати ті чи інші результати. Наприклад, процес виробництва на підприємстві здійснюється через поєднання факторів, які його визначають, тобто засобів праці, предметів праці, робочої сили (трудові ресурси). Крім того, істотним чином на виробництво впливає фінансовий стан підприємства, а також певні організаційні, управлінські, технологічні та інші переваги, що відображаються як нематеріальні ресурси. У такому випадку в джерелі [9, с. 92] зауважено, що за оцінку витрат логічно взяти оцінку всіх перелічених ресурсів. Авторами А.Ю. Перетятько, О.М.Таряник з цього приводу справедливо відмічено, що непостійність ринкової ситуації обумовила перед підприємством необхідність ефективного використання наявних у його розпорядженні внутрішніх ресурсів з одного боку, а з іншого, вчасно реагувати на зовнішні умови, що змінюються, до яких відносяться фінансово-кредитна, податкова політика держави, механізм ціноутворення, кон'юнктура ринку, взаємини з постачальниками і споживачами. Зважаючи на це, на практиці, зростає значення комплексного дослідження й оцінки діяльності суб'єкта, що господарює [1, с. 20].

Проведені вище дослідження дозволяють одержати комплексне уявлення про ефективність здійснення підприємством фінансово-господарської діяльності та створити підґрунтя для її вартісної оцінки. Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства є комплексною характеристикою існування соціально-економічної системи, для визначення якої варто застосовувати комплексний підхід. Цей комплексний підхід повинен включати сукупність критеріїв ефективності функціонування підприємства, тобто - результативність його витрат, цільову результативність та конкурентоспроможність. На нашу думку, найбільш конкурентоспроможними

підприємствами, як правило, є ті, у яких головним критерієм ефективності виробничо-господарської діяльності є наступне підвищення вартості. Критерій вартості в управлінні фінансово-господарською діяльністю вітчизняних підприємств слід використовувати у щоденній практиці управління підприємством. Це зумовлене тим, що саме вартість підприємства на ринку є єдиним критерієм оцінки його ефективного управління. Так, виручка від реалізації продукції, прибуток, собівартість, ліквідність, фінансова стійкість, оборотність активів та багато інших показників є проміжними характеристиками окремих економічних сторін діяльності підприємства. І, тільки вартість слугує адекватним показником.

Список використаних джерел:

1. Перетятько А.Ю. Сучасні підходи до оцінки фінансово-господарської діяльності як основи ефективного управління підприємством / А. Ю. Перетятько, О. М. Таряник // Економіка, фінанси, право. – 2006. – №11. – С. 19-22.

2. Турило А.М. Фінансово-економічні аспекти оцінки результатів і ефективності діяльності підприємства // Фінанси України. - 2008. - №8. - С. 35-44.

3. Цигилик І.І. Роль аналізу фінансової діяльності підприємства у системі стратегічного управління / І. І. Цигилик // Економіка, фінанси, право. – 2006. – №7. – С. 8-14.

4. Кривов'язюк І.В. Підприємство в умовах ринку: навч. посібник / І.В. Кривов'язюк. - К.: Кондор, 2009. - 840 с.

5. Сідун В.А. Економіка підприємства: Навч. Посібник / В.А. Сідун, Ю.В. Пономарьова.- 2-ге вид., перероб. та допов.- К.: Центр навчальної літератури, 2008.- 356 с.

6. Шишкін В.О., Корнєєва Р.В. Організація управління господарською діяльністю підприємства // Інвестиції: практика та досвід – 2008 - №11.

7. Короткевич О.В. Рентабельність господарської діяльності підприємств: структура, рівень, динаміка / О.В. Короткевич // Економіка і прогнозування. – 2008. – №3. – С. 61-69.

8. Осипов В. Про системний підхід до вимірювання ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства / В. Осипов // Економіка України. – 2011. – № 12. – С. 15-22.

УДК 330.133/.

Р.М.Ратушняк

здобувач освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ПОСЛІДОВНІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ НА ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У статті проаналізовано послідовність реалізації процесу планування на державному підприємстві. Спрямованість процесу управління може змінюватися в залежності від предмета планування. Отже, в залежності від предмета планування, можна виділити наступні підходи до управління:

планування цілей (цільове планування) – цільовий підхід до управління (управління за цілями); планування стратегічних заходів (стратегічне планування) – стратегічний підхід до управління (стратегічне управління);

планування фінансових орієнтирів (бюджетне планування) – бюджетний підхід до управління (бюджетне управління).

Ключові слова: *цільове планування, стратегічне планування, стратегічне управління, бюджетне планування, бюджетне управління, цільова спрямованість, оперативне управління.*

Процес планування певною мірою використовує елементи кожного з вищезгаданих видів планування – цільового, стратегічного та бюджетного.

Управління за цілями можна визначити як процес спільного планування членами організації цілей для кожної посади і координації зусиль по їх досягненню. Сутність концепції управління за цілями полягає в тім, що система управління орієнтується на досягнення всієї сукупності цілей і задач, які постають перед підприємством. У зв’язку з цим на кожному рівні управління повинні розроблятися цілі й узгоджуватися по всьому ієрархічному ланцюжку.

У сучасному менеджменті процес управління за цілями включає наступні етапи [7]:

- визначається коло повноважень і обов'язків керівників усіх рівнів;

- здійснюється розробка й узгодження цілей і задач управління в межах встановлених обов'язків;

- складаються реальні плани досягнення встановлених цілей;

- проводиться контроль і оцінка роботи отриманих кожним керівником показників і коректування завдань по каналах зворотного зв'язку, що може призвести до нового узгодження цілей.

Дослідження в сфері управління за цілями і методики здійснення цього процесу чисельні та розмаїтні. Управління за цілями є одним з підходів, що одержали підтримку серед авторів класичного напрямку і прихильників теорії людських відносин. П. Друкер першим указав на необхідність використання цього підходу як шляху здійснення цільового планування в усій організації і як способу інтеграції різних функціональних сфер діяльності компанії [1].

Д. Макгрегор розглядав управління за цілями як метод оцінки виконання, що дозволяє підлеглим визначати свої можливості і брати участь в управлінні.

При розгляді цільового планування необхідно досліджувати питання відносно самої можливості планування цілей. Узагальнюючи досвід дослідників у цій сфері, слід помітити, що з одного боку, цілі виступають як результат процесу узгодження [5]. У цьому випадку мета виступає "входом" системи планування. З іншого боку, мета є предметом планування, оскільки рішення про її затвердження приймається на основі детального аналізу середовища функціонування підприємства і чітко обґрунтованих висновків [4]. Автор вважає, що питання відносно можливості планування цілей необхідно розглядати в залежності від рівня управління, на якому формуються певні цілі, а також від ступеня їх деталізації. Так, цілі, які розроблено на більш високих рівнях управління, виступають вихідним пунктом для планування на більш низьких рівнях.

У своєму практичному застосуванні управління за цілями пройшло щонайменше, три етапи. На першому етапі його використовували як метод

оцінки результативності, що зводився до одноразової річної оцінки, при цьому можливості методу до кінця не використовувалися.

На другому етапі акцент робився на його використанні при плануванні та контролі. У цьому випадку цілі узгоджувалися з планами, що в свою чергу, було підґрунтям для здійснення кошторисного контролю.

Третій етап означав використання управління за цілями як інтегруючого процес управління. При цьому наголошувалось на тому, щоб інтегрувати основні управлінські процеси й операції більш партисипативним, децентралізованим чином. При цьому більше уваги приділяється плануванню і вивченню робіт, а також вивченню й оцінці результативності в динаміці.

Управління за цілям дає позитивні результати в сфері постановки цілей підприємства, поліпшує взаємини між керівниками та підлеглими, а також забезпечує формування критеріїв для оцінки виконання. При реалізації цього підходу можуть виникати ускладнення, пов’язані з проблемою сумісності цілей різних рівнів і спрямованості (конфлікт цілей). Однак процес управління за цілями не позбавлений недоліків, які проявляється в акцентуванні уваги керівництва на поточних та короткострокових цілях, що спричиняє деяке ігнорування стратегічних проблем.

Спроба подолання даного недоліку була зроблена в роботі фінських учених, які запропонували модель управління за результатами [6], що поєднує елементи цільового підходу і стратегічного планування.

Управління за результатами можна визначити як процес, спрямований на досягнення комерційних і підтримуючих їх результатів, у якому за допомогою процесу планування визначаються в різних інтервалах часу прагнення членів організації. Реалізація планів підкріплюється щоденним свідомим управління людьми й оточенням [6]. У роботі підкреслюється, що цілі і є тими ключовими результатами, до яких організація прагне в своїй діяльності протягом тривалого часу. У даній моделі віддається перевага децентралізованому плануванню, при якому кожен рівень організації безпосередньо бере участь у процесі планування. Поряд з цільовою спрямованістю процесу вказується на

необхідність перетворення довгострокових цілей у конкретні проміжні задачі й розмежування стратегії дій на чіткі програми, що може створити передумови для одержання практичних результатів. Відзначається, що найбільш істотним у стратегічному плануванні є запобігання логічної послідовності його стадій. Увесь процес вироблення стратегії повинен бути ітеративним, тобто ті самі питання потрібно розглядати неодноразово, з постійним поверненням до вихідної ситуації, доти, поки не буде досягнута бажана цілісність програми, при цьому на кожній стадії додаються результати аналізу. Розробка планових документів здійснюється на основі результатів SWOT-аналізу. У рамках стратегічного планування розробляються: визначальна лінія, комерційні ідеї, цілі, головна стратегія (-ї), практична політика, стратегічна політика і план розподілу ресурсів. У рамках річного планування, що конкретизує стратегічне, оцінюється вплив стратегії на річний план і розробляються основні результати та цілі діяльності організації й окремих працівників, план дій використання ресурсів і план розвитку на рівні всієї організації і персональному рівні, бюджет, групові й особисті результати та задачі (картина досягнень) і план розподілу робочого часу (календарний план). Після чого здійснюється щоденне керівництво процесом реалізації планів.

Стратегічному плануванню в даній моделі приділяється велика увага. Результатом процесу стратегічного планування є стратегія, обумовлена як відповідністю ресурсів і навичок організації, з одного боку, та можливостей і ризику, що виходять з навколишнього середовища, з іншого, що діє в сьогоденні і майбутньому, при якому організація прагне досягти основної мети [6].

До недоліків даної моделі можна віднести її обмежене застосування в умовах зовнішнього середовища з високим ступенем невизначеності, оскільки наголос в основному робиться на базові стратегії, які повною мірою не враховують усієї складності та непередбачуваності оточення.

В основі стратегічного підходу до управління лежить концепція стратегічного планування, еволюційний перехід від якої до стратегічного управління відбувся шляхом приєднання до базисної функції планування

стратегії інших функцій класичного управління, які передбачають організаційне забезпечення процесу вироблення та реалізації стратегії.

При розгляді стратегічного підходу зупинимося на питанні віднесення стратегії до предметів планування. Слід зазначити, що думки дослідників щодо даної проблеми неоднозначні. У роботі [2] процеси розробки стратегії і планування розмежовуються: “У сучасному розумінні управління складається з п’яти блоків – розробки стратегії, планування, оперативного управління, контролю і розвитку. При цьому розробка стратегії включає SWOT-аналіз, розробку основних шляхів вирішення проблем підприємства, розгляд місії і головних цінностей підприємства, визначення стратегічних цілей”.

Г. Мінцберг у своїх ранніх роботах [8] називає три основних образи дій при виробленні стратегії:

- підприємницький образ дій, при цьому стратегія виробляється власником компанії;

- адаптивний образ дій або навчання за допомогою досвіду, що характеризується в більшій мірі оперативним рішенням існуючих проблем, ніж пошуком нових можливостей;

- плановий образ дій, при якому процес формування стратегії розглядається як процес планування.

В останніх роботах Г. Мінцберга [3] спектр підходів до формування стратегії значно розширився і став нараховувати десять напрямків, кожен з яких у тому чи іншому ступені містить як позитивні, так і негативні сторони. Головною відмітною рисою так званих “шкіл стратегій” є ступінь формалізації і деталізації процесу формування стратегії. Необхідно сказати про розмежування термінів “стратегія” та “стратегічний план”. Серед прихильників стратегічного підходу думки щодо проблеми розмежування, або ототожнення стратегії і стратегічного плану, розділилися.

І. Ансофф визначає стратегію як “набір правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності” [10]. З.Є. Шершньова визначає стратегію як “довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей,

який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики" [9, с. 118].

Автор вважає, що стратегія формує лише загальну модель майбутнього або концепцію діяльності підприємства в майбутньому, не пропонуючи засобів і способів його досягнення у формалізованому вигляді, при цьому вона повинна враховувати як напрями вдосконалення поточного положення підприємства, так і напрями розвитку підприємства в перспективі. Плани, що конкретизують стратегію, є її організаційним втіленням, кожен з яких конкретизує засоби та ресурси, необхідні для досягнення орієнтирів, намічених стратегією, але за різними напрямами діяльності.

Більш докладно зупинимося на розгляді основних підходів до реалізації стратегічного планування. Одним із найбільш розповсюджених підходів є модель школи позиціонування, засновником якої є М. Портер. Ця модель базується на процедурі SWOT-аналізу і передбачає, що для кожної галузі існує обмежена кількість базових стратегій, здатних забезпечити організації бажаний результат.

Слід зазначити, що аналіз сильних і слабких сторін підприємства передбачає, що при виробленні стратегії критерієм вибору альтернатив має бути те, що фірмою робиться особливо добре, тому варто уникати планування на основі тих видів діяльності, якими підприємство займається мало чи взагалі не займається. На наш погляд, подібна позиція неприйнятна в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища, коли можливість передбачати зміни кон'юнктури ринку, спрогнозувати виникнення попиту на нові види товарів і послуг у перспективі може забезпечити підприємству довгострокові конкурентні переваги. Крім цього, базові стратегії не враховують усього різноманіття можливих дій підприємства і до деякої міри гальмують процес творчого підходу до планування майбутнього положення підприємства.

Один з основоположників школи планування І. Ансофф пропонує наступну модель стратегічного процесу [10]:

- визначення довгострокових цілей;

- конкурентний аналіз;

- портфельний аналіз;

- визначення організаційної структури компанії з використанням ефекту синергізму;

- формулювання портфельної стратегії і конкурентних позицій;

- формування технологічної та соціальної стратегії;

- на основі (5) і (6) формування адміністративної стратегії;

- формування стратегічного бюджету;

- формування стратегії фінансування.

Принципова відмінність моделі І. Ансоффа від моделі школи позиціонування полягає в чіткому формулюванні цілей на відмінність від неявно відображених цінностей вищого керівництва і формалізації всього процесу планування стратегії. Крім цього, в моделі присутній зворотний зв'язок, що забезпечує інтерактивність реалізації процесу планування.

Відмінною рисою стратегічного підходу є розмежування понять довгострокового і стратегічного планування, яке полягає у трактуванні майбутнього. І. Ансофф підкреслює: "У системі довгострокового планування передбачається, що майбутнє може бути передбачене шляхом екстраполяції історично сформованих тенденцій зростання. Майбутнє обов'язково оптимістичне. У системі стратегічного планування відсутнє припущення, що майбутнє неодмінне повинно бути кращим за минуле" [10]. Позитивним моментом, який варто використовувати в практиці планування на вітчизняних підприємствах, є те, що в структурі стратегічного процесу І.Ансофф виділяє два напрями – стратегічний та поточний (оперативний). Перший напрямок зводиться до формування стратегії, виконання якої здійснюється за проектами з підключенням стратегічного контролю. В основі поточної діяльності лежить формування цілей, задач, розробка поточних програм, їх виконання за підрозділами з підключенням оперативного контролю.

Подібне розмежування сфери стратегічного й оперативного планування дає можливість сконцентрувати увагу керівників на вирішенні стратегічних

задач. Істотною вадою даної моделі є недостатня пропрацьованність питання щодо узгодження стратегічних і оперативних планів, а також дій виконавців по їх досягненню, що викликає конфлікт інтересів між досягненням максимального прибутку в короткостроковому періоді і створенням конкурентних переваг у майбутньому.

У. Кінг і Д. Кліланд також виділяють два напрями планування в залежності від видів діяльності підприємства – плани розвитку організації, що враховують стратегічний напрямок діяльності, і плани поточної діяльності. Поряд з цим у методичних рекомендаціях із планування також відсутні підходи до узгодження планів, орієнтованих на різні напрями діяльності [8]. У зв'язку з цим виникає необхідність у подальшому дослідженні цього питання й розробці методичних рекомендацій стосовно узгодження стратегічного й оперативного планування.

Дещо іншу концептуальну модель стратегічного плану пропонує російський вчений О.М. Петров. Реалізація процесу включає чотири основних стадії (предмета планування), а саме: політика бізнесу, стратегія підприємства, функціональні стратегії і програми/проекти.

Концептуальна модель дозволяє визначити наступні етапи складання стратегічного плану підприємства:

Аналіз навколишнього середовища:

а) зовнішнє середовище;

б) внутрішні можливості.

Визначення політики підприємства (цілепокладання).

Формування стратегії і вибір альтернатив:

а) визначення базової стратегії;

б) вибір стратегічної альтернативи.

Формулювання функціональних стратегій:

а) стратегія маркетингу; б) фінансова стратегія; в) стратегія НДР; г) стратегія виробництва; д) соціальна стратегія; ж) стратегія організаційних змін; з) екологічна стратегія.

Моделі стратегічного планування, які було розглянуто, формуються за принципом ієрархічності, тобто на кожному наступному рівні управління організацією відбувається деталізація обраної вищим керівництвом стратегії.

Супротивники концепції стратегічного планування беруть під сумнів можливість здійснення такого планування стратегії, на користь чого висувають два основних аргументи:

- навколишнє оточення підприємства структурно неоднорідне і тому не може бути ні досить повно проаналізоване, ні досить точно передбачуване;

- для внутрішнього організаційного середовища будь-якого підприємства притаманні власні динамічні процеси, які лише частково піддаються контролю.

Крім цього, критику викликає ієрархічність процесу стратегічного планування (задачі, стратегії і програми, бюджети), при цьому відзначається, що в дійсності не вдавалося установити подібні зв'язки. До недоліків стратегічного планування також відносять надмірну операціоналізацію і формалізацію стратегії за допомогою переведення її в кількісні оперативні плани. Г. Мінцберг підкреслює, що створення стратегії – складний процес, який включає в себе саме витончені, а часом – несвідомі, когнітивні і соціальні процеси [3].

Слід зазначити, що підхід до формування стратегії на кожному підприємстві має бути суто індивідуальним, і застосування того чи іншого способу вироблення стратегії повинно диктуватися зовнішніми умовами функціонування й специфікою підприємства.

Отже, планування на підприємстві являє собою складний процес і включає такі етапи. На першому етапі аналізують фінансові показники діяльності підприємства за попередній період. Використовують дані фінансової документації: бухгалтерського балансу, звіту про фінансові результати, звіту про рух грошових коштів. Основна увага приділяється таким показникам, як обсяг реалізації, витрати, прибуток. Проведений аналіз дозволяє оцінити фінансові результати діяльності підприємства і визначити проблеми, що стоять перед ним. На другому етапі проводять розробку стратегії та фінансової

політики за основними напрямами фінансової діяльності підприємства, складають основні прогнозні документи, які стосуються перспективних фінансових планів. На третьому етапі уточнюють і конкретизують основні показники прогнозних документів за допомогою складання поточних фінансових планів. Четвертий етап передбачає ув'язування показників планів з виробничими, комерційними, інвестиційними та іншими планами і програмами, що розробляються підприємством. На п'ятому етапі здійснюють оперативне планування, яке визначає розробку поточної виробничої, комерційної та фінансової діяльності підприємства і впливає на кінцеві фінансові результати його діяльності у цілому. Процес планування на підприємстві завершується аналізом і контролем виконання фінансових планів. Цей шостий етап полягає у визначенні фактичних кінцевих результатів діяльності підприємства, порівнянні їх із запланованими показниками, виявленні причин відхилень від планових показників, у розробці заходів щодо усунення негативних явищ.

Список використаних джерел:

1. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствуещего субьекта. – 2-е изд. доп. – М. Финансы и статистика, 2006. – 208 с.
2. Білик М.Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємств // Фінанси України. – 2010. - № 3. – С. 117-128.
3. Бондар М.М. Економіка підприємства: Навч.Посібник – К.: Ника-Центр, Эльга, 2006.
4. Буряк П.Ю. Формування і надання інформації про фінансові ресурси підприємства // Фінанси України – 2010. - № 10. – С. 123-128.
5. Ефремов В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель HOFER / SCHENDEL // Менеджмент в России и за рубежом. - 2008. - № 2. - С. 121-126.
6. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2006.
7. Зінь Е.А. Планування діяльності підприємства: Підручник. - К.: Професіонал, 2005.

8. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. - М.: Прогресс, 2002. - 400 с.
9. Ковелло Дж. А., Хейзелгрен Б. Дж. Бизнес-планы. Полное справочное руководство: Пер. с англ. - М.: «Изд-во БИНОМ», 2009. - 352 с.
10. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р.

УДК 650.65

В.П. Собчук
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ´ЄКТА ЗЕД

У статті розкрито сутність та основні засади формування системи управління логістичною системою підприємства з точки зору адаптації до негативних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Визначено, що логістична система – це сукупність логістичних підсистем, що пов'язані між собою внутрішньо виробничими зв'язками, впорядкованими відповідно до правил та процедур підприємства або їх об'єднання в межах визначеної території, та функціонують задля досягнення єдиної логістичної мети підприємства або їх об'єднання.

Ключові слова: *система, логістика, логістична система, управління,логістична підсистема.*

Проблема підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств та організацій, що здійснюють функціональну діяльність у різних сферах економіки, представляється одною з найактуальніших та важливіших проблем сучасної економіки. На сьогодні створено наукове підґрунтя прийняття управлінських рішень щодо посилення конкурентних позицій підприємства. Одним з найважливіших шляхів забезпечення найбільш широких можливостей розвитку суб'єкту господарювання являється розвиток його логістичної системи. У цьому сенсі дослідження сутності управління логістичною

системою набуває своєчасності та актуальності.Уклад і принципи діяльності підприємств потребують впровадження логістичних концепцій з урахуванням результатів сучасних досліджень, аналізу сегментів ринку. Проте впровадження сучасного підходу до управління логістичною системою підприємства гальмується слабким концептуальним і методичним обґрунтуванням, а також недостатнім рівнем адаптації практики і теорії створення логістичних систем до сучасних умов, що і обумовило актуальність даного дослідження.

Питання визначення сутності логістичної системи та основних засад управління нею знайшли найбільше відображення в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених: А.У.Альбекова, Б.А.Анікіна, С.О. Ареф'єва, О.В.Ареф'євої, В.І.Бережної, А.М. Гаджинського, М.П. Денисенка, Дональд Дж. Бауэрсокса, Дж. С. Джонсона, І.М. Крейдич, В.В. Кривещенко, Є.В. Крикавського, Д.М.Ламберта, Р.Р. Ларіної, І.А. Леншина, Д.Д. Костоглодова , Л.Б. Міротіна, Ю.М. Неруш, М.А. Окландера, Ю.В. Пономарьової , В.І. Сергєєва, Дж.Р. Стока, та багатьох інших.

В цілому, аналіз літературних джерел показав, що більшість науковців розглядають сутність логістичної системи з точку зору специфіки власного дослідження та визначення сутності даного поняття відносно функціонально розділу логістики, що і визначає необхідність дослідження даного питання з позицій управління логістичною системою підприємства.

Головною метою статті є розкриття сутності та основних засад формування системи управління логістичною системою підприємства - суб'єкта ЗЕД з точки зору адаптації до негативних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

Перш ніж перейти до визначення сутності логістичної системи та її характеристик необхідно визначити, що таке система, встановити її властивості. Система (від грец. – ціле, складене з частин; поєднання) – безліч елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним, утворюючих певну цілісність, єдність» [3]. Отже, під системою розуміють: комплекс елементів, що знаходяться у взаємодії; елементи з відносинами між ними та між

їх атрибутами; сукупність елементів, організованих таким чином, що зміна, виключення або введення нового елементу закономірно відображаються на решті елементів; взаємозв'язок різних елементів; все, що складається з пов'язаних один з одною частин; відображення входів і станів об'єкта у виходах об'єкта .

Проте для більш точного аналізу поняття системи та визначення, чи є логістична система саме системою, необхідно визначити властивості системи та співвіднести з характеристиками досліджуваного нами об’єкту – логістичної системи.

Подамо характеристики властивості систем у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1

Основні характеристики властивостей логістичної системи

Властивість	Загальна характеристика	Характеристика логістичної системи
1. Цілісність та членимість	Елементи існують лише в системі. А отже, система є цілісною сукупністю взаємопов’язаних елементів. Поза системою це лише об’єкти. Елементи системи можуть бути різнорідними, проте сумісними	Поділ логістичної системи на елементи здійснюється за різними характеристиками. На макрорівні елементами системи є підприємства, між якими відбувається рух матеріального потоку. На макрорівні складовими логістичної системи є: Закупівля – підсистема, яка забезпечує надходження матеріального потоку в логістичну систему. Планування і управління виробництвом – ця підсистема приймає матеріальний потік від підсистеми закупівель і управляє ним в процесі виконання різних технологічних операцій, що перетворюють предмет праці в продукт праці. Збут – підсистема, яка забезпечує вибуття матеріального потоку з логістичної системи Отже, елементи логістичних систем різноякісні, але одночасно сумісні.
2. Наявність зв’язків	Існують істотні зв’язки між складовими системи (її елементами), що і визначають об’єднуючі якості системи. Сила зв’язків між елементами всередині системи більш значуща та сильніша, ніж зв’язки окремих елементів із зовнішнім середовищем. Саме це є умовою існування системи	В системах на макрорівні наявність зв’язків підтверджується договорами, а на мікрорівні елементи системи зв’язані між собою внутрішньовиробничими відносинами

Продовження таблиці 1

3. Організація	Наявність зв’язків – можливість створення системи. Для справжньої системи ці зв’язки мають бути впорядкованими, а отже мати структуру, тобто організацію системи	Зв’язки між елементами логістичної системи впорядковані відповідно до правил та процедур на підприємстві, а отже система має організацію.
4.Інтеграційні якості	Система в цілому має власну особливу якість, яка не притаманна жодному окремому елементу системи	Саме логістична система в цілому має здатність поставити потрібний товар, в певний час, в необхідне місце, належної якості, з мінімальними витратами, а також має здатність адаптуватись до ринкових змін.

Як ми бачимо з таблиці, логістична система має всі властивості системи, складається із системоутворюючих елементів, тісно взаємопов’язаних і взаємозалежних між собою, які мають впорядковані зв’язки й утворюють певну структуру із заздалегідь заданими властивостями.

Логістичні системи характеризуються високим ступенем узгоджених вхідних продуктивних сил з метою управління потоками. А отже, логістичні системи вкладаються у загальноприйняте поняття «системи».

Аналіз сучасної зарубіжної та вітчизняної літератури з питань логістики показав, що немає єдиного визначення поняття логістичної системи. Найбільш узагальненим без певної конкретизації є визначення логістичної системи, дане А.Н. Родніковим: «логістична система – це адаптивна система із зворотним зв'язком, виконуюча ті або інші логістичні функції і логістичні операції, яка складається, як правило, з декількох підсистем і має розвинені зв'язки із зовнішнім середовищем» [5].

На думку А.Г. Кальченко «логістична система — це організаційно-господарський механізм управління матеріальними та інформаційними потоками. Мета логістичної системи — доставка у задане місце потрібної кількості та асортименту максимально підготовлених для виробничого чи особистого споживання товарів та виробів при мінімальних витратах. Поряд з функціональними логістична система має також забезпечувальні підсистеми (інформаційну, правову, кадрову та ін.)» [2].

У своїй праці «Логістика» Ю.М. Неруш характеризує логістичну систему як систему, що організовує вільний розподіл і обмін продукції таким чином, щоб забезпечувати оптимальне співвідношення попиту та пропозиції та оптимізує діяльність складових підсистем (одні підрозділи визначають необхідний обсяг продукції для безперервної роботи підприємства – постачання, інші – займаються розподілом продукції – збут, треті – здійснюють просування продукції від постачальників до споживачів, четверті – збирають інформацію про постачальників, ринок, споживачів і т.д.) [4]. Як ми вже зазначили вище, ми вважаємо, що завданням логістичної системи є оптимізація не лише діяльності окремих підсистем (зокрема, складових), а їх взаємодії як єдиного цілого.

Вчені М.П. Денисенко, П.Р. Левковець, Л.І. Михайлова у своїй праці «Організація та проектування логістичних систем» характеризують логістичну систему як сукупність та цілісність функціональних взаємопов’язаних елементів (підсистем, субсистем), які визначають її призначення. Ми погоджуємось з даним визначенням та вважаємо доцільним розширити його конкретизацією основних функціональних логістичних систем: постачання, виробництво, розподіл, транспортування та складування [1].

Отже, можна зробити висновок, що вчені розглядають логістичну систему за трьома типовими визначеннями:

1. В якості комплексу процесів і явищ, а також зв'язків між ними, що існує об'єктивно, незалежно від суб'єкта управління. Виділяються елементи системи, що вивчаються, визначаються, які з характеристик є істотними, виділяється система з середовища, тобто як мінімум визначаються входи і виходи, а як максимум піддається аналізу її структура, виявляється механізм функціонування і, виходячи з цього, вплив на систему в широкому напрямі. Тут логістична система виступає як об'єкт дослідження і об'єкт управління.

2. В якості інституту, способу дослідження. Фахівець з логістики розробляє логістичну систему як деяке абстрактне відображення реальних об'єктів. У цьому трактуванні логістична система східна з поняттям моделі.

3. В якості компромісу між двома першими групами. Логістична система є штучно створюваним комплексом елементів (наприклад, команд, технічних засобів, наукових теорій), призначеним для вирішення складної економічної задачі. Отже, фахівець з логістики не тільки виділяє з середовища систему, але і синтезує її. Логістична система є реальним об'єктом і одночасно абстрактним відображенням зв'язків дійсності .

Ми погоджуємось з усіма точка зорами на поняття логістичної системи та пропонуємо власне: Логістична система – сукупність логістичних підсистем, що пов’язані між собою внутрішньо виробничими зв’язками, впорядкованими відповідно до правил та процедур підприємства або їх об’єднання в межах визначеної території, та функціонують задля досягнення єдиної логістичної мети підприємства або їх об’єднання.

Логістична система підприємства визначається специфікою його діяльності. Так, логістична система торгівельного підприємства має специфічну для цієї діяльності структуру, а логістична система виробничого підприємства, яким є будь-яке автомобілебудівне підприємство, має відповідно до своєї діяльності відмінну від інших логістичну систему.

Економічний розвиток підприємств і тенденція міжнародної конкуренції спонукають суб’єктів господарювання до освоєння нових методів, інструментів і моделей управління. Конкурентні переваги підприємств та подальший їх розвиток значною мірою залежать від ефективності та обґрунтованості рішень в організаційному, економічному та стратегічному аспектах. Управління логістичною системою на основі сучасного інструментарію дозволяє оптимізувати структуру витрат, підвищити гнучкість внаслідок використання вивільненого потенціалу, швидко адаптуватись до зовнішніх умов функціонування та покращувати економічні результати.

Ці аспекти вимагають удосконалення моделі управління логістичною системою підприємства – суб’єкта ЗЕД в контексті її ефективності за рахунок підвищення якості логістичного обслуговування. Ми запропонували концептуальну модель управління логістичною системою підприємства (рис. 1).

Відповідно до традиційного трактування, концептуальну модель управління логістичною системою промислових підприємства будемо визначати як системний погляд на вирішення проблем управління підприємством, який відображено в схематичному вигляді в структурі цілей, завдань, принципів, механізму й результатів управлінських дій в процесі удосконалення логістичних послуг на вітчизняних підприємствах.

Вихідним елементом концептуальної моделі виступає мета управління.

Відповідно до вибраної мети формуються стратегія й тактика функціонування та розвитку підприємств, розробляються плани й прогнози, оцінюються результати, тому встановлення мети – найбільш відповідальний момент в процесі вироблення й ухвалення управлінських рішень. Методологічну базу концепції утворюють принципи, на основі яких повинне базуватися управління інноваційним розвитком підприємств. Принцип розглядається як основне правило, або обмеження, відповідно до якого реалізується процес управління. Виходячи з цього, в управлінні логістичною системою підприємств доцільно дотримуватися наступних принципів управління:

- системності: необхідність розглядання підприємства як сукупності взаємопов’язаних, взаємозалежних та постійно взаємодіючих між собою елементів, таких як люди, структура, задачі й технології, що орієнтовані на досягнення цілей розвитку підприємства;

- наукової обґрунтованості: потребує суцільного, комплексного вивчення всієї сукупності факторів, що впливають на ефективність функціонування підприємств з подальшим застосуванням отриманих знань в практиці управління;

- ефективності: управління має бути спрямовано на розвиток з найбільшою ефективністю за цілями разом з максимальною віддачею від використання ресурсів.

Результати управління повинні враховуватися одночасно з точки зору покращення якісних характеристик системи, з точки зору задоволення її потреб та з точки зору раціональності використання ресурсів.

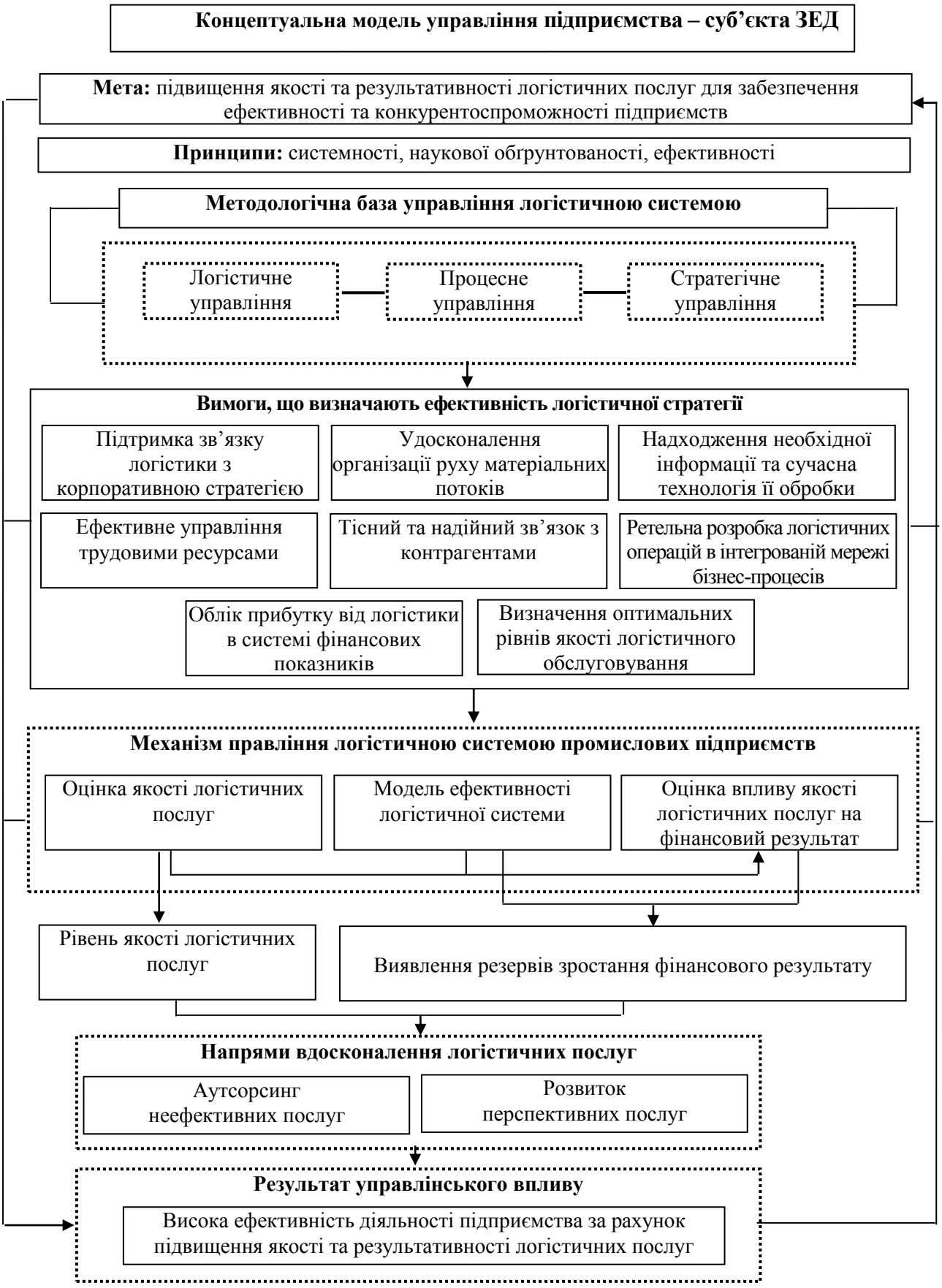

Рис. 1. **Концептуальна модель управління логістичною системою підприємства – суб'єкта ЗЕД**

В процесі дослідження проведено теоретичний аналіз сутності, а також представлене наукове обґрунтування власного визначення сутності логістичної системи.

Таким чином, узагальнюючи існуючі та власні наукові дослідження ми встановили, що логістична система вітчизняних підприємств має свої особливості та має певну загальну структуру. Серед основних особливостей найважливішою є те, що логістична система підприємств в першу чергу визначається підсистемою виробництва та функціонує відповідно до ритмів роботи саме цієї підсистеми.

Розроблено концептуальну модель управління логістичною системою підприємства – суб'єкта ЗЕД, яка являє собою системний погляд на вирішення проблем підвищення якості та результативності логістичних послуг та включає мету, принципи, методологічну базу й механізм управління логістичними послугами на підприємстві та результати управлінського впливу. Впровадження розробленої концептуальної моделі в практику управлінської діяльності дозволяє підвищити обґрунтованість схвалюваних рішень під час удосконалення логістичної системи вітчизняних виробників.

Список використаних джерел:

1. Денисенко М. П., Левковець П. Р., Михайлова Л. І. та ін. Організація та проектування логістичних систем: Підручник / за ред. проф. М. П. Денисенка, проф. П. Р. Левковця, проф. Л. І. Михайлової. — К.: Центр учбової літератури, 2014. — 336 с.

2. Кальченко А. Г. Логістика : підручник / А. Г. Кальченко. – К. : КНЕУ, 2014. – 284 с.

3. Логистика [Текст] : учеб. для вузов по направлению и специальности "Менеджмент" / Б. А. Аникин, В. В. Дыбская, А. А. Колобова и др.; Под ред. Б. А. Аникина ; Гос. ун-т упр. и др. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 367 с.

4.Неруш, Ю. М. Логистика [Текст] : учебник для вузов / Ю. М. Неруш ; Моск. гос. ин-тмеждунар. отношений (Ун-т) МИД РФ. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Проспект, 2011. - 517 с.

5. Родников А.Н. Логистика. Терминологическийсловарь. – М.: ИНФРА-М, 2014.

УДК 330.131.7:339137.2(045)

В.М. Стратійчук

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

В статті досліджено сучасні методи управління підприємницькими ризиками з огляду на різноманітні види ризиків у сучасному світі. Визначено переваги та недоліки існуючих методів управління ризиками. Проаналізовано ризики, що виникають при функціонуванні вітчизняних підприємств в умовах підписання Зони вільної торгівлі з Європейським Союзом.

Ключові слова: *ризик, підприємницький ризик, підприємницька діяльність, прийняття ризику, уникнення ризику, зниження ступеня ризику.*

В сучасних умовах економічної, політичної та соціальної кризи в Україні, вітчизняним підприємствам досить складно оцінювати ризики, що впливають на їх діяльність, зважаючи на велику кількість зовнішніх та внутрішніх ризиків. Наявність значної кількості ризиків та низький рівень їх оцінки перешкоджає сталому розвитку вітчизняних підприємств, удосконаленню та підвищенню їх конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Тому проблема управління ризиками на підприємствах є основою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародному ринку та залишається актуальною для дослідження в сучасних умовах функціонування підприємств в Україні.

Цілями статті є дослідження основних методів управління підприємницькими ризиками з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

Питання оцінки впливу ризиків на рівень конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку досліджували вітчизняні та іноземні науковці, такі як Воронкова А.Е., Гейльман В.-Р., Кейнс Дж.М., Кларк Дж.М., Попов О.С., Сей Ж.Б., Семенова К.Д., Тарасова, К.І., Чернов В.А., Шапкін А.С. та інші.

Сучасний рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств характеризується низькими показниками розвитку, порівняно з іноземними конкурентами. Для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародному ринку, необхідними елементами їх діяльності є виявлення, оцінка ризиків, що впливають на діяльність того чи іншого підприємства та пошук шляхів щодо мінімізації даних ризиків.

Зазначимо, що підприємницька діяльність – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, метою якої є досягнення економічних, соціальних результатів та одержання прибутку, можна зробити висновок, що поняття ризику присутнє при здійсненні будь-якого виду підприємницької діяльності [2, с. 25]. Сьогодні не існує способів та методів повного усунення ризиків, для досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємству необхідно виявляти, враховувати та оцінювати ризики.

Охарактеризуємо саме поняття «ризик» – в науковій економічній літературі визначення ризику характеризується ймовірністю настання подій, які ведуть до зміни рівноважної стійкості соціально-економічних систем в цілому та підприємств зокрема [2, с. 12].

Основною метою виявлення та оцінки ризиків в діяльності вітчизняних підприємств на міжнародному ринку є прийняття рішення щодо управління діяльністю підприємства та доцільності реалізації зовнішньоторговельних операцій, на які впливають дані ризики. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства та його захисту від негативного впливу непередбачуваних збитків підприємствам необхідно постійно здійснювати пошук шляхів зниження ступеня ризиків, тобто управляти ризиками.

В економічній літературі пропонується низка способів та методів управління ризиками. Розглянемо основні методи управління ризиком:

- уникнення ризику;
- прийняття ризику;
- зниження ступеня ризику.

Характеристику основних методів управління ризиками можемо спостерігати в таблиці 1.

Таблиця 1

Переваги та недоліки основних методів управління ризиками

№ п/п	Назва методу	Переваги	Недоліки
1.	Уникнення ризику	Зменшення впливу ризику до нуля.	Відмова від прибутку, ризик невикористаних можливостей, неефективність використання капіталу.
2.	Прийняття ризику	За умов не настання ризику, прибуток підприємства від ризикової операції буде високим.	Вкладаючи кошти в певну справу, підприємець повинен бути впевненим, що він має можливості покриття певних збитків при настанні ризику.
3.	Зниження ступеня ризику	Покладення певної частки відповідальності за ризик на іншого учасника проекту, причому такого, який здатен краще контролювати даний ризик, або перекладення відповідальності за покриття втрат у випадку реалізації того чи іншого ризику бере на себе інша організація.	Зниження ступеня ризику здійснюється за окрему фіксовану плату, яку оплачує підприємець іншій організації (страховій компанії).

Застосування вище зазначених методів управління ризиками здійснюється залежно від виду ризику, що має вплив на певну зовнішньоторговельну операцію. Розглянемо основні види ризиків, використовуючи класифікацію, що передбачає розподіл ризиків зовнішньоекономічної діяльності за ознаками відношення до договірного процесу, виду зовнішньоекономічної діяльності та напрямку здійснення зовнішньоторговельних операцій, що зображено на рисунку 1.

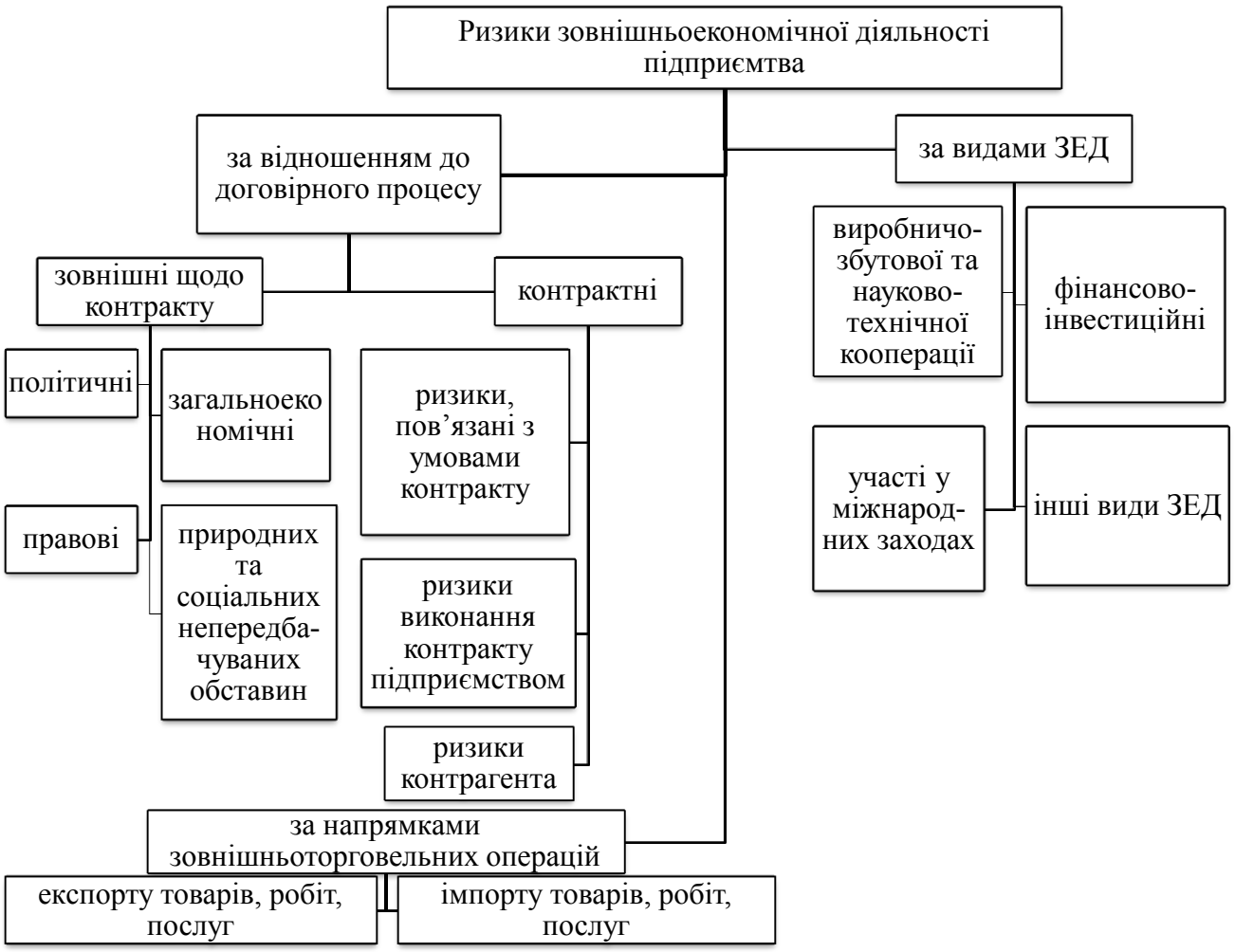

Рис. 1. **Класифікація ризиків в ЗЕД [1, с. 211]**

У зв'язку із складною зовнішньополітичною та внутрішньою економічною ситуацією в Україні суттєво підвищився рівень політичних, валютних та макроекономічних ризиків у ЗЕД. Водночас внаслідок підписання угоди про асоціацію між Україною та Європейським союзом перед українськими виробниками відкриваються нові можливості саме з точки зору посилення присутності на європейському ринку, але разом із можливостями з'являються нові проблеми та ризики, що супроводжують діяльність кожного українського підприємства на європейському ринку.

Ризики по відношенню до вітчизняних товаровиробників, що виникають у процесі Європейської інтеграції України та набуття чинності угоди про Зону вільної торгівлі між Україною та ЄС (1 січня 2016 року), слід поділити на 2 основних види:

- ризики на внутрішньому ринку;
- ризики на зовнішньому ринку.

Ризики на внутрішньому ринку, перш за все, пов'язані із підвищенням рівня конкуренції, у зв'язку з виходом європейських товаровиробників на вітчизняний ринок збуту. Причини виникнення даних ризиків пояснюються значним конкурентними перевагами великої кількості видів продукції європейських підприємств, що характеризується високою якістю, інноваційними технологіями. Тому вітчизняним підприємствам необхідно правильно управляти даними ризиками шляхом покращення якості вітчизняної продукції, оптимізації витрат, зниження ціни продукції та збереження конкурентоспроможності на вітчизняному ринку.

Основними ризиками, що виникають при виході підприємства на європейський ринок є невідповідність продукції вітчизняних товаровиробників європейським стандартам. Для успішного виходу вітчизняних підприємств на європейський ринок, необхідно, щоб вітчизняна продукція відповідала європейським стандартам, підприємство може досягти відповідності шляхом використання інноваційних технологій у виготовленні продукції, досягнення необхідного рівня якості, що буде задовольняти потреби європейського ринку.

В сучасних умовах, обираючи стратегію та тактику управління ризиком, вітчизняні підприємства повинні дотримуватись таких основних принципів:

– недоцільно ризикувати більшим заради меншого;

– недоцільно ризикувати більше, ніж це дозволяють власні засоби;

– необхідно заздалегідь піклуватися (здійснювати прогноз) відносно можливих (ймовірних) наслідків ризику [5, с. 34].

Таким чином, кожне вітчизняне підприємство повинно враховувати сучасні аспекти управління ризиками, що виникають при функціонуванні як на вітчизняному, так і міжнародному ринках. В сучасному світі умови функціонування підприємств змінюються досить швидко, що несе за собою велику кількість ризиків. Тому для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародному ринку, підприємства повинні адаптуватися до мінливих умов сучасності, управляти різноманітними видами ризиків, зважаючи на розроблені науковцями методи управління ризиками задля успішного функціонування на зовнішніх ринках.

Список використаних джерел:

1. Воронкова А.Е. Управлінські рішення в забезпечення конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: моногр. / А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжна, В.І. Отенко. – Харків: ІНЖЕК, 2008. – 512 с.
2. Економічний ризик: методи оцінки та управління [Текст] : навч. посібник / [Т.А. Васильєва, С.В. Лєонов, Я.М. Кривич та ін.] ; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т.А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. – 208 с.
3. Свідерська А. Поняття та класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства / Антоніна Свідерська // Галицький економічний вісник – Тернопіль : ТНТУ, 2014. – Том 46. – № 3. – С. 113-121.
4. Семенова К.Д. Проблеми оцінки ризиків підприємницької діяльності / К.Д. Семенова // Економіка підприємства: Сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали першої міжнар. наук.-практ. конф. – Одеса, Атлант, 2012. – С. 462-463.
5. Семенова К.Д. Управління підприємницькими ризиками як спосіб підвищення рівня конкурентоздатності підприємства / К.Д. Семенова // Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики : Матеріали другої міжнар. наук.-практ. конф. – Одеса, Атлант, 2013. – С. 33-35.

УДК 339.137.2:658(045)

В.М. Стратійчук

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

В статті розглянуто основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств в контексті стратегічного управління вітчизняними підприємствами на міжнародному ринку. Сформовано поетапну модель

створення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

Ключові слова: *стратегія, конкурентоспроможність, міжнародний ринок, бенчмаркінг, SWOT-аналіз.*

В сучасних вітчизняних економічних реаліях, в процесі інтеграції економіки України в світове господарство, висока конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародному ринку є однією з важливих умов інтеграції української економіки в світову економічну систему. Сьогодні проблема конкурентоспроможності підприємства в цілому та його продукції зокрема широко досліджується вітчизняними науковцями, що пов'язано з низьким рівнем конкурентоспроможності українських підприємств.

Мета статті полягає у визначенні методів підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на зовнішніх ринках та формуванні стратегії підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародному ринку в умовах економічної кризи в країні.

Проблеми конкурентоспроможності підприємств та формування оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, а саме: М. Альберт, В.Я. Амбросов, І. Ансофф, О.Д. Гудзинський, П. Друкер, Л. А. Євчук, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М.Й. Малік, М. Мескон, М. Портер, П.Т. Саблук, І.В. Саєнко, Ф. Хедоурі, Б.М. Хусаінова, О.М. Шпичак та інші. Незважаючи на вагомі та численні дослідження, проблема розробки стратегії конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародному ринку залишається актуальною і потребує дослідження задля пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників у глобальному ринковому середовищі.

В сучасних умовах постійних змін ринкової кон'юнктури, трансформацій внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств, коливання попиту та пропозиції, негативного впливу кризових явищ вітчизняної економіки, постає

проблема розробки оптимальної стратегії підтримання та підвищення конкурентоспроможності для кожного вітчизняного підприємства.

Проаналізуємо сутність поняття «стратегія», що в економічній літературі трактується як план управління фірмою, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб та досягнення визначених цілей. Стратегія являє собою детальний комплексний план управлінських дій, призначений для забезпечення довгострокового успіху підприємства [2, с. 15].

Для формування стратегії підвищення конкурентоспроможності будь-якого вітчизняного підприємства, необхідно оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства на вітчизняному та зовнішніх ринках, а також, дослідити критерії та показники, завдяки яким забезпечується конкурентоспроможність даного підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є невід'ємним елементом діяльності будь-якого суб''єкта господарювання. Визначення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта здійснюється з метою:

– розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності;

– вибору контрагентів для спільної діяльності;

– складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту;

– здійснення інвестиційної діяльності;

– здійснення державного регулювання економіки [1, с. 193].

Існуючі в практиці економіки й управління методи оцінки конкурентоспроможності різних об'єктів можна класифікувати за двома основними критеріями: за ступенем об'єктивності (суб'єктивності) результатів оцінки, а також за підходом до оцінки – якісна чи кількісна [5, с. 36].. В результаті типологію методів оцінки конкурентоспроможності можна подати на чотирьох-вимірному полі (Рис. 1.)

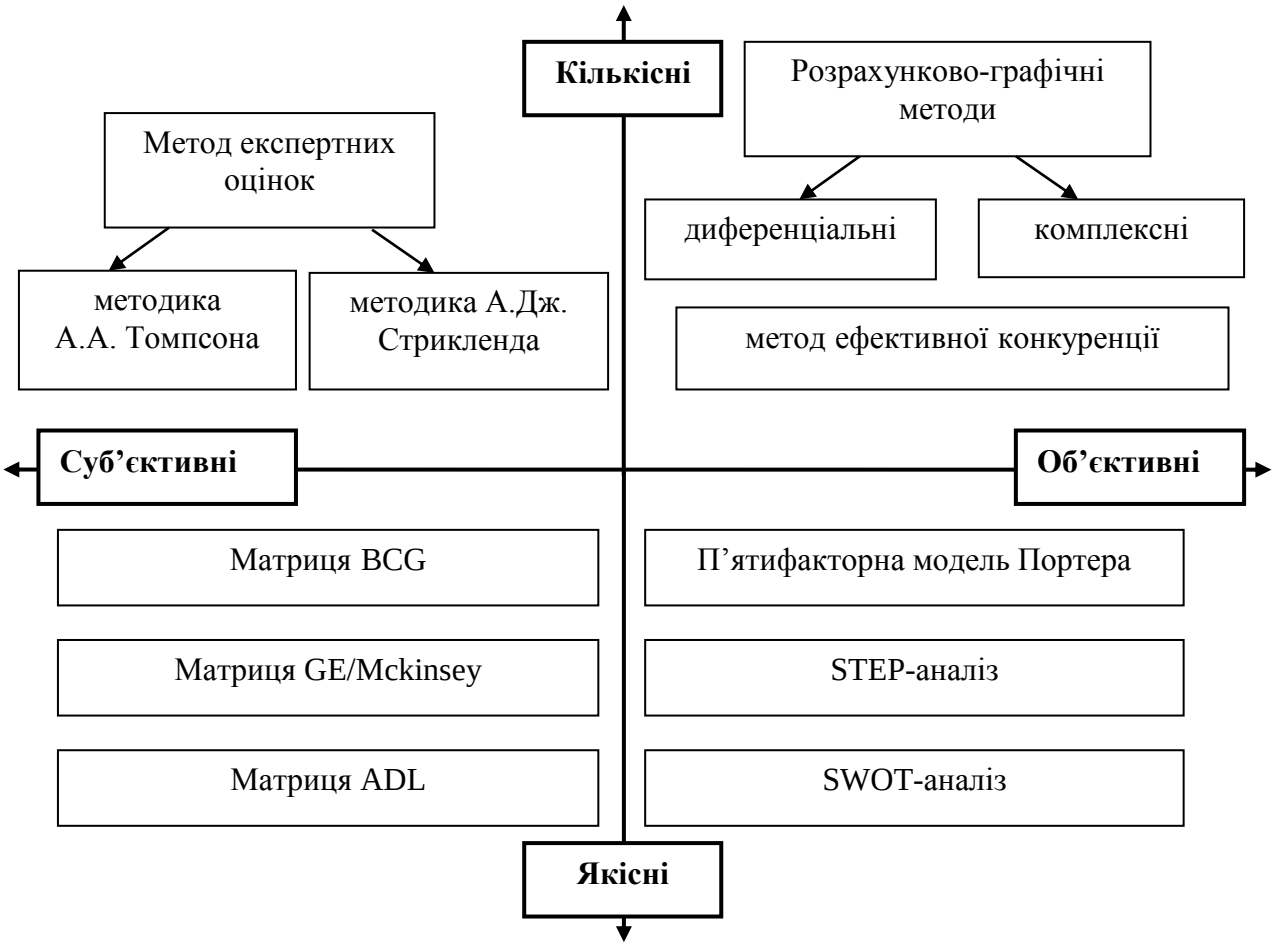

Рис. 1**. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства**

Проаналізуємо детальніше кілька основних методів оцінки конкурентоспроможності з точки зору інструментів стратегічного управління. Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції підприємства в конкурентній боротьбі є метод SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення поточних та потенційних загроз та своєчасного запобігання збитків внаслідок їхньої дії (рис. 2).

Сильні сторони	Можливості
✓ висока якість продукції ✓ низька ціна продукції	✓ розширення асортименту ✓ розробка технологій
Слабкі сторони	**Загрози**
✓ нестача власних коштів ✓ низький рівень диверсифікації	✓ зміна курсів валют ✓ зниження попиту на продукцію

Рис. 2. **Модель формування матриці SWOT-аналізу[4, с.115-122]**

В результаті проведення SWOT-аналізу доцільно виділити можливості застосування чотирьох можливих напрямів стратегічного розвитку для підприємств, які слід розмежовувати для внутрішнього і зовнішнього ринку: стратегія розвитку; стратегія захисту; стратегія стабілізації; стратегія ліквідації. Ще одним із найбільш застосовуваних інструментів стратегічного аналізу є метод бенчмаркінгу. Бенчмаркінг (англ. Benchmarking, «bench» - рівень, висота та «mark» – відмітка) – це підхід до планування діяльності підприємства, що передбачає безперервний процес оцінки рівня продукції, послуг і методів роботи, який відкриває, вивчає і оцінює все краще в інших організаціях з метою використання отриманих знань у роботі свого підприємства [3, с. 34].

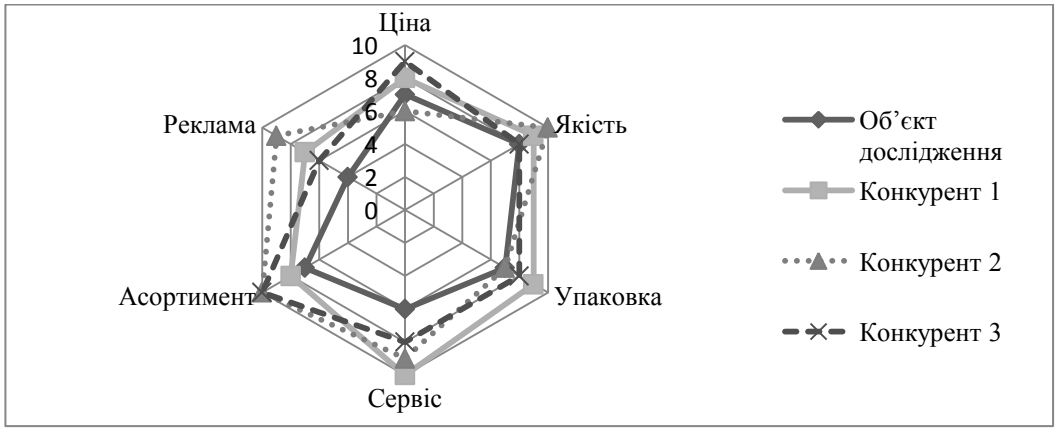

Рис. 3. **Модель затосування методу бенчмаркінгу для формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства**

Сформуємо модель оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародному ринку з

урахуванням складних соціальних, економічних та політичних умов функціонування вітчизняних підприємств.

\

Рис. 4. **Модель формування стратегії конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку**

В вище зазначеній послідовності етапів формування стратегії конкурентоспроможності підприємства схематично відображено стратегічні альтернативи, що дозволять керівництву підприємства сформувати модель стратегічної поведінки для забезпечення зростання в умовах конкурентного зовнішнього середовища.

Складні умови функціонування вітчизняних підприємств, пов’язані із політичною ситуацією, економічним станом України потребують від підприємств значних зусиль задля успішного функціонування як на

внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Одним із інструментів підвищення конкурентоспроможності українських підприємств є стратегічне управління, що передбачає побудову динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів (як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів). В процесі формування конкурентної стратегії вітчизняні підприємства повинні зосереджуватись на використанні власних сильних характеристик та врахування досвіду найуспішніших іноземних підприємств, що дозволить забезпечити досягнення стратегічного успіху в процесі розширення діяльності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також підвищення його конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Барабась Д.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов загальноекономічної кризи / Д.О. Барабась // Стратегічний менеджмент на підприємстві. – 2013. – №33. – С. 192-197. 2

2. Голік В. В. Стратегічний набір як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / В. В. Голік // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – №2. – С. 15–24. 15

3. Дубницький В. Інноваційно–маркетинговий потенціал промислового підприємства як інструмент підвищення його конкурентоспроможності на світовому ринку / В. Дубницький, Н. Даниліна // Маркетинг в Україні. – 2012. – №6. – С.33–40. 26

4. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.

5. Лозинський І.Є., Доцяк Ю.В. Конкурентоспроможність та конкурентна перевага: економічний зміст і характер взаємозв’язку / І.Є. Лозинський, Ю.В. Доцяк // Економіка і регіон ПолтНТУ. – 2012. – №3 (34). – С. 55 – 59.

УДК 369.036

О.С. Сьомченкова

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

РЕФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

На основі аналізу сучасного стану національної системи охорони здоров'я обґрунтовано необхідність її реформування. Розглянуто основні положення проекту Закону «Про загальнообов'язкове державне соціальне медичне страхування», представленого МОЗ України. Визначено основні проблеми та завдання в процесі запровадження обов'язкового медичного страхування в Україні.

Ключові слова: *охорона здоров'я, медичні заклади, обов'язкове медичне страхування, добровільне медичне страхування, джерела фінансування охорони здоров'я*

Постановка проблеми у загальному вигляді, її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданням. Охорона здоров'я є однією з ключових сфер соціального захисту населення. Сучасний стан охорони здоров'я в Україні є незадовільним, в тому числі через неспроможність держави в повному обсязі забезпечити виконання декларованого конституційного права на безкоштовну медичну допомогу та слабкий розвиток страхової медицини, що обґрунтовує необхідність реформування галузі шляхом запровадження обов'язкового медичного страхування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам організації медичної допомоги в цілому та медичному страхуванню зокрема присвячено праці багатьох науковців. Особливо відзначимо творчі доробки таких вчених як О. Білика, К. Верещагіної, З. Костак, М. Мниха, С. Осадця, Є.Поліщук, Т. Ротової.

Метою статті є виклад основних результатів дослідження сучасного стану охорони здоров’я в Україні, конкретизація проблем запровадження обов’язкового медичного страхування та обґрунтування пропозицій щодо активізації цього процесу.

Медичне страхування є особливою формою соціального захисту населення, різновидом особистого страхування, що забезпечує надання медичної допомоги чи компенсацію витрат, пов’язаних з придбанням медикаментів, при виникненні страхового випадку. Медичне страхування згідно світової практики відіграє вагому роль у формуванні джерел фінансування охорони здоров’я.

Сучасна система фінансування охорони здоров’я в Україні має ряд ознак, що притаманні моделі Бевериджа, яка заснована на принципах загальної соціальної солідарності. Основними характеристиками моделі Бевериджа є трирівневий формат соціального захисту: 1) базові гарантії усього населення, орієнтовані на прожитковий мінімум, забезпечуються державою; 2) страхування працівників роботодавцем, через заміщення або компенсацію заробітної плати; 3) додаткове особисте страхування громадян, засноване на їх потребі та можливостях. В Україні, на виконання ст. 49 Конституції, «охорона здоров'я забезпечується державним фінансуванням відповідних … програм», при цьому «у державних і комунальних закладах охорони здоров'я медична допомога надається безоплатно»[2], що відповідає першому рівню моделі Бевериджа. Другий та третій рівень моделі забезпечується у два основні способи: добровільне медичне страхування (ДМС) та пряме або опосередковане придбання медичних послуг (медикаментів) у постачальника (в т. ч. медичних закладів).

Динаміка основних показників національної системи охорони здоров’я представлена на рисунку 1.

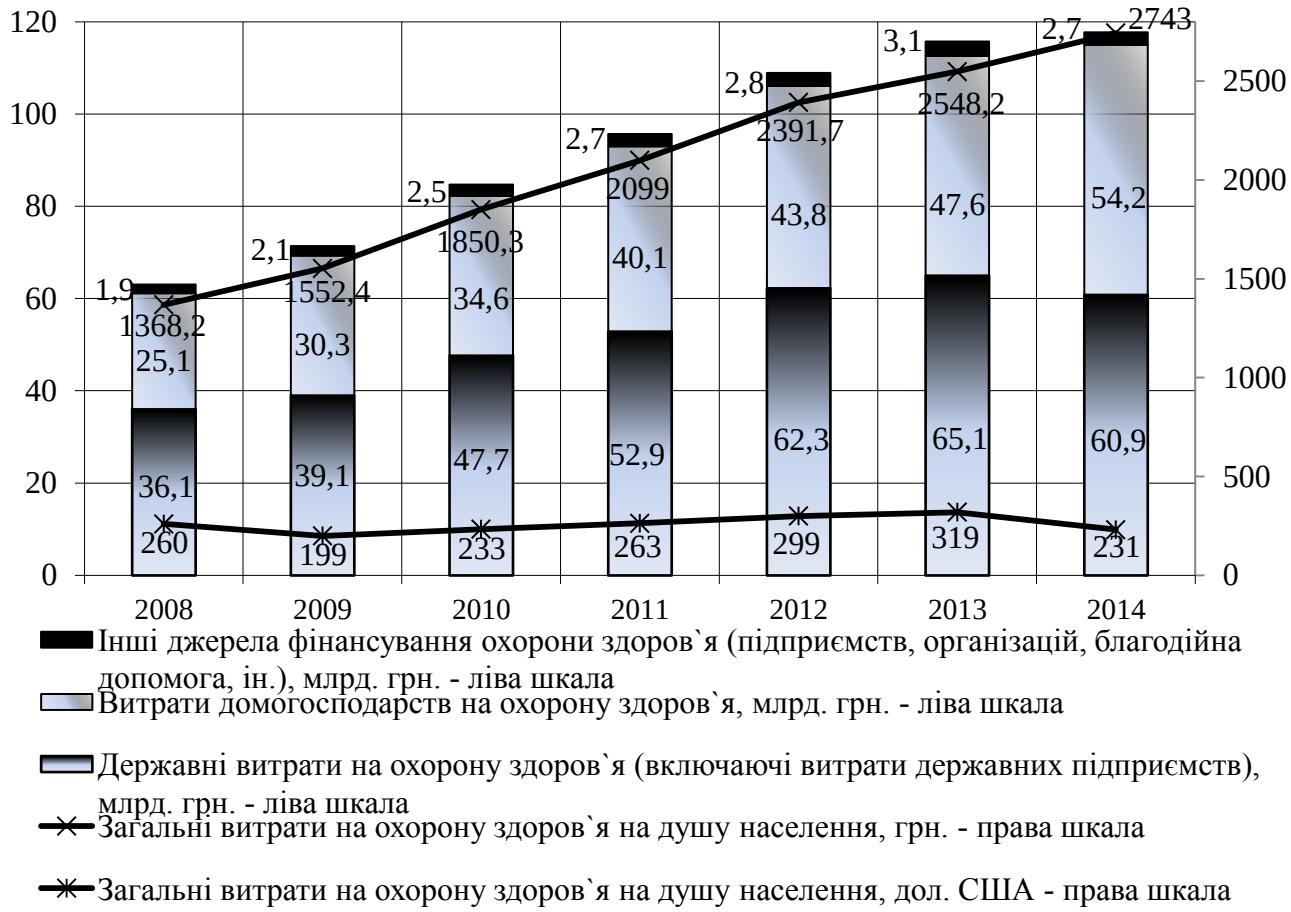

Рис. 1. **Витрати на охорону здоров’я в Україні у 2008-2014 рр.**

З 2008 по 2014 роки загальні витрати на охорону здоров’я в Україні поступово зростали з 63,1 до 117,8 млрд. грн., але у доларовому еквіваленті показник зменшився з 12,00 млрд. до 9,9 дол. США, причому найбільше скорочення відбулося у 2014 році в порівнянні з попереднім на 4,6 млрд. дол. США або на 31,64%. Відповідно, зростання витрат в розрахунку на одну особу у гривневому вимірі супроводжувалося неоднозначною динамікою витрат з кінцевим скороченням в доларовому еквіваленті. Особливу увагу варто приділити стрімкому зростанню витрат домогосподарств, як в абсолютному, так і відносному значенні. Якщо у 2008 році населенням було витрачено 25,1 млрд. грн. на охорону здоров’я, що становило 39,8% усіх фінансових ресурсів галузі, то у 2014 році ці показники зросли до 54,2 млрд. грн. та 46% відповідно. Таким чином, під сумнів ставиться конституційна норма про право на безкоштовну медичну допомогу.

Частка ДМС у забезпеченні ресурсами медичних закладів в Україні є мізерною: у 2014 році загальні видатки на охорону здоров'я у зведеному бюджеті становили 57150,1 млн. грн. (3,65% ВВП при рекомендованих ВООЗ 6%), валові страхові виплати страховиків за безперервним страхуванням здоров'я – 1108,6 млн. грн., тобто ДМС у сукупному офіційному обсязі фінансування галузі ДМС складає тільки 1,90% [1, 5]. Отже, держава є основним покупцем, а враховуючі кількість та обсяги послуг приватних медичних закладів, і основним постачальником медичних послуг, задовольняючи левову частку суспільної потреби у захисті життя та здоров'я. Відповідно, ринку фінансових послуг відводиться другорядна роль.

За даними Світового банку Україна у 2013 році посідала 102 ренкінгове місце серед 187 країн за обсягом витрат на охорону здоров'я в розрахунку на одну особу [7]. Національний показник у 3,57 разів менший за середньосвітовий. Серед європейських країн менший обсяг витрат зафіксований тільки у Молдові (111 ренкінгова позиція). Співвідношення загальних витрат на охорону здоров'я та ВВП в Україні становило 7,8%, що більше ніж, наприклад, в Польщі (6,7%), Болгарії (7,6%) та Румунії (5,3%), проте розмір витрат на одну особу в цих країнах більше, ніж в Україні у 2,86, 1,77 та 1,61 рази відповідно.

Діюча в Україні система фінансування охорони здоров'я має наступні недоліки:

- низькій рівень диверсифікації офіційних джерел фінансування охорони здоров'я населення;

- понад ¾ коштів, отриманих державними та комунальними закладами охорони здоров'я, спрямовуються на заробітну плату, що обмежує можливості установ у закуповуванні медикаментів й витратних матеріалів, оновленні медичного обладнання, фінансуванні інших витратних статей, а отже негативно впливає на якості послуг;

- значний обсяг «тіньового» фінансування закладів охорони здоров'я (точніше – неформальних відносин користувачів послуг та співробітників закладів охорони здоров'я);

- низький рівень доходів населення, що стримує розвиток ДМС: у січні 2016 р. середня заробітна плата по Україні складала 4362 грн.;

- не адаптованість мережі медичних закладів (державних та комунальних) до надання платних послуг в частині планування, використання коштів та контролю за цим процесом (зокрема в частині фонду заробітної плати працівників закладів), а також розмежування первинної, вторинної та третинної допомоги з обґрунтованим розподілом між ними ресурсного забезпечення;

- відсутність механізмів оптимізації використання наявних коштів як медичних закладів, так і пацієнтів (наприклад, нав'язування пацієнтам непотрібних або занадто дорогих послуг) і т.д.

Зазначені недоліки на тлі погіршення стану здоров'я населення країни, низької якості медичного обслуговування, відсутності передумов та стимулів розвитку медичної галузі через недостатність ресурсів з «традиційних» джерел зумовлюють необхідність реформування національної системи медичного забезпечення. У 2015 році МОЗ України було розроблено і представлено на розгляд громадськості проект Закону «Про загальнообов'язкове державне соціальне медичне страхування», в якому визначено принципово новий формат організації медичної справи.

Ключовим суб'єктом нової системи зі статусом страховика має стати некомерційна самоврядна організація – Фонд медичного страхування України (ФМС), основним завданням якого стане забезпечення надання гарантованого рівня безоплатної медичної допомоги. Ресурсна база ОМС має формуватися за рахунок:

а) страхових платежів страхувальників (роботодавців, місцевих органів виконавчої влади, застрахованих осіб, а також органу виконавчої влади, що управляє пенітенціарними закладами – для осіб у слідчих ізоляторах);

б) коштів місцевих і державного бюджетів;

в) благодійних і добровільних внесків юридичних і фізичних осіб;

г) інших джерел.

Для роботодавців-страхувальників передбачається запровадження єдиної систем збору єдиного внеску, порушення норм справляння якого передбачає

стягнення штрафів (додаткове джерело коштів фонду). Продуктивне використання надлишкових коштів та страхових резервів дозволяє отримати інвестиційних дохід, який надходить у розпорядження утворення.

Виконання прийнятих зобов'язань ФМС, на відміну від інших видів соціального страхування, відбуватиметься не через проведення грошових виплат, а шляхом організації надання кваліфікованої медичної допомоги. ОМС планується охопите усе населення країни.

Отже, проект передбачає переведення вітчизняної системи охорони здоров'я моделі, заснованій на переважному бюджетному фінансуванні, на соціально-страхову модель (систему регульованого страхування). Нова для нашої країни модель поєднує ринок медичних послуг із системою державного регулювання, забезпечує соціальні гарантії та доступність допомоги для широких верств населення незалежно від рівня доходу. ДМС доповнює ОМС, задовольняючи потреби споживачів медичних послуг понад гарантований рівень. Історично підґрунтя соціально-страхової моделі було закладено за правління канцлера Німеччини Отто Бісмарка (1883-1889 рр.), тому часто називається бісмарківською. Сучасна система охорони здоров'я в Німеччині побудована на основі соціально-страхової моделі, при цьому програмами ОМС охоплено близько 90% населення, ДМС – 10% (3% населення користуються одночасно ОМС та ДМС), загальне фінансування сфери охорони здоров'я на 60% здійснюється через ОМС, на 10% через ДМС, по 15% - бюджетні та особисті кошти.

Запровадження обов'язкового медичного страхування:

- сприятиме розвитку конкурентного середовища на ринку медичних послуг з підвищенням стандартів допомоги, медичних закладів усіх форм власності;
- підвищить рівень самостійності керівництва державних та комунальних медичних установ у прийнятті рішень щодо функціонування керованих закладів;
- розширить джерела фінансування медичної галузі;

- створить умови для забезпечення контролю над вартістю та якістю медичних послуг;

- сприятиме зростанню професійного рівня медичних працівників;

- призведе до підвищення прозорості у галузі охорони здоров'я, ліквідації інформаційної асиметрії взаємодії пацієнтів та надавачів послуг;

- забезпечить свободу вибору пацієнтами постачальників послуг.

Ключовим елементом реформування має стати розробка стандартних продуктів на ринку медичних послуг (програм), які враховуватимуть потреби населення, інтереси донорів ресурсів (в першу чергу – держави) та технологічні можливості надавачів послуг. В основі розробки пакетів мають лежати ґрунтовні маркетингові дослідження, що дозволять визначити ціну таких пакетів.

Для оптимізації інформаційного супроводу ринку медичних послуг необхідно розробити та впровадити спеціалізовану базу даних про стан пацієнтів з регламентованою процедурою доступу до інформації та її редагування. Також потрібна електронна база самих медичних закладів, яка дозволить проводити комплексний моніторинг, оцінювати рівень використання ресурсів в галузі з метою підвищення ефективності оперативного управління й якості стратегічного планування. Отже, невід'ємним елементом реформи має стати план інформатизації галузі.

У свою чергу, в процесі реалізації реформи необхідно враховувати й проблеми, які постануть перед її провідниками:

- принципова зміна організаційної моделі має супроводжуватися адекватними перетвореннями в системі регулювання галузі з відповідним законодавчим забезпеченням. Окрім перегляду повноважень та відповідальності в сфері охорони здоров'я Міністерства охорони здоров'я, Міністерства фінансів, Державної служби з лікарських засобів, необхідно встановити межі впливу й обв'язки Міністерства доходів і зборів, Фонду державного майна, Державна служба з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва, Антимонопольного комітету, Державної інспекції з

контролю за цінами, Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, та інших організацій;

- актуальною є проблема реорганізації мережі лікарняних закладів. Складність процесу полягає не тільки у формуванні єдиного національного лікарняного простору чітко вибудуваного з низового рівня, а й у збереженні та оптимізації трудового потенціалу (зокрема, це стосується співробітників відомчих, спеціалізованих та інших закладів, які мають бути ліквідовані), формуванні конкурентного середовища, виведенні на новий рівень медичної логістики;

- запровадження ОМС передбачатиме у короткостроковий період переведення державних та комунальних медичних закладів з механізму прямого фінансування на договірний формат роботи з процедурою відшкодування вартості наданих послуг, при цьому робота закладів має бути безперервною, а сам перехід необхідно здійснити без втрати потенціалу установ;

- медична реформа має бути гармонізована з іншими суспільними перетвореннями, зокрема процесами децентралізації;

- необхідно ретельно формувати ресурсну базу для галузі при переході на новий формат існування, оскільки фізичні та юридичні особи – резиденти України вкрай обмежені у фінансових ресурсах, які можуть бути спрямовані на медичне страхування.

Реформа охорони здоров'я України є тривалим процесом, тому очікувати на радикальне покращення рівня медичного обслуговування у короткостроковій перспективі не варто, але рух у напрямку побудови справедливої та ефективної системи медичного обслуговування необхідно починати найшвидшу. Варто згадати пенсійну реформу в нашій країни, яка була започаткована понад десять років назад, проте принципових зрушень не відбулося по сьогоднішній день. Тому, зрозумілим є висловлювання З.Р. Костак та К.А. Львівської про «відсутність політичної волі для реального запровадження цього (ОМС – авт.) інституту», як однієї з основних проблем впровадження ОМС [3, с. 362].

Для України в умовах зростання потреби у медичному обслуговуванні населення, низьких доходів громадян, дефіциту державного бюджету, становлення національної економіки соціально-страхова модель є оптимальною. Запровадження ОМС передбачає використання договірних відносин в сфері медичних послуг, організацію контролю за їх якістю, впорядкування мережі медичних закладів, встановлені вартості послуг, а також реалізацією інших заходів, що, у свою чергу, важливі для розвитку ДМС. В результаті реалізації реформи в середньостроковій перспективі відбудеться, як збільшення загального обсягу фінансування галузі, так і нарощення частки коштів залучених через ДМС. Отже, варто очікувати щонайменше п'ятикратне збільшення обсягу операцій ринку фінансових послуг в сегменті продуктів ДМС. Крім того, розгортання ОМС стимулюватиме активізацію й на інших сегмента ринку фінансових послуг, зокрема в аспекті розміщення страхових резервів ФМС.

Список використаних джерел:

1. Інформація про стан виконання Зведеного та Державного бюджетів України за 2014 рік (відповідно до річного звіту Державної казначейської служби України від 11.03.2015) [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України. – Режим доступу: http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/printable_article?art_id=407731. – Текст з екрану.

2. Конституція України, прийнята Верховною Радою України рішенням від 28.06.1996 р. №254к/96-ВР в редакції від 15.05.2014 р.

3. Костак З.Р. Загальнообов'язкове державне соціальне медичне страхування: проблеми та перспективи розвитку / З.Р. Костак, К.А. Львівська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.15. – С. 359-363.

4. Національні рахунки охорони здоров'я (НРОЗ) України у 2014 році: Статистичний бюлетень [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/. – Назва з екрану.

5. Підсумки діяльності страхових компаній за 2014 рік (Додаток 1) / НКФП. – Режим доступу: http://nfp.gov.ua/content/rzviti-nackomfinposlug.html. – Текст з екрану.

6. Про загальнообов'язкове державне соціальне медичне страхування: Проект Закону України від 11.02.2015р. / Міністерство охорони здоров'я України / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.apteka.ua/article/324118. - Текст з екрану.
7. Health expenditure per capita [Electronic resource] // The World Bank. – Access mode: http://data.worldbank.org/indicator/SH.XPD.PCAP/countries. – Title screen.

УДК 378.1(045)

Г.П. Таранова
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

В статті розглядаються особливості та завдання сучасного менеджменту в системі вищої освіти. Визначено проблеми освітньої системи. Приділено увагу пріоритетам розвитку освіти. Визначено шляхи реалізації завдань в освіті. Запропоновано елементи системи удосконалення сучасного менеджменту в галузі вищої освіти.

Ключові слова: *менеджмент, система вищої освіти, система освіти, освітній потенціал, якість освіти.*

Освітній потенціал – одна з небагатьох конкурентних переваг України на теперішньому переломному етапі нашої історії. Але це лише потенціал. Для того, щоб викладачі й студенти, університети загалом розкрили його та реалізували, необхідно створити відповідні умови.

Ми на порозі подвійного виклику – з одного боку, світ дуже мінливий, освітні тенденції розвиваються безперервно, необхідно рухатися в прискореному темпі, щоб почувати себе на рівних з колегами і конкурентами. З іншого – наша освіта і наука дісталися нам у спадок від ізольованої радянської системи й більше, ніж за 20 років незалежності ми практично не інтегрувалися у світові процеси. [1]

Наразі в Україні продовжується процес реформування національної системи вищої освіти, пов'язаний з її інтеграцією в єдиний загальноєвропейський освітній простір. Реалізація даного завдання вимагає створення та реалізації нової державної політики у даній сфері на підставі визначення головних, стратегічних пріоритетів розвитку вищої освіти.

Дослідженню питань, пов'язаних із державною освітньою політикою та системою менеджменту вищої освіти, присвячена ціла низка праць таких науковців, як В. Андрущенко, С. Барабанова, В. Жураківський, О. Зигало, І. Іванюк, І. Каленюк, Н. Шульга та ін. [2] Відповідно дослідження процесів сучасної системи надання освітніх послуг та менеджменту в системі вищої освіти значну увагу приділило багато дослідників та сучасних державних службовців, в середовищі державних структур, серед них можна виділити І. Совсун, Вергун В., Гошовську О., Дьоміну О., Задарей Н., Иванова П., Корнилова О. Роботи зазначених авторів сприяли розширенню уявлень про дослідження та необхідність сформувати спільне бачення та розуміння реформи вищої освіти та її інтеграційні процеси.

Динамічний розвиток ринкових відносин, а також економічні, технологічні, інтелектуальні, інноваційні та інші трансформації, що відбуваються в сучасному соціумі, свідчать про необхідність формування особливих умов управління різноманітними сферами суспільного життя та підготовки високопрофесійних адміністративних менеджерів, які володіють необхідним комплексом знань та компетенцій, що сприяють професійній реалізації індивіду, в системі вищої освіти.

При цьому формування необхідних знань, вмінь та навиків представляє не тільки їх ефективне застосування в професійній діяльності, але й можливість їх творчої інтерпретації в умовах нестабільного ринкового середовища.

Сучасний менеджер повинен володіти наступними якостями:

– креативність;

– адаптивність;

– стресостійкість;

– комунікабельність тощо.

Сучасна система освіти, як сукупність соціально-економічних інститутів, що сприяють формуванню та розвитку інтелектуального потенціалу країни є головною сферою в процесі становлення і виховання членів соціуму, і насамперед потребує особливого підходу до вирішення проблем для її ефективного управління.

Важливо також відмітити, що на сучасному етапі соціального розвитку освіта є одним із елементів складної взаємопов'язаної системи економічних, політичних, культурних та релігійних взаємовідносин в соціумі. Структурні, соціальні та економічні трансформації, що відбувались в 90-ті роки XX століття в умовах реалізації неефективного управління процесами, що відбувались в країні на фоні повної дестабілізації політичної ситуації, призвели до деградації виробничого, господарського і соціального потенціалу в багатьох сферах суспільного життя, в тому числі в системі освіти. Недостатньо чітко зазначені на державному рівні стратегічні цілі, ключові позиції та завдання призвели до недосконалих методів управління системою освіти, в тому числі і в галузі вищої освіти. Не визначення особливостей та перспектив розвитку галузі освіти призвели до масового відтоку інтелектуального потенціалу з країни.

Сучасний етап розвитку системи освіти можна назвати експериментальним. На даному етапі існування соціуму продовжуються пошуки найбільш оптимальних та прийнятних шляхів розвитку доступної національної освіти в основному методом досліджень та помилок.

Саме за таких умов зростає роль ефективного управління на всіх етапах розвитку системи освіти. Особливість управління системою вищої освіти полягає у забезпеченні потреби того суспільства, в якому функціонує. Це означає здійснення діяльності з урахуванням перспективних варіантів розвитку сучасного соціуму.

Необхідно врахувати і те, що сучасна система управління вищою освітою має складну структуру та включає такі підсистеми, як теоретико - методична, педагогічна, економічна, організаційна, технологічна. [4]

При цьому важливо відзначити, що система управлінського впливу у сфері вищої освіти реалізується на чотирьох основних рівнях:

- державному;
- регіональному;
- муніципальному;
- закладу освіти (ВНЗ).

В умовах інтенсивного розвитку процесів глобалізації, в тому числі і на рівні знань, можна застосувати міжнародний досвід управління системою вищої освіти через динамічний обмін інтелектуальними ресурсами. Ефективність системи менеджменту вищої освіти залежить, перш за все, від ступеня взаємодії її складових на всіх рівнях управління.

За таких умов особливого значення набуває принцип системності як основний у процесі формування результативного комплексу управлінських заходів. При цьому важливо відзначити той факт, що результативність сукупного управлінського впливу буде оцінюватися на рівні ефективності і успішності менеджменту окремого вищого навчального закладу.

Серед факторів, що впливають на оцінку ефективності вузівського менеджменту, можна виділити наступні:

- рівень викладання;
- науково-дослідна робота;
- застосування Інтернет - технологій;
- використання інноваційних методів у навчанні;
- застосування сучасних освітніх технологій;
- вдосконалення навчального процесу;
- вирішення проблем фінансування діяльності ВНЗ, в тому числі пошук додаткових джерел тощо.

Представники влади та громадськість розпочали спільне обговорення Концепції розвитку освіти України на період 2015-2020 років, проект якої, було запропоновано до широкого обговорення в суспільстві. [5]

Сучасне бачення громадських експертів та державних менеджерів в системі вищої освіти в контексті співпраці з громадськими організаціями

рекомендували до розгляду Міністерству освіти і науки України Концепцію, яка за змістом та в процесі досліджень формує п’ять основних напрямів розвитку освітньої галузі, реформування яких здійснюватиметься впродовж наступних років.

Автори концепції наголошують, що впродовж усього періоду існування незалежної України в освітньому секторі країни накопичувалися численні проблеми системного характеру, основними з яких є занепад матеріально-технічної бази, низька заробітна плата викладача, зниження соціального статусу працівників вищої освіти.

Також проблемами освітньої системи є неефективна, надміру централізована та застаріла система управління і фінансування, дедалі більша нерівність у доступі до якісної освіти, надмірна комерціалізація освітніх послуг, корупція та зниження якості освіти тощо.

Україні потрібна системна реформа освіти, яка має бути предметом суспільного консенсусу, розуміння того, що освіта – це один з основних важелів цивілізаційного поступу та економічного розвитку.

Першим напрямом Концепції розвитку освіти є приведення структури освіти у відповідність до потреб сучасної економіки та інтеграції України в європейський економічний та культурний простір. Одним з пріоритетів Концепції розвитку освіти є забезпечення рівного доступу до якісної освіти усім громадянам України та перетворення освіти на соціальний ліфт.

Тож упродовж 2015-2020 років пропонується запровадити комплекс заходів, спрямованих на системне заохочення наукової та професійної активності викладачів, їх міжнародної та внутрішньої академічної мобільності, розширення практик творчих відпусток та стажування, у т.ч. за кордоном. Також вказано на необхідність проведення реформи оплати праці педагогічних працівників: на 2020 рік встановити середню величину річної заробітної плати викладачів на рівні, не меншому ніж річний ВВП на душу населення. [6]

Разом з тим, концепцією передбачено створення національної системи якості освіти та запровадження єдиної системи статистики і параметрів вимірювання якості освіти.

Результатом реформи, та впровадження дієвих механізмів Концепції, має бути всеосяжна трансформація освітнього сектора. Освіта мусить перетворитися на систему, здатну до саморегуляції - відповідно до викликів суспільного розвитку, які постійно змінюються. Освіта має перетворитися на ефективний важіль економіки знань, на інноваційне середовище, у якому здобувачі вищої освіти отримують навички і вміння самостійно оволодівати знанням протягом студентського життя, та застосовувати такі компетенції, які в практичній діяльності будуть максимально ефективними. Освіта має стати реальною гарантією забезпечення високих європейських соціальних стандартів.

Реалізація цих єдиних для всієї освіти завдань має здійснюватися різними шляхами - через розмаїття освітніх інституцій, форм і методів навчання, запровадження сучасного менеджменту. Сучасна система менеджменту в галузі вищої освіти в силу специфічності області діяльності має низку особливостей і вирішує кілька принципово важливих для розвитку системи вищої освіти і всієї національної системи освіти в цілому завдань. Зокрема:

- формування системи доступної освіти, метою якого є задоволення освітніх потреб суспільства;

- підвищення якості освіти відповідно до вимог суспільства;

- забезпечення зростання ефективності освітньої системи;

- застосування принципу безперервності освіти в існуючій освітній практиці;

- раціональний розподіл бюджетних коштів та інших джерел фінансування освітніх потреб з метою дотримання принципу безоплатності вищої освіти;

- взаємодія навчальних закладів різних типів з метою реалізації принципів єдиної державної освітньої політики;

- розвиток конкурентного освітнього середовища в умовах переходу на ринкові відносини.

Список використаних джерел:

1. Потрібні зміни: зміст і завдання освітніх реформ. [Електронний ресурс]. – Режим до вступу: http://www.pravda.com.ua/articles/2015/01/27/7056516/?attempt

2. Губерська Н.Л. Сучасний стан та тенденції розвитку державної політики у сфері вищої освіти в Україні - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://lcslaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/1-6-2014/item/154-suchasnyi-stan-ta-tendentsii-rozvytku-derzhavnoi-polityky-u-sferi-vyshchoi-osvity-v-ukraini-huberska
3. http://mon.gov.ua/usi-novivni/novini/2015/11/11/iv-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferencziya-«evropejska-integracziya/
4. http://ru.wikipedia.org
5. Концепція розвитку освіти України на період 2015 – 2025 років (проект).
6. Новини освіти в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://osvita.ua/news/43501/.

УДК 339.564:658(045)

Ю.М. Турець
здобувач освітнього ступеня «магістр»
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ОСОБЛИВОСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

В статті досліджено сутність поняття експорт та експортна діяльність. Визначено та охарактеризовано основні напрямки проведення оптимізації експортної діяльності підприємства. Результати дослідження напрямків оптимізації експортної діяльності запропоновано узагальнити у вигляді стратегії.

Ключові слова: *експорт, експортна діяльність, витрати, Інтернет, стратегія підприємства.*

Експортна діяльність, у сучасних умовах, є важливою і невід'ємною складовою ефективної господарської підприємства. Здійснення експортних операцій стає вагомою передумовою для розширення ринків збуту, збільшення обсягів виробництва та підвищення якості продукції, що, в свою чергу, дозволяє також створити сприятливе підґрунтя для зміцнення конкурентних позицій підприємства і на внутрішньому ринку. Саме тому пошук шляхів

оптимізації експортної діяльності є досить актуальною темою для проведення дослідження.

Над питанням оптимізації та підвищення ефективності експортної діяльності вітчизняних підприємств працювали такі вчені, як В. Власов, Ю. Губеня, В. Губенко, С. Кваша, І. Кобут, О. Паршина, П. Саблук, О. Фесина та ін. Проте питання досі залишається актуальним зважаючи на стрімкий розвиток світової торгівлі.

Відповідно до закону «Про зовнішньоекономічну діяльність» експорт розглядається як реалізація товарів з метою отримання матеріальної винагороди українськими учасниками ЗЕД (зовнішньоекономічної діяльності) зарубіжним суб'єктам ЗЕД без обов'язкового переміщення товарами митного кордону країн та зараховуючи реекспорт. Податковий кодекс України, зазначає, що обов'язковою умовою здійснення експорту є перетин «митного кордону України, який засвідчує відповідно оформлена вантажно-митна декларація, що є причиною виникнення податкових зобов'язань.

В нормативно-правових актах та в наукових працях, досить поширеним є паралельне вживання термінів «експортна діяльність» та «експорт». Обидва поняття є спорідненими поняттями, так як в обох випадках використовуються для опису відносин підприємства з іноземним споживачем. Але в той же час вони є відмінними поняттями, оскільки у випадку з «експортом» науковці наголошують на тому, що це лише операція з продажу та транспортування продукції іноземному суб'єкту господарської діяльності, в той час як «експортна діяльність» передбачає комплекс дій, господарську діяльність, організовану в послідовність певних етапів та функцій з виходу підприємства а зовнішній ринок [1].

На нашу думку, такі розбіжності у визначенні сутності «експортної діяльності» унеможливлюють подальше розроблення механізмів оцінювання, удосконалення експортної діяльності підприємств, які б відповідали вимогам як нормативної бази та принципам податкової дисципліни, так і сучасному соціально-економічному середовищу.

Бажання підприємства здійснювати експортну діяльність та освоювати нові ринки, є необхідним для успішного функціонування в сучасних умовах господарювання. Вихід на нові ринку збуту передбачає структурні зміни в організаційній системі підприємства, веде за собою створення нових відділів, перерозподіл наявних активів підприємства та переорієнтацію на інші стандарти ведення підприємницької діяльності. Саме тому оптимізація експортної діяльності в таких випадках дозволяє ефективно спрямувати наявні ресурси підприємства та використовувати їх з максимальною віддачею.

Аналізуючи потенціал підприємства при здійсненні експортної діяльності керівництво підприємства має врахувати дію факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Для того, що виявити напрямки оптимізації експортної діяльності необхідно:

- провести комплексне дослідження діяльності підприємства;
- розробити організаційно-економічні заходи, щодо підвищення конкурентноздатності експортної продукції;
- провести дослідження зовнішньоторговельних ринків;
- визначити напрямки удосконалення системи управління та планування зовнішньоекономічних зв’язків;
- виявити напрямки удосконалення методів експортної роботи;
- створити стратегію діяльності підприємства.

Комплексне дослідження діяльності підприємства є необхідним елементом для визначення сильних сторін та оптимізації слабких. На нашу думку, в сучасних умовах господарської діяльності особливу увагу варто звернути на структуру витрат підприємства.

Визначення структури експортних витрат дозволить провести оптимізацію експортної діяльності шляхом визначення надлишкових витрат чи перелік сфер діяльності підприємства, які не мають достатнього фінансування. При проведенні аналізу експортних витрат, ми пропонуємо використовувати наступну класифікацію табл.1.

Таблиця 1

Класифікація витрат на експортну діяльність підприємства [3, с.70]

№	Назва витрат на експортну діяльність	Склад витрат на експортну діяльність
1.	Витрати на комплексне дослідження експортного ринку	- аналіз структури ринку; - вимог до товару, місткості ринку, складу конкуренції, стратегічних рішень, методів роботи; - дослідження поведінки та виявлення потреб у реальних та потенційних споживачів; - аналіз і оцінка маркетингових, фінансових та виробничих можливостей суб'єкта господарювання; - сегментування експортного ринку та вибір цільових сегментів; - позиціонування продукції підприємства, призначеної на експорт.
2.	Презентаційні витрати	- пошук, вибір та встановлення контакту із іноземним контрагентом; - організація прийомів, придбання і розповсюдження фірмових подарунків, включаючи безоплатну роздачу зразків продукції; - участь у торгово-промислових ярмарках та виставках, враховуючи оформлення вітрин виставок-продажу; - захист прав власності суб'єкта господарювання.
3.	Витрати на розробку експортного плану	- аналіз та оцінка конкурентних матеріалів, оформлення конкурентного листа, розрахунок експортних цін; - складання бюджету експортних операцій, запровадження системи бюджетування експортної діяльності на підприємстві.
4.	Витрати на транспортування експортної продукції	- оплата послуг з навантаження експортного товару на транспортний засіб внутрішнього перевізника; - оплата перевезення експортної продукції внутрішнім та міжнародним видами транспорту; - оплата послуг з перевантаження експортного товару на транспортний засіб покупця; - розвантаження продукції, призначеної на експорт; - страхування; - зберігання експортної продукції у порту; - оплата праці перевізників; - митне очищення експортного вантажу.

Продовження таблиці 1

5.	Витрати на організацію та проведення рекламної кампанії на експортному ринку	проведення передпродажних рекламних заходів (розроблення і видання рекламних виробів, ескізів, етикеток, зразків продукції); - розміщення реклами в ЗМІ та іншу зовнішню рекламу.
6.	Витрати на обслуговування експортної продукції	- витрати на ремонт, гарантійне та післягарантійне сервісне обслуговування експортної продукції; - оплата праці персоналу, що забезпечують нормальне функціонування експортних товарів; - утримання ремонтних майстерень та сервісних центрів; - амортизація виробничого устаткування
7.	Витрати на сертифікацію продукції відповідно до міжнародних стандартів	- створення та підтримку систем якості; - збір технічної документації, необхідної для сертифікації
8.	Складські витрати	- утримання складів готової продукції, призначеної на експорт.
9.	Податки і платежі	- сплата єдиного збору, податку з реклами, податку на землю тощо.

Окрім виокремлення витрат на експортну діяльність слід розрізняти витрати, пов’язані із експортною діяльністю, що включатимуть витрати у грошовій формі на розробку та виробництво нової продукції, що підлягатиме експортуванню, чи адаптацію або модифікацію уже існуючого товару підприємства відповідно до вимог реальних чи потенційних споживачів зовнішнього ринку. Дані витрати виникатимуть після проведення комплексного дослідження експортного ринку на підставі аналізування купівельної спроможності, смаків та базових потреб цільових сегментів, а також на підставі прогнозування ринкової кон’юнктури, і передуватимуть виникненню інших складових витрат на експортну діяльність.

Після проведення оцінки витрат на експорт, варто слід зосередити увагу на підвищенні рівня конкурентоспроможності продукції. Оцінку конкурентоспроможність продукції оцінюється варто здійснювати на основі системи показників. Перелік показників конкурентоспроможності залежить від об'єкта досліджень, а також від обраної методики визначення конкурентоспроможності. Загалом слід зазначити, що зростання конкурентоспроможності продукції можна досягти шляхом: забезпечення стандартів, шляхом встановлення нормативних показників якості продукції,

удосконалення методів технічного контролю і розвитку масового самоконтролю на усіх стадіях виготовлення продукції, розширення прямих господарських зв'язків між продуцентами і споживачами продукції, вивчення і запровадження позитивного досвіду, накопиченого зарубіжними і вітчизняними підприємствами у галузі проектування і виготовлення високоякісних виробів тощо.

Ще одним дієвим засобом оптимізації експортної діяльності є встановлення ціни на продукцію. При розробці ціни повинні враховуватися завдання, які підприємство ставить на перспективний і поточний період. Вони можуть бути різними: вихід у певний сегмент ринку, розширення меж ринку, одержання максимального прибутку за короткий період часу, виживання за умов гострої конкуренції або економічної кризи тощо. Кожне з цих завдань впливає на політику ціноутворення і рівень цін. В одних випадках ціни підтримуються на високому рівні (максимізація прибутку у поточному періоді), в інших - на низькому (завоювання ринку) або гранично низькому (виживання). Слід враховувати також державну політику в галузі ціноутворення, регулювання цін [4].

Також підприємствам варто своєчасно реагувати зміни кон’юнктури ринку: українські підприємства повинні оперативно формувати раціональні та ефективні варіанти відповідей на ці зміни, а для цього необхідне досконале вивчення потреб ринку. Дослідження зовнішньоторговельних ринків на сьогодні можна проводити з використанням засобів Інтернет, які дозволяють отримати актуальну інформацію про попит та пропозицію на ринку, законодавчі вимоги та стандарти певних країн. Засоби Інтернет дозволяють також визначити відстань до потенційних ринків та ознайомитись з можливими способами доставки продукції та визначити перелік підприємств, що займаються збутом продукції на цільових ринках, що дозволяє оптимізувати експортну діяльність підприємства з урахуванням даних вимог.

Серед напрямків удосконалення методів експортної роботи варто відзначити необхідність удосконалення системи управління запасами та замовленнями. Підсистема управління запасами має на меті забезпечення оптимального рівня запасів, що дозволить зменшити витрати на зберігання готової продукції, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, запасних

частин; а також забезпечити безперервність виробничого процесу. Метою підсистеми управління замовленнями є збільшення споживчого попиту. Вона включає процеси адміністрування замовлень зарубіжних споживачів; після продажне обслуговування.

На жаль, на сьогодні, значна частина українських підприємств не мають повної автоматизації виробничого процесу та не використовують автоматизоване програмне забезпечення для управління запасами, через високу вартість програмного забезпечення.

Завершальним етапом оптимізації зовнішньоекономічної діяльності має стати формування стратегії підприємства. Стратегія діяльності підприємства повинна комплексно враховувати основні визначальні чинники впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства та вище зазначені напрямки оптимізації. Схему формування стратегії можна зобразити наступним чином рис. 1.

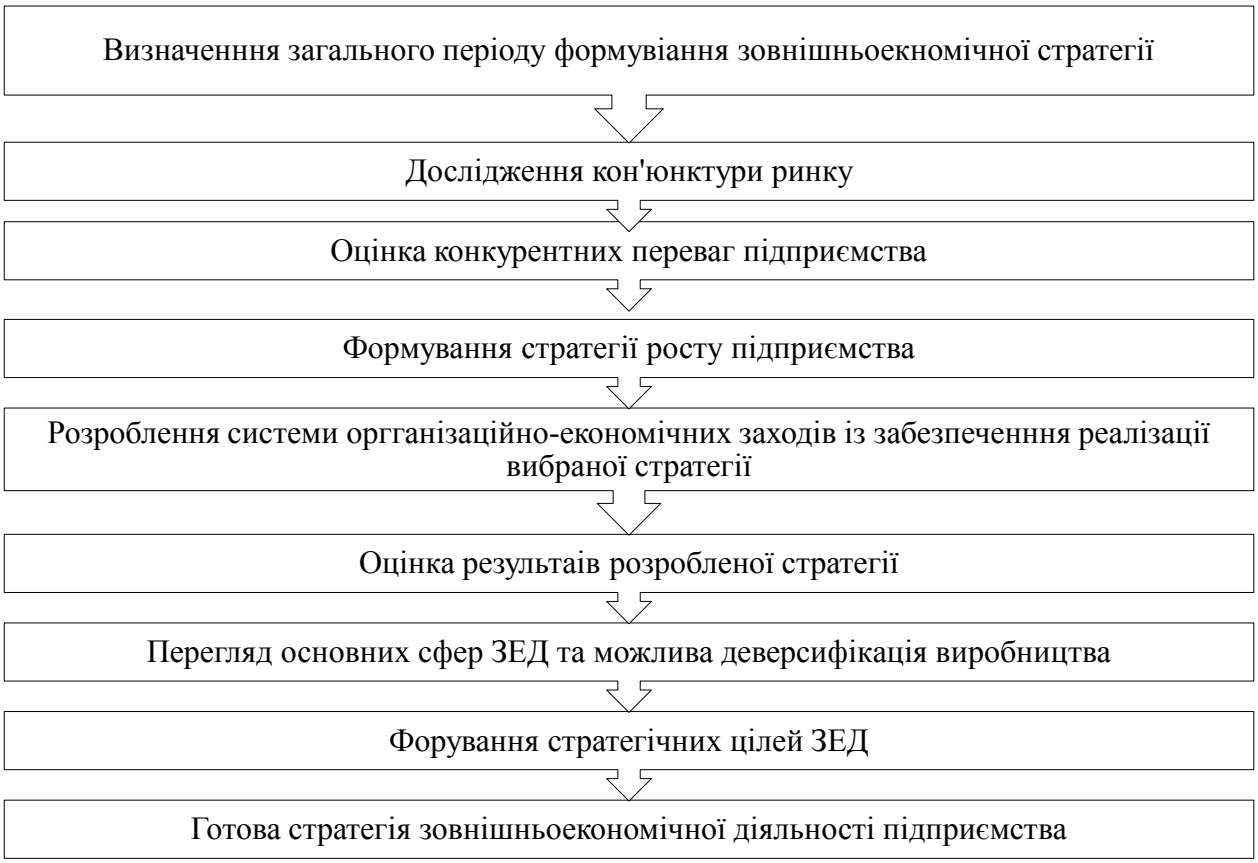

Рис. 1. **Схема формування стратегії оптимізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

В процесі формування експортної стратегії мають бути оцінені показники фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, виявлені резерви

підвищення продуктивності використання ресурсів, досліджено можливості адаптації технологічного процесу на підприємстві задля задоволення вимог санітарних та фіто санітарних заходів у країнах-імпортерах тощо.

Для успішної реалізації поставлених завдань підприємство повинно розробити різні стратегії: охоплення ринків і ринкових сегментів, конкурентні, виходу на нові ринки, виходу на ринки з новим товаром, цільові, ринкового попиту, товарної політики і т.д. Організувавши вихід на іноземні ринки, підприємство може значно підвищити ефективність ЗЕД.

Отже, оптимізація експортної діяльності підприємства потребує комплексного підходу до оцінки роботи підприємства. Аналіз господарської діяльності підприємства (витрат на експорт), конкурентоспроможності продукції, що випускається, і самого підприємства необхідні для того, щоб визначити напрямки оптимізації експортної діяльності підприємства. Готовий план оптимізації експортної діяльності підприємства варто формувати у вигляді стратегії, що дозволить на основі проведеного аналізу визначити основні напрямки вдосконалення та шляхи і способи їх досягнення.

Список використаних джерел:

1. Абдуль-Азіз А.-О. С. Трикомпонентна модель експортної діяльності підприємства / Аль-Оста Салім Абдуль-Азіз // Маркетинг інновацій. - 2015. - № 1. - С.213-220.

2. Галаган О.В. Підвищення ефективності експортної діяльності підприємств АПК на засадах стратегічного управління / О.В. Галаган // Європейські перспективи. - 2012. - № 2(2). - С. 15-20.

3. Вацик Н.О. Витрати на експортну діяльність: сутність, склад та загальна характеристика/ Н.О. Вацик // Вісник Хмельницького національного університету Економічні науки. — Хмельницький: Видавництво Хмельницького національного університету, 2012. — № 1. — С. 68-74.

4. Лозовик Д.Б., Баранець С.О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції [Електронний ресурс] / Д.Б. Лозовик, С.О. Баранець // Кременчуцький державний політехнічний університет. – Режим доступу до документа: http://www.kdu.edu.ua/statti/2006-5-1(40)/140.pdf.

УДК 35:332.1(045)

К.П. Харчинська

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

У статті розкривається сутність стратегічного управління розвитком територій. Обґрунтовується необхідність взаємодії органів місцевої влади, бізнесу та громадськості. Виділено основні завдання для покращення стрімкого та сталого розвитку територій.

***Ключові слова**: стратегічне управління, розвиток території, органи місцевого самоврядування, влада, бізнес, громадськість.*

В даний час, перед органами місцевої влади постає завдання з пошуку нових, та удосконалення вже існуючих, підходів до стратегічного управління розвитку територій. Зважаючи на зарубіжний досвід важливу роль у стрімкому та сталому розвитку території відіграє співпраця або ж партнерство місцевої влади, бізнесу та громадськості. У Вітчизняній практиці така співпраця, здебільшого, відбувається лише на формальному рівні проте за останні декілька років набуває стрімкого розвитку і результат таких поодиноких випадків партнерства є очевидним. У сучасних умовах розвитку місцевого самоврядування впровадження та прийняття управлінських рішень є неможливим без урахування інтересів територіальної громади як основи місцевого самоврядування, тому реальна співпраця у форматі «влада-бізнес-громадськість» є однією з найактуальніших проблем сучасного суспільства.

Питання взаємодії місцевої влади, бізнесу та громадськості, в даний час, є досить актуальним, тому значну роль, в її обговоренні та вивченні, заслуговують праці таких науковців, як: Е. Д. Блейклі, Дж. Брайсон, Р. Броль, А. Вятрак, Дж. Гордон, Т. Доманьські, М. Жовковскі, Р. Кемп, У. Кінг, Д. Кліланд, Д. Лічфілд, Й. Парисек, П. Хіллі, П. Холд; серед вітчизняних

вчених увагу слід приділити працям О. Берданова, О. Бойко-Бойчука, Р. Брусака, В. Вакуленко, І. Ваховича, З. Герасимчука, М. Долішнього, Г. Дробенка, О. Дудкіна, О. Кария, О. Ляха, В. Мамонова, П. Мавко, А. Мельника, Г. Монастирського, В. Пархоменка, В. Проскуріна, В. Прошка, Ю. Свірського, В. Тертичкої, Ю. Шарова, та інші. Зважаючи на умови сьогодення, партнерство між місцевою владою, бізнесом та громадськістю, потребує подальшого деталізованого та більш обґрунтованого вивчення.

Головним завданням є обґрунтування необхідності взаємодії органів місцевої влади, бізнесу та громадськості в рамках процесу стратегічного управління та розвитком територій.

Під стратегічним управлінням розвитку території, мається на увазі, система дій та рішень органів місцевої влади, представників бізнесу та громадськості стосовно вибору, розробки та реалізації стратегії розвитку території, що включає в себе діяльність із визначення та досягнення запланованих цілей шляхом використання наявних та створення нових конкурентних переваг території з метою забезпечення її сталого розвитку. Крім цього, слід зазначити, що певна територія, наприклад місто, виконує ряд важливих функцій: економічну, соціальну, екологічну, інфраструктурну, адміністративну та ін., тому суб'єкти стратегічного управління повинні регулювати або ж координувати їх виконання.

Основною метою стратегічного управління територією є забезпечення сталого розвитку. Сталий розвиток територій, в тому числі і міст, обґрунтований не лише прагненням приєднатись до спільноти європейських міст, які вже задекларували сталий розвиток як основну місію, а також і об'єктивною ситуацією, що склалась в містах нашої держави. Намагання України реалізовувати концепцію сталого розвитку визначилось ще 24 грудня 1999р., коли Постановою Верховної Ради України була прийнята Концепція сталого розвитку населених пунктів (від 24 грудня 1999р.) [1], у якій

окреслюються основні напрями та заходи державної політики щодо забезпечення сталого розвитку населених пунктів (в тому числі міст).

Слід зазначити, що після прийняття даного документа уже минуло 17 років, а сучасний стан сталого розвитку територій в Україні, на жаль, все ще знаходиться на низькому рівні. Більше того, окрім цього документу, інші закони та нормативно-правові акти в рамках проблематики сталого розвитку, спрямовані переважно на забезпечення сталого розвитку на національному та регіональному рівнях, при цьому забезпеченню сталого розвитку міст не надається вагомого значення. Однак слабка законодавча база є не єдиною проблемою, яка перешкоджає забезпеченню збалансованого соціо-еколого-економічному розвитку українських міст у сучасних умовах. Суттєвими проблемами також є: відсутність належного фінансового забезпечення, низький рівень екологічної культури місцевих жителів та їх небажання приймати активну участь у проектах, пов'язаних з розвитком їх міст у довгостроковій перспективі, пасивність міських чиновників відносно впровадження ідей сталого розвитку, тощо.

Отже, забезпечення сталого розвитку територій є складним процесом, тому для реалізації цієї мети необхідно докласти чимало зусиль. Досягнення сталого розвитку практично неможливо здійснити лише діями та рішеннями органів місцевої влади. Тому концептуальні та системні зміни, спрямовані на забезпечення сталого розвитку територій, можна реалізувати на основі поєднання зусиль суб'єктів стратегічного управління: органів місцевої влади, бізнесу та громадськості. Оскільки співпраця суб'єктів стратегічного управління дасть змогу краще вивчити проблеми, що турбують місцевих жителів у соціальній, екологічній, економічній сферах життєдіяльності міста, а спільне генерування ідей та креативне мислення учасників цього процесу допоможе знайти раціональні та ефективні шляхи щодо їх вирішення.

Органи місцевої влади повинні виступати в якості лідера забезпечення сталого розвитку. Адже вони мають формувати місцеву політику, спрямовану

на забезпечення збалансованого соціо-еколого-економічного розвитку території (міста), встановлювати в межах територіальних громад принципи соціальної справедливості; забезпечувати ефективне та еколого безпечне функціонування економіки; створювати, нарощувати та ефективно реалізовувати конкурентні переваги міст, тощо. Для реалізації цих завдань може бути використаний широкий спектр методів управління (адміністративні, економічні, соціально-психологічні та ін.). Зокрема, за допомогою адміністративних методів органи місцевої влади можуть удосконалювати місцеву нормативно-правову базу, що регламентуватиме розвиток міста за принципами сталого розвитку (наприклад, розробку та прийняття нових актів локального характеру, спрямованих на регулювання питань планування і забудови міст, землекористування, реформування соціальної політики, охорони довкілля, діяльності органів місцевої влади у сфері забезпечення сталого розвитку міст тощо). Економічні методи стануть в нагоді можновладцям для забезпечення збалансованого, раціонального, цільового та ефективного використання місцевого бюджету. Соціально-психологічні методи, органи місцевої влади зможуть використати для стимулювання розвитку людського капіталу та соціальної інфраструктури, покращення демографічного середовища, формування збалансованого ринку праці, активізації діалогу з місцевою громадськістю (наприклад, проведення громадських слухань, удосконалення інформування населення щодо суті сталого розвитку, цілей формування та реалізації стратегій розвитку міст, з метою широкого залучення місцевих жителів до процесу стратегічного управління розвитком міст).

«Бізнес» (представники підприємницьких структур) як важливий суб'єкт стратегічного управління розвитком міста повинен, по можливості фінансувати проекти, спрямовані на забезпечення сталого розвитку міста (адже стратегія розвитку міста та програми її реалізації повинні фінансуватись не лише з місцевого бюджету та трансфертів з Держбюджету, а і за рахунок коштів бізнес-структур, які виступають в ролі спонсорів, меценатів, що дозволить

підтримувати життєздатність стратегії). Крім цього, представники бізнес-структур повинні раціонально використовувати природно-ресурсний потенціал міста, застосовувати у роботі підприємств очисні споруди, утилізацію або переробку відходів, активно впроваджувати інновації, необхідні для створення соціально та екологічно ефективного виробництва, підвищувати конкурентоспроможність як підприємств, так і міста в цілому.

Громадськість - третій суб'єкт стратегічного управління розвитком міста (території), до складу якого ми відносимо представників громадських організацій, профспілок, політичних партій, ЗМІ, науковців, молоді та усіх зацікавлених та небайдужих до майбутнього свого міста жителів. Представники громадськості повинні впроваджувати у стиль життя концепцію сталого розвитку, поширювати ідеї серед населення, приймати активну участь у всіх проектах, спрямованих на забезпечення сталого розвитку території, сприяти підвищенню конкурентоспроможності.

Крім цього, суб'єкти стратегічного управління відповідальні за функції, які виконує місто. Зокрема, органи місцевої влади регулюють основні функції міста, а представники бізнес-структур та громадськості координують дії з органами місцевого самоврядування щодо контролю над виконанням цих функцій. Схематично процес стратегічного управління розвитком території на прикладі міста зображений на рисунку1.

Зображена на рисунку 1 схема відображає ідеальне бачення здійснення процесу стратегічного управління, коли визначена єдина спільна мета функціонування та розвитку міста, що згуртовує навколо себе суб'єкти стратегічного управління, які за допомогою виконання різних завдань прагнуть втілити її в реальність. При цьому виникає потреба у визначенні механізмів реалізації взаємодії суб'єктів стратегічного управління між собою.

Зокрема, А. Серант вивчаючи співпрацю місцевої влади з громадськістю, пропонує вирішувати дане питання за допомогою впровадження інформаційних технологій, що дасть змогу органам місцевої влади використовувати сучасні системи електронного управління, основними функціями яких повинні бути: "інформування та обслуговування громадян; взаємодія з громадянами

Рис. 1. **Схема стратегічного управління розвитком міста (території)**

(спілкування громадян і представників влади в реальному часі для обговорення прийнятих рішень, проектів документів тощо)". Крім того, науковець зазначає, що для успішно здійснюваної діяльності, орган місцевої влади повинен дбати про свою репутацію, яка демонструє довіру і ставлення місцевих жителів до влади, а також налагоджувати зв'язки з громадськістю за допомогою ЗМІ [2].

У посібнику [3, с.12] зазначається, що «участь громадян у прийнятті управлінських рішень відповідає європейським нормам і тому органи місцевої влади повинні визнавати роль громадських організацій та забезпечувати шляхи залучення громадян на всіх етапах політичного циклу, надавати громадянам можливість безпосередньо брати участь у процесі прийняття рішень та надавати доступ до інформації, зокрема до відповідних документів з питань прийнятих політичних рішень та бюджетів, забезпечувати прозорість процесу прийняття рішень, тощо». Органи місцевої влади також повинні підтримувати створення сприятливих умов для ширшого залучення громадян.

Це включає в себе: дотримання основних демократичних процедур; політичну волю для забезпечення ефективної участі громадян; виконання законодавства; чіткі процедури участі; створення умов для діалогу та співпраці, що передбачає доступ до ресурсів (фінансових, людських та фізичних), тощо [3, с.13].

Тому важливо розвивати приватно – публічне партнерство, в результаті якого кожен з учасників отримує чималі переваги.

Як бачимо, в науковій літературі існують різні погляди щодо налагодження механізму взаємодії між місцевою владою, бізнесом та громадськістю, що в черговий раз підкреслює підвищений інтерес до даної тематики та її важливість для розвитку міст. Ми ж, досліджуючи взаємодію вище перелічених суб'єктів в контексті стратегічного управління розвитком міста, вважаємо доцільним подати наступні пропозиції:

- по-перше, створення нормативно-правої бази, яка б регулювала відносини органів місцевої влади, бізнесу та громадськості безпосередньо в процесі стратегічного управління розвитком міста;

- по-друге, популяризація взаємодії суб'єктів стратегічного управління серед населення міста шляхом мотивації місцевих жителів та підприємців щодо залучення до цього процесу;

- по-третє, створення спеціалізованого органу, який би координував роботу органів місцевої влади, бізнесу й громадськості та контролював їх співпрацю на всіх етапах стратегічного управління розвитком міста.

Список використаних джерел:

1. Постанова Верховної Ради України "Про Концепцію сталого розвитку населених пунктів" (від 24.12.1999р., № 1359-14). - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1359-xiv

2. Серант А. Роль зв'язків із громадськістю у забезпеченні ефективної роботи місцевих органів влади / А.Серант // Ефективність державного управління [зб. наук. пр.]. – Вип.21. – 2009. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Edu/2009_21/fail/Serant.pdf

3. Участь громадськості у процесі прийняття рішень на місцевому рівні [Текст] : посіб. – К. : Ленвіт, 2012 . – 64 с.

4. Підготовка та реалізація проектів публічно-приватного партнерства: Практичний посібник для органів місцевої влади та бізнесу / С. Грищенко – К., ФОП Москаленко О.М., 2011. – 140 с.

УДК 331.103.226

О.В. Хомко

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ЗАСТОСУВАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ МОТИВАЦІЇ

У статті розглянуто основні елементи системи мотивації праці в провідних країнах та сформовано рекомендації щодо можливостей їх застосування на підприємствах України. Проаналізовано вплив удосконалення елементів системи мотиваційного механізму на розвиток та адаптацію вітчизняних підприємств на ринку в умовах сьогодення.

Ключові слова: *система менеджменту, персонал, мотивація, методи мотивації, зарубіжний досвід мотивації праці.*

Завдання сучасних систем та складових елементів менеджменту полягає у забезпеченні успішного функціонування організації, результатом діяльності якої є система забезпечення потреб, а також певні гарантії для її майбутнього, оскільки нагромадження прибутку у вигляді різноманітних резервних фондів дає змогу обмежувати й долати ризики, зумовлені змінами ринкової ситуації. Це передбачає необхідність постійного удосконалення системи управління підприємством.

Основні шляхи розвитку управлінської системи зображено на рисунку 1.

Ключовим аспектом у досягненні ефективності діяльності підприємства та удосконалення його управління є мотивація персоналу, а найважливішим ресурсом у діяльності організації є трудовий ресурс. Тому проблема удосконалення мотиваційної системи є досить актуальною в умовах швидкої зміни ринкового середовища.

Ціль даного дослідження полягає у вивченні найбільш дієвих методів мотивації праці, впровадження яких забезпечить успішне функціонування підприємства та удосконалення системи менеджменту.

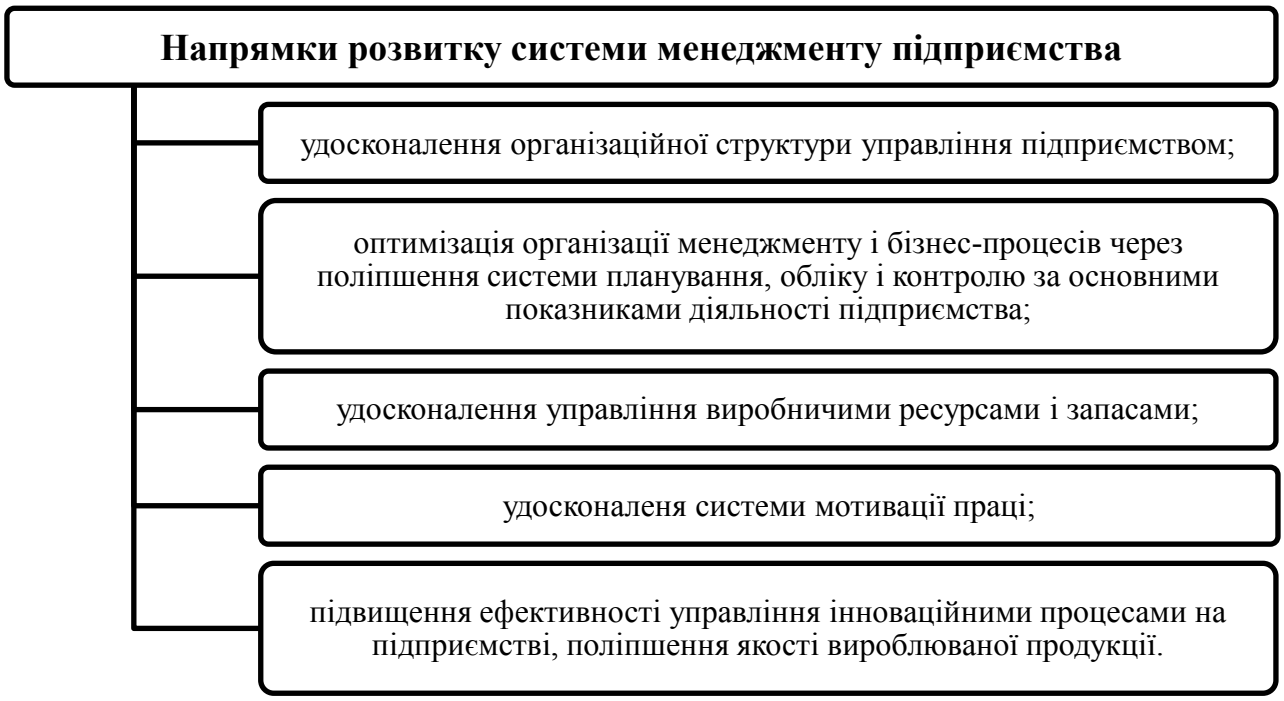

Рис. 1. **Основні напрямки розвитку системи менеджменту підприємства**

Проблемам мотивації праці присвячено безліч наукових робіт як вітчизняних так і зарубіжних вчених. Серед закордонних вчених питанням мотивації праці персоналу займалися Л. Гілберт, Д. Мак-Грегор, Е. Хей, М. Альдерфер та багато інших. Багато праць закордонних вчених таких, як А. Маслоу, Ф. Тейлор, Р. Оуен, А. Сміт, Д. Рікардо, Й. Шумпетер й досі не втратили своєї значимості і актуальності в наш час. Серед вітчизняних вчених вагомий внесок у розвиток проблеми мотивації праці персоналу зробили М. Ведерніков, М. Дороніна, Д. Дратвер, И. Завадський, М. Зелена, Г. Зеленько, Л. Ганжурова, О. Криворучко, О. Крушельницька, С. Олійник, Н. Паска, В. Шаповал, В. Шинкаренко та інші.

Складові елементи мотиваційного процесу, які формують сучасну систему менеджменту – це пріоритетне завдання керівника.

Мотивація працівників – одне з найбільш важливих завдань менеджера. Вона вимагає уміння, напористості та розуміння людської природи. Успіху завжди домагається керівник, який має добре розвинені здібності спонукати працівників до вищого рівня напруження їхніх зусиль і, в кінцевому підсумку, до виконання роботи.

Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, тому частина роботи менеджера полягає в тому, щоб направити мотиваційні заходи на досягнення організаційних цілей.

При визначенні сучасного підходу до елементів сучасної системи мотивації праці важливе значення відіграють впровадження альтернативних варіантів організації, умов та режимів праці з широким застосуванням гнучких та індивідуальних підходів, впровадження безперервної системи освіти персоналу, оновлення систем профорієнтації, зростання цінностей корпоративної культури в системі управління, ефективне закріплення та розвиток професійно-особистісних якостей працівників [2, с. 28].

Добре спланована система мотивації дозволяє суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшувати обсяги продажу, покращувати виробничий процес та обслуговування клієнтів, без особливо великих

матеріальних затрат з боку компанії. Адже, коли працівник виконує свої посадові обов’язки з повною самовіддачею і його цілі саморозвитку включають розвиток підприємства загалом, тоді коефіцієнт корисної дії зростає в декілька разів.

Методи мотивації умовно формують ключові складові, що включають в себе економічні та соціальні; останні, в свою чергу, поділяються на організаційні та моральні. Однак на практиці всі вони тісно взаємопов'язані, взаємообумовлені і часто плавно переходять один в інший. Часом методи мотивації навіть важко розділити, оскільки, наприклад, грошова винагорода не тільки дозволяє придбати певні блага, а й приносить популярність, повагу тощо.

В сучасних умовах, в організаціях застосовують різні методи мотивування персоналу, серед яких є як матеріальні, так і нематеріальні заохочення (Рис. 2).

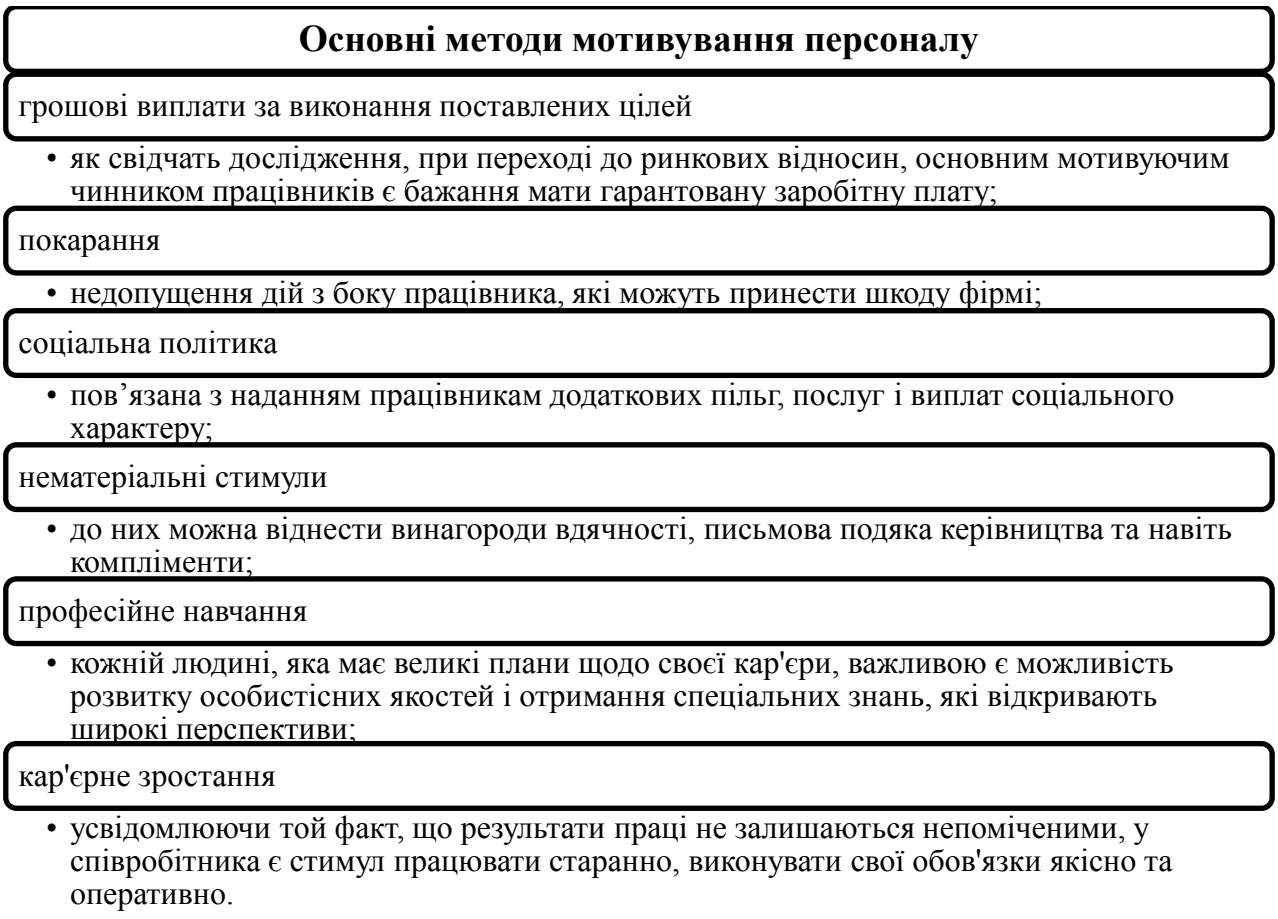

Рис. 2. **Основні методи мотивування персоналу**

Для побудови ефективної системи мотивації менеджеру необхідно вдало поєднувати всі ці методи стимулювання, адже працівникові мало лише матеріальної складової, інколи потрібен саме нематеріальний чинник.

З метою підвищення ефективності мотивації праці персоналу в Україні варто проаналізувати і виявити можливості застосування досягнень у сфері управління і стимулювання трудової діяльності провідних країн світу. Особливу увагу необхідно звернути на методи нематеріального стимулювання, які найчастіше використовуються в умовах обмеженості ресурсів, тому що застосування даних методів набуває неабиякої актуальності для вітчизняних роботодавців.

Західні менеджери по управлінню персоналом давно дійшли висновку про те, що персонал підприємства є головною цінністю компанії, тому його необхідно берегти та цінувати, адже від працездатності колективу залежить успіх підприємства [3, с. 69].

Таким чином, доцільно розглянути елементи системи мотивації персоналу провідних країн світу, а саме США, Франції та Японії, з метою пошуку можливостей використання деяких елементів, трансформованих до умов українських реалій, на вітчизняних підприємствах.

Сутність та особливості існуючих мотиваційних механізмів розглянуто на основі досліджень Ведернікова М. та Зеленої М.

Відмінними складовими мотиваційних систем провідних країн є система винагород, медичне та соціальне страхування. Дедалі більшого поширення набувають і нестандартні методи мотивації, які стають особливо актуальними, коли компанія не може дозволити собі збільшити зарплату співробітникам.

Сполучені Штати Америки можна віднести до ідеологів сучасних методів ведення бізнесу. Система стимулювання персоналу у цій країні є однією з найефективніших, тому при удосконаленні вітчизняної системи менеджменту варто звернути особливу увагу на досвід США у даній сфері.

Елементи системи мотиваційного механізму США можна поділити на дві групи: ті, що підтримують престиж організації (відрахування в пенсійний фонд, страхові і лікарняні доплати, участь в прибутках); ті, що стимулюють продуктивність і якість праці (преміювання у формі грошових виплат, просування по кар’єрній сходинці, моральне стимулювання тощо).

На нашу думку, в Україні є реальна можливість впровадження таких стимулів праці, як система винагород, медичне страхування, гнучкий графік роботи для окремих працівників, можливість підвищення кваліфікації за рахунок підприємства тощо. Впровадження даних заходів на вітчизняних підприємствах вимагає додаткових фінансових ресурсів, але й результат буде відповідним – отримання максимального прибутку та задоволення умовами праці. Колектив докладатиме максимум зусиль для підвищення власної продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства загалом.

Досвід мотивації праці персоналу компаній у Франції є досить незвичним. Жителі Франції не те щоб не люблять працювати, проте вони просто вважають за краще не переробляти. Про це свідчить 35-годинний робочий тиждень, встановлений на більшості французьких підприємств. На особливу увагу до власної персони, з боку компанії, французи відносяться як до чогось само собою зрозумілого.

Для громадян Франції важливими є гнучкий графік, медичне і соціальне страхування за рахунок компанії, а також допомога у виплаті кредитів. Широке поширення отримала і корпоративна культура. Цікавим є той факт, що додаткова освіта і підвищення кваліфікації за рахунок працедавця французам абсолютно не цікаве, хоча багато підприємств і намагається впроваджувати численні навчальні програми та тренінги.

Французам властиво мало працювати і при цьому отримувати чимало заохочень, в Україні ж, за умов обмеженості ресурсів, це на сьогоднішній день не можливо. Складові французького стимулювання трудової діяльності не зовсім відповідають особливостям українського менталітету, проте деякі елементи, зокрема, такі, як медичне та соціальне страхування за рахунок компанії, а також допомога по виплаті кредитів, могли б значно підвищити продуктивність праці персоналу вітчизняних підприємств.

Стосовно мотиваційної системи такої країни як Японія, то її можна охарактеризувати як «японська стабільність». У Японії людина влаштовується на роботу на все життя. Будучи одного разу прийнятим в компанію, японець

залишається там, як правило, аж до офіційного виходу на пенсію. Підприємство, на якому працює фахівець, стає практично другою сім'єю. Отже, нематеріальна мотивація співробітників здійснюється за психологічною схемою «батько-син», де батьком виступає компанія, а сином – співробітник.

Компанія в країні висхідного сонця сприяє отриманню кредиту, а нерідко і сама безвідсотково кредитує своїх співробітників. Також фірма бере на себе усі витрати у разі дорогого навчання працівника і його дітей.

Досить високу мотивацію до праці забезпечують широкі можливості кар'єрного і професійного зростання. Службові підвищення можуть бути незначними, але їх регулярність відмінно мотивує співробітників [1, с. 19-20].

Отже, японську мотиваційну систему загалом в її первинному вигляді досить важко адаптувати на рівні вітчизняних підприємств. Головною перешкодою такої адаптації, по-перше, виступають особливості українського менталітету. По-друге, слід враховувати специфіку вітчизняного бізнесу, яка свідчить про те, що дуже мала кількість підприємств може запропонувати своїм працівникам роботу на все життя. Показник плинності кадрів у нашій країні значно перевищує цей показник у Японії.

Таким чином, японські методи мотивації є цікавими для вивчення та застосування для українських громадян, адже стабільне робоче місце та заробітна плата, піклування з боку фірми (нематеріальні методи мотивації) – це все те, чого нам так не вистачає, але наш менталітет та економічна ситуація майже унеможливлюють впровадження даної системи мотивації на вітчизняних підприємствах.

В наш час провідні компанії, окрім нематеріальних методів мотивації праці, застосовують і нестандартні методи. З досвіду міжнародних компаній можна запозичити такі нестандартні методи стимулювання праці:

1) безкоштовне пільгове харчування (використовується у компаніях Google, Яндекс, Вконтакте);

2) створення дружної, сімейної атмосфери, пільгове медобслуговування (використовується у компанії Johnson & Johnson);

3) виділення вільного часу для можливості відвідування наукових заходів для підтримки творчої, винахідницької діяльності (застосовується компаніями Toshiba, IBM, Polaroid) [4, с. 57].

Отже, в наш час мотиваційний процес відіграє важливу роль в підвищенні ефективності системи менеджменту та діяльності підприємства в цілому. До працівників приділяється особлива увага з боку керівників. Для персоналу важливим є не тільки матеріальна зацікавленість до виконання своєї роботи, але й нематеріальні стимули праці. Важливу роль відіграють нестандартні методи мотивації персоналу, що є більш орієнтованими на індивідуальні потреби працівника, вирізняються своєю новизною та дієвістю.

Керівництву вітчизняних підприємств варто орієнтуватися на досвід світових колег, але ні в якому разі не можна повністю копіювати його, не дослідивши особливості і сумісність закордонних та вітчизняних мотиваційних систем, адже механічне перенесення зарубіжного досвіду в наші умови не дасть ніякого позитивного результату. Разом з тим, не варто забувати про те, що нематеріальні інструменти заохочень працівників компанії можна і треба використати тільки у тому випадку, коли задоволені хоча б мінімальні фінансові потреби співробітників.

Список використаних джерел:

1. Ведерніков М. Д. Доцільність застосування зарубіжного досвіду мотивації персоналу на українських підприємствах / М. Д. Ведерніков, М. І. Зелена // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – №5. – С. 18-21.

2. Доронина М. С. Особенности современного изучения мотивации персонала / М. С. Доронина, Е. Г. Наумик // Вестник ХГПУ. Сер. «Техн. прогресс и ефект производства». – 2000. – № 122. – С. 27-30.

3. Крушельницька О. В. Зарубіжний досвід мотивації персоналу / О. В. Крушельницька, С. О. Олійник // Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів, молодих учених ЖДТУ. – 2012. – С. 68-71.

4. Паска Н. М. Основні методи мотивації праці в багатонаціональному культурному середовищі / Н. М. Паска // Реформування фінансово-економічної системи: погляд у майбутнє. – 2013. – Частина 1. – С. 56-58.

УДК 65.012.122(045)

І.І. Цимбал

здобувач освітнього ступеня «магістр»

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Розглянуто теоретико-методологічні засади операційного менеджменту підприємства та сформовано напрямки вдосконалення операційного менеджменту виробничого підприємства.

Ключові слова: *операційний менеджмент, операційна система, виробництво, операції, операційна функція, операційна стратегія, операційний процес.*

Успішність та швидкість вирішення завдання становлення ринкових відносин в Україні визначальною мірою залежать від ефективності управлінської діяльності, що зумовлює необхідність докорінного оновлення усіх підсистем менеджменту відповідно до вимог ринкової економіки.

За сучасних умов господарювання все більшого значення набуває операційний менеджмент, який забезпечує результативність основної повсякденної діяльності підприємств, що, у свою чергу, створює реальне підґрунтя для успішної реалізації їх загальних господарських цілей та місії в цілому.

Формування ринкових відносин в Україні спонукає до кардинальної реформації управління у будь-яких сферах господарської діяльності. Причому за умов нестабільної ринкової кон'юнктури акцентів потребують найбільш динамічні галузі, серед яких особливо виділяється роздрібна торгівля.

Добре налагоджений операційний менеджмент можна розглядати як важливу передумову адаптації підприємства роздрібної торгівлі до ринкових умов господарювання та запоруку його життєздатності й успішності у конкурентному середовищі.

Нерозвиненість теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо операційного менеджменту на підприємствах з урахуванням специфіки економічного розвитку України підтверджує особливу актуальність проблеми.

Метою роботи є обґрунтування та розробка теоретико-методологічних засад операційного менеджменту виробничого підприємства та практичних рекомендацій щодо його вдосконалення за умов трансформації економічної системи країни.

З метою реалізації цільової установки передбачено вирішення таких завдань:

- проаналізувати наукові підходи до визначення поняття «операційний менеджмент»;

- розглянути операційну систему підприємства, як складову формування операційного менеджменту;

- вказати шляхи вдосконалення операційного менеджменту підприємства.

На сьогоднішній день фундаментальним дослідженням питань операційного менеджменту на підприємстві здебільшого присвячені праці зарубіжних авторів М.Альберта, Л.Гелловей, С.М.Лі, М.Мескона, В.Дж.Стівенсона, М.Ханна, Ф.Хедоурі, Р.Чейза, М.Дж.Шнідерженса, Р.Дж. Шредера. Окремі аспекти операційного менеджменту висвітлено і в працях деяких російських науковців, а саме: С.Д. Ільєнкової, В.О. Козловського, М.В. Макаренка, В.М. Макарова, Т.В. Маркіної, О.М. Махаліної, Р.А. Фатхутдінова. В Україні дослідження цієї досить автономної частини менеджменту обмежуються розділом у підручнику Й.М. Завадського та навчальним посібником О.С. Курочкіна. Слід також зауважити, що майже усі згадані науковці досліджують проблеми, що стосуються виробничої сфери господарювання, залишаючи поза увагою решту галузей.

Американські професори Річард Чейс та Ніколас Аквілано визначають операційний менеджмент як управління всіма ресурсами, необхідними для виробництва продукції та надання послуг організацією [5]. Інші американські

дослідники: Сег Лі та Марк Шнайдер'янс визначають операційний менеджмент як науку про концепції, методи, процедури, технологію, які використовуються управлінцями в процесі створення та функціонування операційної системи [2].

Російські професори З.П.Румянцева та Н.А.Саломатін визначають виробничий менеджмент як систему взаємозв'язаних елементів, що характеризують виробництво, його організацію, технічне обслуговування, а також управління виробничою стратегією, програмою, виробництвом в оперативному режимі, матеріальним забезпеченням виробництва, ціноутворенням, витратами у виробництві. Кожний із визначених елементів стосується управління виробництвом і вимагає відповідного розгляду у їх взаємозв'язку та взаємодії [4].

Таким чином, операційний менеджмент можна розглядати як цілеспрямовані управлінські дії щодо розробки, використання та вдосконалення виробничих систем, на основі яких виготовляються основна продукція або послуги підприємства (організації).

Діяльність, яка здійснюється в усіх організаціях, щодо створення товарів і послуг називається операційною.

Операції - це процес, вид діяльності чи комплекс дій, як правило, практичного характеру. Операції є невід'ємним атрибутом людської діяльності, якій властиві організованість та продуктивність. Тому всі організаційні функції є операціями і будь-яка управлінська діяльність містить у собі операційний менеджмент [3].

В менеджменті вважається, що терміни операції та виробництво взаємозамінні. Однак під «виробництвом» в основному розуміється випуск товарів і переробка сировини. Термін "операції" ширший, він включає не тільки виробництво товарів, але і надання послуг [3]. Операційна функція містить дії, в результаті яких виробляються товари і послуги, що поставляються в зовнішнє середовище. Функцію операцій мають всі організації, інакше вони просто не можуть існувати" .

Потрібно сказати, що система операційного менеджменту формується, виходячи з операційної стратегії. Найчастіше операційну систему подають як сукупність трьох взаємопов'язаних підсистем: переробної, підсистеми забезпечення та підсистеми планування і контролю (рис.1).

Рис. 1. **Склад операційної системи**

Переробна підсистема здійснює продуктивну діяльність, пов'язану безпосередньо з перетворенням вхідних величин у вихідні результати.

Підсистема забезпечення не пов'язана прямо з виробництвом виходів, але виконує необхідні функції забезпечення переробної підсистеми.

Підсистема планування та контролю отримує від переробної системи інформацію про стан системи. Інформація надходить із мікросередовища (цілі, політика, персонал тощо) та із зовнішнього середовища (попит на продукцію, вартість ресурсів, тенденції розвитку техніки тощо).

Основною метою операційного менеджменту є виробництво продукції вчасно та з мінімальними затратами. Завдання кожного виробничого підрозділу можуть бути різними, але основна управлінська мета залишається однією для всіх: безумовне виконання заданої виробничої програми і досягнення при цьому мінімальних витрат матеріалів, праці, часу та грошових засобів.

На практиці більшість зарубіжних фірм використовує додаткові критерії оцінки та контролю своїх цілей. Типовими критеріями для оцінки промислової фірми є:

1. Кількість виготовленої продукції.
2. Видатки на матеріали, сировину, персонал тощо.
3. Утримання обладнання.
4. Якість та надійність продукту.
5. Вчасність доставки.
6. Капіталовкладення та їх окупність.
7. Гнучкість при зміні продукту.
8. Гнучкість зміни обсягів виробництва.

Однак більшість із цих критеріїв характеризують діяльність виробника і меншою мірою спрямована на споживачів. Тому Річард Шонбергер, беручи до уваги досвід найкращих компаній, виділяє такі критерії оцінки цілей корпоративного рівня, що зображені на рис.2 [2].

Рис. 2. **Критерії оцінки цілей корпоративного рівні за Р. Шонбергом**

Цілком очевидно, що критерії Р.Шонбергера є досить вдалою спробою реалізувати маркетинговий підхід в управлінні.

У сучасних умовах господарювання специфіка управління виробництвом визначається з врахуванням ринкових умов, які з середини 80-х років характеризуються такими чинниками:

- скорочення життєвого циклу товару, розширення номенклатури виробів при зменшенні їх обсягів (а не виробництво великих партій стандартних продуктів);

- значне ускладнення технологічних процесів (порівняно з конвеєрними пініями), що зумовлює підвищення вимог до кваліфікації та рівня підготовки персоналу;

- зростання вимог до рівня якості обслуговування та термінів виконання замовлень, що викликає труднощі у використанні традиційних виробничих систем та у механізмі прийняття рішень [4].

Операційний менеджмент як вид практичної діяльності по управлінню підприємством включає певні складові (рис.3) [2,3,4].

Рис. 3. **Складові операційного менеджменту**

В наш час значна кількість підприємств України зустрічається з великою кількістю проблем в сфері операційного менеджменту, які можна розділити на 2 групи: проблеми професійного управління та виробничо-економічні проблеми.

Проблеми професійного управління: труднощі організації роботи; неправильне розуміння сутності процесу управління; неповний аналіз ефективності систем управління; проблема взаємини з персоналом; неправильно обраний стиль управління.

Виробничо-економічні проблеми: проблеми макросередовища; виробничі проблеми; проблеми маркетингу, реклами та збуту; фінансово-економічні проблеми; непрофесіоналізм кадрів.

До числа основних проблем професійного управління відносяться труднощі організації роботи, яка може в себе включати: неконкретну постановку завдань і тривалий час їх вирішення; недостатній інструктаж і координацію; нечіткий розподіл обов'язків; проблему документообігу; рішення другорядних питань; відсутність стратегічних цілей і місії організації; проблеми, пов’язані з делегуванням відповідальності; схильність бачити причини труднощів ззовні, а не всередині організації тощо.

Іншою групою проблем організацій є проблеми виробництва. Основні умови, які свідчать про наявність в організації таких проблем: зниження обсягів випуску продукції; низька якість продукції, що випускається; високий рівень браку; неповне використання виробничих потужностей; високий рівень травматизму; неорганізованість діяльності по роботі з постачальниками; низька

якість сировини, що поставляється; обмеженість ресурсів; не сертифіковані системи якості. Тому надзвичайно актуальною є тема вдосконалення операційного менеджменту вітчизняних підприємств.

Вдосконалення операційного менеджменту на українських підприємствах можна проводити за такими напрямками, як:

-орієнтація діяльності фірми на довготривалу перспективу;

-проведення фундаментальних наукових досліджень:

-диверсифікація виробництва;

-інтенсивна інноваційна діяльність;

-максимальне використання творчої активності персоналу.

Всі ці заходи можливо здійснити через формування виваженої операційної стратегії. Для здійснення успішної господарської діяльності, будь-якому підприємству необхідно формувати плани майбутніх заходів, щоб бути попереду від своїх конкурентів. Потрібне формування довгострокових перспектив та пріоритетів, на основі яких формується певний план дій, які затверджені у часі та вартості, оцінені сподіваним ефектом від їх здійснення. Тобто, кожна компанія формує свою власну стратегію діяльності. Ураховуючи багатоплановий характер діяльності підприємства, треба зазначити необхідність існування певного переліку взаємопов'язаних стратегій, тобто «стратегічний набір».

Стратегічний набір - це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі [2]. Стратегічний набір зазвичай включає: продуктово-товарні, виробничі, маркетингові, організаційні та інші стратегії. Суттєву роль у виборі стратегічного набору відіграє життєвий цикл підприємства.

Операційна стратегія є синтезуючою від виробничої, маркетингової і НДПКР стратегій і виражається в прийнятті рішень, пов'язаних з розробкою виробничого процесу й інфраструктури, необхідної для його підтримки. Розробка процесу полягає у виборі придатної технології, складанні тимчасового графіка процесу, визначенні товарно-матеріальних запасів, а також способу розміщення даного процесу. Рішення, пов'язані з інфраструктурою, стосуються систем планування і управління, способів забезпечення якості і контролю якості, структури оплати праці й організації операційної функції компанії.

Мета і стратегічні вказівки операційної стратегії, з одного боку, повинні відповідати загальним вимогам, що пред'являються до стратегічних цілей і стратегічних вказівок. З іншого боку, вони зобов'язані адекватним чином розкривати предметну специфіку саме операційної стратегії.

Формування операційної стратегії вимагає прийняття цілого ряду рішень:

1. Рішення з виробничих потужностей. Який розмір підприємства і його розміщення кращий з урахуванням можливостей його організаторів і наявного попиту? Як визначити місце розташування підприємства — поблизу ринків збуту, джерел сировини, робочої сили?

2. Вертикальна інтеграція. Купувати чи випускати самим вихідні матеріали, напівфабрикати, якщо так, то які?

3. Технологічні процеси. При вирішенні даної проблеми домінуючим мотивом є питання вибору процесу виробництва.

4. Якість продукту. Найчастіше вона є і головним критерієм сприйнятливості продукту тим чи іншим конкретним ринком.

5. Інфраструктура. Забезпечення кінцевої ефективності виробництва.

6. Використання виробничого персоналу. Склад персоналу і характер відносин у виробництві. Комплекс кадрових рішень включає оцінку організаційного по-тенціалу, потенціалу керівників і робітників, професійні навички виробничого персоналу, рівень їхньої культури і компетенції, тоб-то визначається відповідність складу і структури колективу стра-тегічним завданням розвитку виробництва. Зважуються питання організації використання власної робочої сили.

7. Взаємини з постачальниками й іншими партнерами. Стабільні дов-гострокові відносини з обмеженим колом партнерів з кооперації, що ґрунтуються на взаємній залежності і довірі.

8. Розподіл готової продукції. Визначення обсягів виробництва продукції на склад чи за конкретними замовленнями.

9. Управління виробництвом. Розвиток виробничого менеджменту як особливої підсистеми загальної системи управління організації.

Отже, підсумовуючи вище сказане можна зробити висновок, що сучасні підприємства ведуть свою діяльність у галузях, де є достатня кількість конкурентів. Тому для ефективної діяльності кожному підприємству необхідно постійно удосконалювати свою операційну діяльність, адже це основний вид діяльності підприємства, з метою здійснення якої воно створено.

Удосконалення можливе при формуванні виваженої операційної стратегії, яка є синтезуючою від виробничої, маркетингової і НДПКР стратегій і виражається в прийнятті рішень, пов'язаних з розробкою виробничого процесу й інфраструктури, необхідної для його підтримки. Мета і стратегічні вказівки операційної стратегії, з одного боку, повинні відповідати загальним вимогам, що пред'являються до стратегічних цілей і стратегічних вказівок. З іншого боку, вони зобов'язані адекватним чином розкривати предметну специфіку саме операційної стратегії.

Список використаних джерел:

1. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. - 532 с. К. : ЦУЛ, 2010.

2. Іванова В. Й. Операційний менеджмент у системі управління організацією навчальної дисципліни «Операційний менеджмент» : навчальний посібник. Ч. 2 / В. Й. Іванова, О. М. Тімонін, К. В. Ларіна. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. – 160 с.

3. Лайкер Дж. Практика Дао Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota / Джеффри Лайкер. Давид Майер / Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 588 с.

3. Курочкин А. С. Операционный менеджмент : учеб. пособие / А. С. Курочкин. – К. : МАУП, 2000. – 114 с.

5. Чейз Ричард Б. Производственный и операционный менеджмент / Ричард Б. Чейз, Николас Дж. Эквилайн, Роберт Ф. Якобе / Пер. с англ. – 8-е изд. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. – 704 с

УДК 640.43:338.48

І.М. Щербата

здобувач освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст»

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ЗАСТОСУВАННЯ ВННОВАЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТОМ У ГОТЕЛЬНІЙ СФЕРІ

В статті розглянуто інновації в розвитку готельного бізнесу на сучасному етапі. Використання інновацій в готельному господарстві дає можливість

поліпшити якість обслуговування та підвищити ефективність роботи як окремих підрозділів, так і готелю в цілому.

Ключові слова: *готельний бізнес, готель, інновації, інноваційний розвиток, види інновацій, етапи впровадження інновацій.*

Актуальність дослідження. Інноваційність є основною характеристикою сучасної економіки. В готельному бізнесі вона відіграє одну з головних ролей у висококонкурентній боротьбі готелів за кожного клієнта. Застосування новітніх технологій готельного бізнесу дозволяють менеджерам підвищити ефективність даного господарства. Знаходити нові резерви підвищення якості обслуговування, ефективної охорони номерів і майна гостей, надання нових послуг. Для цього необхідно досліджувати інновації, а саме те як вони використовуються менеджером інновацій та їх вплив на розвиток готельного бізнесу.

Постановка проблеми. Головна особливість готельного бізнесу полягає в тому, що зростання його не припиняється навіть під час глобальної економічної кризи. Тому менеджерам потрібно у своїй діяльності використовувати інновації дуже ефективно.

Аналіз останніх публікацій. Питаннями використання інновацій у готельному бізнесі займалися: С. М. Ілляшенко, Г. Б. Мунін, Г. О. Зінов'єв, Ю. П. Морозов, І. М. Мініч А. О. Змійонов, Є. В. Самарцев, О. О. Гаца, Х. Й. Роглєв тощо. Однак, використання менеджером, розвиток та вплив інноваційної складової в готельній сфері вимагає додаткових досліджень.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах розвитку світової економіки значно підвищується роль сервісного сектора. Це обумовлено високим рівнем забезпечення зайнятості населення сервісними організаціями (понад 50%) і збільшенням їх питомої ваги в поповненні державного бюджету. Крім цього, сервісне обслуговування максимально орієнтоване на забезпечення соціальних потреб людини, що відповідає сучасним стратегіям соціалізації та відповідальності бізнесу багатьох країн світу. Вагомою структурною складовою сервісних організацій є підприємства готельного господарства. Інтенсифікація

розвитку готельного бізнесу в умовах глобалізації призводить до збільшення конкуренції в цьому секторі. Індустрія гостинності є однією з найбільш динамічних галузей сфери обслуговування. Готельний бізнес багатоплановий, а управління ним – складне трудомістке завдання, що вимагає нових технологій управління. Відповідно, для стабілізації своїх позицій на тлі зростаючої конкуренції готельним підприємствам необхідно максимально використовувати інноваційні тенденції при виборі конкурентних переваг.

Готельні підприємства основною метою своєї діяльності визначають надання послуг максимально високої якості. І наскільки висока ступінь реалізації поставлених цілей, настільки ефективно діє готельне підприємство. Загальновідомо, що готель – це живий організм, що функціонує цілодобово, і якість його роботи безпосередньо пов'язана з тим, як працівники виконують свої обов'язки. Людський фактор відіграє в роботі готельного підприємства основоположну роль, один і той самий працівник може чудово обслужити клієнта сьогодні і погано – завтра. Готельні підприємства, що розробляють систему оцінки роботи співробітників – забезпечують у подальшому високу ефективність управління персоналом. На даний момент єдиної, збалансованої системи оцінки роботи персоналу не існує. Менеджер кожного готелю враховує свої особливості при введенні інновацій щодо роботи з персоналом[3].

Грамотно розроблена менеджером система оцінки ефективності роботи персоналу надає можливість:

- позитивно впливати на мотивацію співробітників;
- визначити необхідність проведення підвищення кваліфікації та спланувати її;
- прийняти обґрунтовані і справедливі рішення про заохочення або осудження співробітників.

В даний час кризові прояви наклали помітний відбиток і на ефективність роботи готельних підприємств, а також на економічне становище клієнтури. Тому такі якості менеджера, як професійна компетентність, вміння планувати і правильно розподіляти роботу між співробітниками, здатність стимулювати

творчу ініціативу, створити в колективі сприятливий морально-психологічний клімат є максимально значущими.

В умовах жорсткої конкуренції менеджери готелю змушені шукати нові шляхи підвищення привабливості та доступності своїх послуг. Недооцінка інноваційного управління в діяльності вітчизняних готельних підприємств призвела до зниження рівня їх конкурентоспроможності, порушення принципів і методів управління, зниження якості готельних послуг. Інновації виступають в якості стимулу для подальшого розвитку готельного бізнесу. Вони сприяють підприємствам не тільки займати лідируючі положення у своїх ринкових сегментах, але й відповідати світовим стандартам готельного обслуговування.

С. М. Ілляшенко визначає інноваційний розвиток як "… процес господарювання, що спирається на безупинні пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і який пов’язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту [3, с. 23]".

О. А. Адаменко пропонує наступні визначення інноваційного розвитку: 1) діяльність підприємства, що спирається на постійний пошук нових методів та засобів задоволення споживацьких потреб та підвищення ефективності господарювання; 2)розвиток, що передбачає розширення меж інноваційної діяльності та впровадження інновацій в усі сфери діяльності організації [6, с. 8].

Закон України «Про інноваційну діяльність» визначає інновації як новостворені (застосовані) і вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукцію або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і соціальної сфери; а інноваційну діяльність – як діяльність, що спрямована на вирішення і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг [1].

В готельному бізнесі виділено чотири загальних види інновацій: продуктові, маркетингові, ресурсні, організаційні. Кожен з цих видів є важливим. Наведені види повинні застосовуватись менеджером комплексно, для ефективного функціонування готелю. Надамо характеристику зазначених видів інновацій.

Продуктові інновації спрямовані на створення нових послуг та впровадження нових технологій обслуговування[4, с. 216]:

- застосування сучасних клінінгових технологій (дозування миючих засобів, низькотемпературна побутова хімія);
- встановлення енергозберігаючих технологій (автоматичні системи опалення, вентиляції та подачі води);
- використання екологічних матеріалів (постільна білизна з антибактеріальними і бактерицидними властивостями);
- аромотехнологія тощо.

Маркетингові інновації пов’язані з появою технологій дистрибуції в електронних системах бронювання, що дозволяють в режимі on-line керувати процесом бронювання.

Ресурсні інновації передбачають застосування електронної системи управління готелем та системи планування ресурсів підприємства.

Організаційні інновації пов’язані з розвитком готельного підприємства в системі та структурі управління: новітні методики навчання персоналу, купівля готельної франшизи, створення власної готельної мережі тощо.

Принципи впровадження інноваційних технологій, в управлінні готелем, мають дуже великий вплив. Оскільки прямо пов’язані з підвищенням ефективності роботи як кожного менеджера, так і готелю загалом. Сьогодні інноваційні технології впливають на конкурентноздатність готелю. Те наскільки в готелі ефективно використовуються комп’ютерні мережі, інтернет та інтернет-технології, автоматизація всіх бізнес-процесів готелю сьогодні не просто дозволяє бути лідером, а дає можливість вижити на ринку. Для швидкого і безпомилкового контролю операцій повноцінного аналізу існуючої

ситуації, швидкості і повноти обслуговування гостя на ресепшені. Тобто для забезпечення високої економічної ефективності та високої якості послуг, неминучим і незамінним стає впровадження автоматизованих інформаційних систем управління.

Впровадження інноваційних технологій в готельному бізнесі включає три етапи [2, с. 203].

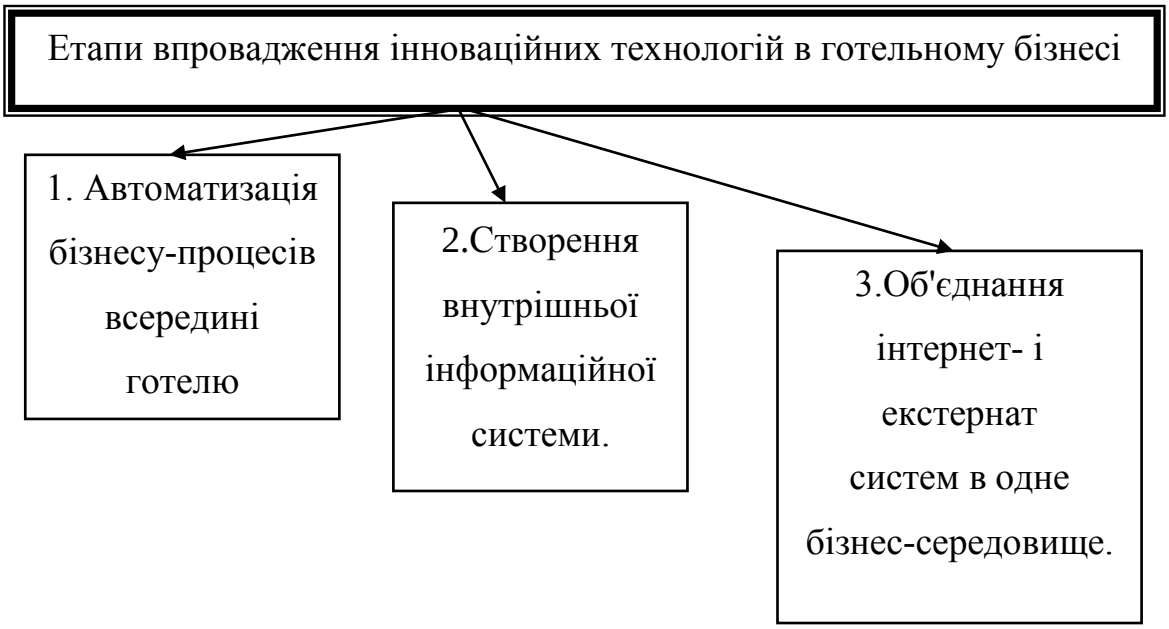

Рис. 1. **Впровадження інноваційних технологій в готельному бізнесі**

Отже, надамо характеристику наведених етапів впровадження інноваційних технологій в готельному бізнесі зображених на рисунку 1. Автоматизація бізнесу-процесів всередині готелю. Інформація про роботу готелю накопичується та зберігається в (базі даних) на одному із потужних комп’ютерів, що мають назву сервер. Клієнт-серверна технологія побудови інформаційних систем забезпечує доступ до баз даних з будь-якого робочого місця у відповідності з правом доступу.

Наступний етап – створення внутрішньої інформаційної системи. Дана система дозволяє автоматизувати бізнес-процеси через мережу Інтернет. Тобто пов’язує внутрішню інформаційну систему готелю із її зовнішніми партнерами (тур операторами, клієнтами).

Об'єднання Інтернет- і екстернат систем в одне бізнес-середовище. До цього етапу відносяться системи які подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Системи бізнес середовища

Назва системи	Призначення системи
Система бронювання в реальному часі	Дана система дає можливість клієнту в лічені секунди, поки він знаходиться на терміналі системи онлайнового бронювання побачити: • реальну наявність номерів в готелі та інших пропонованих послуг на конкретний період; • здійснювати бронювання послуг по всьому технологічному ланцюжку (від клієнта через турагента до туроператора і поставнику послуг); • отримати підтвердження бронювання в протилежному напрямку; • оплатити бронювання послуги;оформити документи на бронювання послуги.
Система on –line	• робити запит про наявність номерів у готелі і отримувати запит системи; • підтверджувати бронювання і отримувати розрахунок вартості номеру; • робити зміни в бронюванні, якщо це необхідно. Бронювання вноситься в систему автоматично, тому система показує реальну ситуацію в готелі; • дає можливість уникнути витрат на багатовартісні телефонні переговори і пересилання факсів між клієнтом і готелем.
Системи технічних засобів безпеки	В сучасних умовах безпека готелю, неможлива безсистеми технічних засобів безпеки • система відео-спостереження всередині і ззовні готелю; • система протипожежної безпеки; • модуль електронних замків; • застосування електронних сейфів; використання системи охоронної сигналізації в готелі. Застосування цих заходів безпеки не лише убезпечує клієнта під час його перебування в готелі, але і відгороджує співробітників від необгрунтованих звинувачень.

Інноваційний підхід в готельному бізнесі зводиться не лише до використання прогресивних інформаційних технологій і випуску нових послуг, але і цілого комплексу нововведень, що зачіпають усі сфери в області управління (управління якістю, фінансами, персоналом і так далі). При цьому найбільш ефективною інноваційна політика підприємства буде у разі одночасного впровадження різних типів інновацій.

На сьогоднішній день існує багато високотехнологічних прогресивних інновацій, які кожен сучасний, успішний менеджер бажає застосувати у діяльності свого готелю. Найсучасніші з них наведемо нижче[5].

Панелі Grow. Готелі, номери яких оснащені новітніми панелями, які кріпляться на зовнішній стороні фасаду і акумулюють енергію сонця і вітру. Температура і вологість в будівлях регулюється за допомогою водоспаду у внутрішньому критому дворику - атріумі. Величезна скляна стіна періодично відкривається, щоб в приміщення проникав свіжий морський бриз.

«Безшумні електронні дверні дзвінки». Обслуговуючий персонал натискає на кнопку дзвінка біля ваших дверей, і у вашому номері включається інфрачервоний сканер. Якщо він фіксує якийсь рух, з'являється електронний сигнал "не турбувати" і службовець йде, щоб прийти пізніше.

Як тільки людина входить до готелю, вона стає одним з персонажів відео, що транслюється у вестибюлі і містить кадри з 2400 встановлених в готелі камер. Тут немає ключів і номерів на дверях, тільки iPhone. Кожному відвідувачеві видається телефон від Apple з технологією розпізнавання, за допомогою якого постоялець може потрапити у свій номер. З iPhone можна подзвонити консьєржу, вийти в Інтернет і проглянути заздалегідь завантажену туристичну інформацію.

У деяких готелів, встановлений 24-дюймовий iMac, який виконує функцію "центру розваг".

Дійсно практичне рішення для постояльців чоловіків - дзеркало для гоління, яке не запітніває. Воно розташовано у ванній кімнаті у всіх номерах.

Орієнтоване на юних мандрівників, готелі організовують внутрішнє співтовариство PodCommunityBlog, відкрите для тих, хто забронював номер. Це дозволяє постояльцям і майбутнім постояльцям обмінюватися інформацією, ставити питання один одному.

Вкладення невеликих інвестицій в розвиток інноваційних технологій може дати стабільний економічний ефект. Проте в рамках процесу глобалізації для готельного бізнесу можуть позначитися і серйозні проблеми. Надмірна стандартизація характеристик споживання і моделей пропозиції послуг у цілому ряді країн чинить негативний вплив на місцеву культуру. Тому до тенденцій інтернаціоналізації й уніфікації належать тенденції збереження національної унікальності і самобутності.

При впровадженні нових технологій в роботу підприємства виникає питання потреби в навчанні, яка поширюється на всіх працівників. Найпростішим шляхом навчання тут є тренінг, специфіка якого визначається безпосередньо зацікавленою в підтримці навчання адміністративною командою. Проблема може полягати в великих масштабах поставлених завдань і мінімальному проміжку часу. Разом з тим, при правильному плануванні і ефективному проведенні навчальних занять програма може бути засвоєна за досить короткий термін. У проведенні навчання велика відповідальність лягає на тренуючого менеджера. Тобто, людина повинна виявляти глибокі знання предмета, бути технічно компетентним, терплячим і тактовним. Також успіх спеціалізованого навчання пояснюється максимальною ретельністю його планування і проведення.

Висновок. В умовах жорсткої конкуренції готелі змушені шукати нові шляхи підвищення привабливості та доступності своїх послуг. Недооцінка інноваційного управління в діяльності вітчизняних готельних підприємств призвела до зниження рівня їх конкурентоспроможності, порушення принципів і методів управління, зниження якості готельних послуг.

Інновації виступають в якості стимулу для подальшого розвитку готельного бізнесу. Вони дають змогу підприємствам не тільки займати лідируючі положення у своїх ринкових сегментах, але й відповідати світовим стандартам готельного обслуговування [7, с. 97].

Кожен менеджер який хоче щоб готель яким він керує розвивався зобов’язаний застосовувати інновації. Інноваційний підхід в готельному бізнесі може зводитися до використання не лише прогресивних інформаційних технологій і випуску нових послуг, але і цілого комплексу нововведень, що зачіпають усі сфери в області управління (управління якістю, фінансами, персоналом, робота з клієнтами і так далі). При цьому найбільш ефективною інноваційна політика підприємства буде у разі одночасного впровадження різних типів інновацій.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40- IV. [Електронний ресурс] – Режим доступ: www.zakon.rada.gov.ua

2. Бланк Н.А. Управлениефинансовойстабилизациейпредприятия. Н. А. Бланк. Навчальний посібник - К: Эльга, 2005. - 483 с.

3. Ілляшенко С. М. Управління інноваційними розвитком: проблеми,концепції, методи / С. М. Ілляшенко ; [навчальний посібник]. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 278с

4. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент: Ю.П. Морозов Учебноепособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-Диана, 2001. - 446 с.

5. Мунін Г.Б., Управління сучасним готельним комплексом. Г.Б. Мунін, А.О. Змійонов, Г.О. Зінов'єв, Є.В. Самарцев, О. О. Гаца, Х. Й. Роглєв: Навч. посіб. / під ред. члена-кор. НАН України, д.е.н., проф. Дорогунцова С.І. – К.: Ліра-К, 2005. – 520 с.

6. Адаменко О.А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств / О.А. Адаменко // Наукові праці Національного у-ту харчових технологій. – 2010. – № 35. – С. 5-10.

7. Соколенко С.І. Глобальні ринки XXI століття: Перспективи України. С. І. Соколенко - К.: Логос, 2008. – 568 с.

ВІСНИК СТУДЕНТСЬКОГО НАУКОВОГО ТОВАРИСТВА «ВАТРА»

ВІННИЦЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ІНСТИТУТУ КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Випуск 31

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ V ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

«Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих»

Редактор: Фатєєва Т.Д.
Комп'ютерна верстка: Осадчук К.В.

Підп. до друку 30.05.2016 р. Формат 60х84/16. Папір письм.
Друк різографічний. Ум. друк. арк. 38,13
Обл.-вид. арк. 30,30

Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ
21000, м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 25

656