

**ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ (м. Луцьк)  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ  
ВИЩАШКОЛА СУСПІЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА В ПШЕВОРСЬКУ  
(ПОЛЬЩА)**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ» (м. Харків)  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН  
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ (м. Рівне)  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ЄВРОПЕЙСЬКА АСОЦІАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ (м. Луцьк)  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (м. Хмельницький)  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**МАТЕРІАЛИ МІЖНАРОДНОЇ  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ  
СТУДЕНТІВ, АСПІРАНТІВ І МОЛОДИХ ВЧЕНИХ**

# **«СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

**15-16, 21 жовтня 2022 р.**

**Пшеворськ (Польща)  
Луцьк (Україна)  
2022**

УДК 005(062.552)  
Т33

*Рекомендовано до опублікування науковою радою  
Волинського національного університету імені Лесі Українки  
(протокол № 14 від 24.11.2022)*

**Рецензенти:**

**Карлін М. І.** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів Волинського національного університету імені Лесі Українки;

**Ковальська Л. Л.** – доктор економічних наук, професор, декан факультету бізнесу та права Луцького національного технічного університету;

**Скрипчук П. М.** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Національного університету водного господарства та природокористування.

**Сучасні технології менеджменту:** матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 21 жовтня 2022 р. Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2022. 396 с.

У збірнику подано тези доповідей та виступів учасників Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої удосконаленню та розвитку теоретичних, методичних та прикладних аспектів сучасного менеджменту

**УДК 005(062.552)**  
© Черчик Л. М. (упорядкування), 2022

## ЗМІСТ

Антіпова Марія	10
Інструменти підвищення конкурентоспроможності прат «датагруп»	
Безверха Анжеліка, Перерва Петро	14
Управління розвитком ринку інноваційної продукції: проблеми та перспективи	
Берчук Валентина, Ющишина Лариса	19
Управління витратами як процес їх ціленаправленого формування	
Бортнік Світлана	23
Перспективи розвитку ризик-менеджменту в бізнес-плануванні підприємницької діяльності за сучасних умов господарювання	
Боярчук Анастасія, Ющишина Лариса	27
Оцінювання економічної ефективності менеджменту підприємства	
Булик Юлія, Рейкін Віталій	30
Теоретико-методичні основи підвищення ефективності системи менеджменту організації	
Вавдіюк Наталія	35
Теоретичні аспекти системи мотивації працівників промислового підприємства	
Васюренко Надія, Черчик Лариса	39
Теоретико-методичні основи формування системи оцінювання персоналу	
Ващук Катерина, Волинець Ірина	42
Складові управління ефективністю виробничо-господарської діяльності підприємства	
Волинець Ірина	45
Напрями зменшення ризиків у процесі менеджменту персоналу підприємства	
Волинець Ірина, Козар Дарина	49
Планування як складова системи управління Бізнес-процесами державного підприємства	
Волинець Ірина, Романюк Анна	53
Сутність ризик-менеджменту, переваги й недоліки його застосування на підприємстві	

Гальчун Катерина, Ющишина Лариса	56
Система управління витратами підприємства	
Герасименко Анна, Левицький Віктор	59
Формування товарної стратегії промислового підприємства в умовах нестійкого зовнішнього середовища	
Домбровська Вероніка, Волинець Ірина	64
Основи управління фінансовою діяльністю підприємства	
Зварко Інна, Черчик Лариса	68
Теоретико-методичні основи формування стратегії управління персоналом	
Зіненко Костянтин, Кобелева Тетяна	71
Методичний підхід до комплексного оцінювання економічної безпеки будівельного підприємства	
Калініченко Людмила, Павленко Ельвіра	75
Управління на основі ділової етики – провідна парадигма в управлінні бізнесом	
Калініченко Людмила, Пакуліна Алевтина	78
Оцінка ефективності стратегії розвитку муніципалітету	
Калініченко Людмила, Пакуліна Алевтина	84
Оцінка ефективності і результативності діяльності в системі охорони здоров'я регіону	
Калмикова Наталя	89
Стратегічний менеджмент у сфері антикризового управління	
Кібік Ольга, Слободянюк Ольга	92
Ризик-менеджмент в управлінні підприємством	
Кльован Аріна, Перерва Петро	95
Особливості управління безпечним використанням інтелектуальних технологій: порівняльний аналіз України та світу	
Кобелева Анна	100
Управління готовністю інтелектуальної технології до комерціалізації	
Корольчук Діана	105
Сутність організаційної структури підприємства та особливості її проектування в умовах змінного середовища	
Корольчук Ірина, Буняк Надія	110
Обливість управління організаційними змінами підприємства	
Коцій Оксана	113
Стратегічне управління та соціальна відповідальність бізнесу	

Кувіка Ганна	119
Сучасні технології менеджменту в Україні. Впровадження ERP-системи в сфері гостинності	
Курдельчук Ольга	122
Діагностика в системі антисипативного менеджменту організацій	
Куцай Назар	126
Управлінські рішення на підприємстві: сутність та значення	
Кучер Юлія	133
Сутність та зміст антикризового управління банком	
Ляміна Юлія, Буняк Надія	136
Особливості стратегічного управління розвитком підприємства	
Маслак Марія	139
Управлінські механізми протидії контрафакту	
Мельниченко Олександр, Косенко Аліса	143
Елементи системи менеджменту персоналу організації	
Милько Інна	147
Теоретичні аспекти формування системи менеджменту за слабкими сигналами	
Миرونюк Інна	151
Особливості формування іміджу сучасних організацій	
Назарчук Т.	154
Управління організаційними змінами в системі стратегічного менеджменту підприємства	
Неруш Єлизавета, Перерва Петро	158
Управління процесами стимулювання продаж інноваційної продукції	
Нестеренко Світлана	162
Екологізація лісоресурсної сфери на засадах сталого розвитку	
Никитенко Марина, Калініченко Людмила	166
Мотиваційний механізм як компонент результативної діяльності підприємства	
Никитюк Артем	169
Трансформація кадрової політики в умовах війни	
Олійник Галина, Дребот Оксана	172
Економічний аспект сталого розвитку сільських отг	
Оніщук Дарина, Ющишина Лариса	176
Контролінг як основа функцій менеджменту	

Павлов Костянтин	179
Ринок житлової нерухомості України в період війни	
Пакуліна Алевтина	182
Оптимізація витрат підприємства як спосіб досягнення конкурентної переваги	
Пакуліна Алевтина	187
Регулювання інноваційної діяльності на регіональному рівні	
Пакуліна Алевтина	191
Підвищення ефективності державного регулювання інноваційної діяльності в харківській області	
Пакуліна Алевтина, Дідик А.К.	195
Методологія ризик-менеджменту	
Пакуліна Алевтина, Дідик А.К.	201
Переваги та недоліки функціонування вільної ринкової економіки в Україні	
Пакуліна Алевтина, Дідик А.К.	207
Дослідження особливостей аудиторської діяльності	
Пакуліна Алевтина, Дідик А.К.	213
Ризик-менеджмент у страховій компанії	
Пакуліна Алевтина., Дідик А.К.	219
Стратегічне планування та прогнозування економічного ризику на підприємстві	
Пакуліна Алевтина, Загорулько О.В.	225
Контролінг у системі управління підприємством	
Пакуліна Алевтина, Загорулько О.В.	229
Стратегія підвищення ефективності менеджменту на підприємстві	
Пакуліна Алевтина, Загорулько О.В.	233
Ефективність організаційного розвитку підприємства в умовах адаптації до зовнішніх умов	
Пакуліна Алевтина, Загорулько О.В.	237
Основні функції управління підприємством та їх взаємозв'язок	
Пакуліна Алевтина., Загорулько О.В.	241
Шляхи зниження витрат на виробництво продукції підприємств в контексті підвищення її якості	
Пакуліна Алевтина, Літовка К.С.	244
Контроль та облік витрат у системі управління підприємством	

Пакуліна Алевтина., Літовка К.С. Економічна продуктивність процесу адаптації обладнання на підприємстві	247
Пакуліна Алевтина, Літовка К.С. Методи оцінки руху виробничих запасів на підприємстві	250
Пакуліна Алевтина, Манченко Д. Р. Контролінг як основа ефективного управління витратами	253
Пакуліна Алевтина, Манченко Д. Р. Напрями оптимізації витрат на підприємстві	257
Пакуліна Алевтина, Манченко Д. Р. Проблеми розподілу загальнопромислових витрат на підприємствах	261
Петрик Софія Формування системи стратегічного менеджменту підприємства	265
Пивоварська Ольга, Черчик Лариса Теоретико-методичні основи формування сприятливого соціально-психологічного клімату	268
Попко Ангеліна Сутність кризи в менеджменті	271
Примачук Юлія Формування системи нематеріальної мотивації персоналу	275
Рева Максим, Калініченко Людмила Ефективність мотиваційної системи у закладах громадського харчування	278
Рясних Євгенія, Савченко Олена Модернізація як першочерговий крок підвищення ефективності використання основних засобів у харчовій промисловості	281
Скрипчук Петро, Миронець Дарина Значення якості продукції для збільшення дохідності підприємств агросектору	286
Смага Владислав Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу підприємства	289
Терпіль Діана, Ющишина Лариса Етапи моделювання управлінських рішень	292
Тимошук Олександр, Буняк Надія Система управління ресурсним потенціалом підприємства	295

Товажнянський Павло, Перерва Петро	298
Сфера використання та ефективність аутсорсингу персоналу	
Торосян Дмитро	302
Модель організації ризик-менеджменту підприємства	
Тюріна Ніла	306
Розвиток системи антикризового управління з використанням інструментарію контролінгу	
Федоренко Софія	309
Ролі в команді – основні підходи до класифікації	
Хамуда Вікторія, Волинець Ірина	313
Роль та значення управління конкурентоспроможністю підприємства	
Хмельов Олексій, Перерва Петро	316
Управління авторським правом на основі угоди користувача	
Хом'як Віталій, Буняк Надія	321
Теоретико-методичні основи адаптивного управління діяльністю підприємства	
Чата Руслан	327
Перспективні напрями стандартизації бізнесів у громадах	
Челядін Тетяна	330
Теоретичні підходи до розуміння кадрової політики підприємства	
Черемісін Володимир, Слободянюк Миколай	336
Безпечний менеджмент як керована система в управлінні судом	
Черен Ілля	342
Формування ефективної системи планування діяльності підприємства в умовах нестабільності	
Четирбук Ольга	345
Розвиток туристичної інфраструктури як напрям регіонального менеджменту туризму	
Швець Катерина, Ющишина Лариса	351
Формування системи інформаційних та комунікаційних процесів підприємства	
Шмаровоз Олена, Рейкін Віталій	354
Економічний зміст конкурентоспроможності підприємства	
Шостак Людмила	358
Перспективи розвитку інтернет-маркетингу в післявоєнний період	



Янчевський Владислав	360
Що таке soft skills і для чого вони потрібні менеджерам?	
Karaim Volodymyr, Karaim Olha, Mylko Inna	364
Modern the oretical approaches to determining the essence of ecologikal management	
Pavlova Olena	367
The residential real estate market	
Of ukraine during the war	
Vadym Hranat	369
Środowisko wewnętrzne w systemie zarządzania przedsiębiorstwem	
Bachir Almoghrabi, Valentina Necterenko	373
Online learning review study.	
Гейдарова Олена	378
Особливості захисту сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні організації	
Єнжиєвська Ірина	385
Понятійний апарат, сутність та принципи організації фінансового контролю на підприємстві	
Тарадюк Яна	389
Обґрунтування напрямів удосконалення імпортової стратегії	
Сокирник Ірина	393
Управління розробкою та реалізацією стратегії підприємства в умовах війни	

## ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ДАТАГРУП»

**Антіпова Марія Вікторівна**  
ВНУ імені Лесі Українки, м. Луцьк

Сьогодні в більшості наукових публікаціях можна знайти низку ідей та розробок, які дозволяють підприємству самостійно сформувати напрям щодо підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства та визначити необхідні конкурентні стратегії [1, с. 124]:

1. Проникнення на ринок. Компанія вибирає стратегію захоплення ринку шляхом витіснення з нього деяких (як правило, найслабших) конкурентів, якщо ж існуючий ринок не повністю насичений необхідною продукцією [2, с. 209].

2. Розвиток ринку. Компанія виводить традиційні продукти на нові ринки. Це можливо лише в тому випадку, коли відповідна галузь стрімко розвивається, починається відкриття нових ринків із недорогими та надійними каналами збуту, є ресурси та можливості для розширення комерційної діяльності [3, с. 196].

3. Розробка та розвиток продукту. Вона передбачає збільшення продажів за рахунок удосконалення (модифікації) своєї продукції. Якщо основні конкуренти компанії пропонують товари кращої якості за нижчою ціною, а галузь характеризується високими темпами розвитку та швидкими технологічними змінами, то реалізація такої стратегії стає необхідною.

4. Диверсифікація – це форма ринкової стратегії, коли компанія працює як з новими продуктами, так і з новими ринками одночасно. Перевагами диверсифікованих стратегій зростання є те, що комерційний ризик розподіляється по різних галузях і видах діяльності, що в свою чергу зменшує залежність провайдера від непередбачуваних впливів зовнішнього середовища [4, с. 88].

5. Стратегії негативного зростання: скорочення, відторгнення, ліквідація.

Зважаючи на ситуацію в тій чи іншій галузі кожен провайдер визначає для себе власний індивідуальний напрям підвищення конкурентоспроможності, інструменти та відповідну конкурентну стратегію. Вітчизняні вчені обґрунтовують такий напрям підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства враховуючи особливості сучасного ринку [1, с. 178]:

- реалізація інноваційної політики підприємства, яка визначає здатність підприємства конкурувати не тільки на внутрішньому, а й на зовнішньому ринках;

- наявність кваліфікованих трудових ресурсів, які відповідають вимогам міжнародного ринку праці;

- система менеджменту якості на підприємстві;

- постійне вдосконалення вітчизняними виробниками продукції, що реалізується на внутрішньому ринку, та розширення їх діяльності на міжнародному ринку [1, с. 179].

Факторами, які використовуються для сегментації конкурентних стратегій, є тактична конкурентостійкість і конкурентоспроможність бізнесу. Вони втілюють сукупність характеристик самої компанії, а також зовнішніх умов її функціонування, які на основі аналізу відображаються в якійсь формі і дозволяють провести оцінку не тільки кінцевого результату – стратегічної конкурентоспроможності, а й вивчити значення окремих показників.

Вибираючи конкурентну стратегію, слід спростити процедуру набору стратегічних альтернатив. З урахуванням вищевикладеного та на основі аналізу, нами було створено загальні рекомендації щодо вибору конкурентних стратегій телекомунікаційного підприємствами за результатами стратегічної оцінки конкурентоспроможності. Використовуючи наведені вище параметри, можна розділити систему стратегічного менеджменту конкурентоспроможності на 10 сегментів, які корелюють один з одним у вигляді наступної матриці (рис. 1).

Цифри в полях матриці відповідають таким стратегіям:

1 – припинення діяльності;

2 – переслідування лідера – орієнтація на конкретний сегмент ринку, спеціалізація, введення нових технологій задля зниження витрат;

3 – а) переслідування лідера – орієнтація на конкретний сегмент ринку, спеціалізація, введення нових технологій задля зниження витрат; б) атакування лідера – флангова атака;

4 – демаркетинг (зменшення частки ринку), оборонна стратегія (захист власної частки);

5 – фокусування;

6 – атакування лідера: а) флангова атака; б) фронтальна атака;

7 – оборонна стратегія (захист власної частки), наступальна стратегія (якщо є лідерство у витратах);

8 – переслідування лідера; стратегія фокусування;

9 – атакування лідера – фронтальна атака;

10 – розширення первинного попиту (розвиток ринку).

		Тактична конкурентоспроможність підприємства			
		ДН	Н	С	В
Конкурентоспроможність підприємства	Н	1 (сегмент А)	2 (сегмент В)	3	4 (сегмент Д)
	С	5 (сегмент Б)		6 (сегмент Г)	7 (сегмент Д)
	В	8		9 (сегмент Г)	10 (сегмент Д)

Рис. 1 Матриця вибору конкурентної стратегії підприємства  
Примітка: розраховано автором.

Охарактеризуємо кожний сегмент.

Сегмент А – це пасивна стратегія, що призводить до виходу з ринку. Компанія має невелику частку ринку, яка потенційно скорочується, а її продукція здебільшого неконкурентоспроможна. Відсутність достатнього резерву конкурентного опору свідчить про те, що компанії поступово втрачають деякі конкурентні переваги, що призведе до неможливості конкурувати в майбутньому.

Сегмент Б – за умови, коли немає конкурентоспроможності, але є середній запас конкурентоспроможності, компанії повинні зосередитися на окремих сегментах ринку та продовжувати конкурувати. У сферах, що відповідають високим рівням конкурентного опору, відбувається перекриття з сегментом В, тобто компанії можуть вибрати стратегію погоні за лідером, оскільки високодоступні резерви конкурентного опору, у разі подальшого збільшення, дозволять швидко збільшити тактичні конкурентоспроможність.

Сегмент В має найбільшу площу в матриці конкурентної стратегії. це включає тих, хто має низький рівень конкурентоспроможності, що відрізняється конкурентним опором, тому їм рекомендується обрати стратегію погоні за лідером – оптимізувати кількість сегментів ринку, на яких може боротися конкурент, що не призведе до активної протидії з боку конкурента-лідера; поступово підвищує свою конкурентоспроможність.

Сегмент Г – передбачає активні дії для підприємств, які в нього увійшли – атака лідера; залежно від наявного запасу конкурентного опору може бути флангова або фронтальна атака. У той же час, якщо запас конкурентного опору низький, ефективніше вибрати стратегію

погоні за лідером (перекриття з сегментом В) і поступово збільшувати запас конкурентного опору.

Сегмент Д відповідає за стратегію лідера. Якщо запас конкурентоспроможності не відповідає високому рівню, то досягнуті позиції необхідно відстоювати, підвищуючи запас конкурентоспроможності.

Варто зазначити, що кінцевий вибір конкурентної стратегії телекомунікаційного підприємства залежить від: цілей організації, специфіки роботи в конкретній галузі, умов функціонування, специфіки організації роботи конкретного підприємства, життєвого циклу товару та його організації, періоду часу, на який розробляється конкретна стратегія, яка, в свою чергу, враховується експертами для побудови баз знань щоб оцінювати стратегічну конкурентоспроможність телекомунікаційного підприємства.

1. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: монографія. Х. : ІНЖЕК, 2007. 368 с.

2. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К. : Основи, 1997. 390 с.

3. Лошенко І. Р. Маркетингове управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. *Економічні науки. Економіка та менеджмент*. 2011. Вип. 4 (14). С. 194-203.

# УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РИНКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

**Безверха Анжеліка, Перерва Петро**

Національний технічний університет «ХПІ», м.Харків

Для розвитку ринкових відносин в українській економіці та підвищення її конкурентоспроможності важливо зараз забезпечити не стільки кількісне зростання макроекономічних показників, скільки створення сприятливих можливостей для використання науково-технічного, виробничого, ресурсного та інтелектуального потенціалу Це з розвитком інноваційної сфери. І тому одним із найбільш актуальних макроекономічних завдань стає вивчення проблем інноваційної діяльності підприємства та розробка інструментів стимулювання інноваційної активності як промислових підприємств, так і організацій науково-технічного та науково-освітнього профілю, створення розвиненої інноваційної інфраструктури, що сприяє якісному покращенню інноваційних процесів.

Створення та розвиток ринкового інтелектуально-інноваційного середовища в нашій країні – масштабне та найскладніше завдання, вирішити яке неможливо без добре продуманих та узгоджених ефективних дій з боку органів влади, економічної та наукової спільнот [1-13]. Незважаючи на значний багаж емпіричних знань та теоретичних концепцій, у вітчизняній економічній науці відсутня узагальнююча інтелектуально-інноваційна теорія, існують розбіжності щодо низки важливих методологічних питань, а також тлумачення основних категорій. Складна ситуація, в якій опинилася Україна в останні час, показала необхідність пошуку ефективних шляхів виходу на новий тип інноваційного розвитку у стислий термін.

Одним із можливих шляхів виходу України з складного стану є інноваційний технологічний розвиток на основі врахування досвіду найбільш успішних у цьому відношенні країн. Поряд із позитивними факторами (наявність інвестицій та високого технологічного потенціалу) спостерігається і негативний вплив цих факторів. Часто відбувається вкладення додаткових інвестицій у вдосконалення існуючих технологій, що відволікає кошти від нових інтелектуальних технологій, які мають більший потенціал у використанні. Тому, незважаючи на значні труднощі у формуванні ефективної національної економіки України на основі інтелектуально-

інноваційного розвитку, країна має певні можливості для свого технологічного розвитку.

При визначенні інновації як предмета економічного дослідження слід виходити з того, що економіка є системою, об'єктивне призначення якої полягає в перетворенні обмежених ресурсів у предмети, що задовольняють різні потреби. В будь-який момент часу стан економічної системи задається трьома запозиченими групами параметрів: обсяг, склад та структура потреб; обсяг, склад та структура використовуваних ресурсів; система способів трансформації ресурсів у предмети, готові до споживання (особистого чи виробничого), яку можна назвати ринковою інтелектуальною технологією у прямому науково-методичному змісті.

Для формування розвиненої інноваційної структури країни та розвитку інтелектуально-інноваційного ринку державним органам, на наш погляд, необхідно зробити три принципово важливі речі.

*По-перше*, почати керувати із зворотним зв'язком – формулювати цільові індикатори, що дозволяють оцінювати результативність витрат, по суті, оцінювати власну корисність.

*По-друге*, будувати свої програми таким чином, щоб за рахунок громадських ресурсів одержати ринкові, комерційні ефекти.

*По-третє*, підвищувати якість продукції та послуг бюджетних організацій, оскільки за інших рівних обставинах (наприклад, гарантованої кошторисної забезпеченості) вони починають конкурувати між собою за ресурси.

Важливо відзначити, що багато регіонів України загалом мають високий науково-технічний потенціал, проте мають недостатній рівень розвитку регіональної ринкової інноваційної системи, що є наслідком:

- 1) недостатньої інноваційної привабливості інноваційної сфери порівняно з іншими галузями економіки;
- 2) недосконалої системи професійної підготовки кадрів для інтелектуально-інноваційної сфери;
- 3) технологічної відсталості та, як наслідок, низької конкурентоспроможності продукції деяких галузей машинобудування;
- 4) нерозвиненості сфери малих інноваційних підприємств, що володіють необхідною гнучкістю для умов ринку, які змінюються;
- 5) відсутності механізму впровадження результатів інтелектуальної діяльності у реальний сектор високотехнологічного виробництва;

6) недостатній рівень розвитку інфраструктури регіональної інноваційної системи, включаючи фінансове, інформаційне, консалтингове, маркетингове забезпечення;

7) відсутність системи експертизи, конкурсного відбору та венчурного фінансування науково-технічних проєктів, які забезпечують створення високотехнологічної продукції;

8) відсутність венчурних організацій, які працюють на засадах проєктного фінансування та управління інноваційними проєктами.

Аналізуючи середовище функціонування вітчизняних підприємств, можна виділити певне коло основних проблем розвитку ринку інтелектуально-інноваційних продуктів та обґрунтувати напрямки їх вирішення (табл. 1).

Таблиця 1 - Система основних проблем функціонування вітчизняних підприємств та шляхи їх вирішення

Проблеми	Шляхи вирішення
<ul style="list-style-type: none"> <li>- нестача фінансових коштів, що обумовлює пошук джерел фінансування та раціонального використання наявних за рахунок обґрунтованості вибору перспективних напрямів інноваційної діяльності;</li> <li>- відсутність збалансованості розподілу ресурсів підприємства між поточною та стратегічною інноваційною діяльністю;</li> <li>- підвищена ризикованість, обумовлена як малими масштабами підприємства, і невизначеністю результату;</li> <li>- необхідність систематичного та технологічного переоснащення виробництва сучасним обладнанням;</li> <li>- обмежені можливості ведення маркетингової діяльності;</li> <li>- недосконалість мотивації персоналу, враховуючи підвищену значущість окремих фахівців</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення збалансованості поточної та стратегічної інноваційної діяльності;</li> <li>- підвищення обґрунтованості вибору перспективних напрямів інноваційної діяльності;</li> <li>- забезпечення умов зниження ризику інноваційної діяльності;</li> <li>- визначення раціональних фінансових та тимчасових умов активізації інноваційної діяльності;</li> <li>- оцінка стану та планування інноваційної активності;</li> <li>- функціонально-структурний опис та закріплення відповідальності щодо реалізації процесу управління</li> </ul>

*Джерело:* складено авторами з використанням [1-11]



До основних напрямів щодо вирішення зазначених проблем слід віднести підвищення ефективності управління розвитком підприємств, і, насамперед, забезпечення збалансованості поточної та стратегічної інноваційної діяльності, підвищення обґрунтованості вибору її перспективних напрямів, зниження ризикованості, адаптацію управління розвитком підприємств до умов зміни ринкового середовища.

Таким чином, підбиваючи підсумки наукового дослідження, можна зробити висновок, що низький рівень розвитку високотехнологічних проектів в Україні завдає непоправної шкоди розширенню наукових зв'язків та перетворенням в економічному житті держави. Бурхливий розвиток інформаційних та інтелектуальних технологій у світі збігся для нашої країни з періодом серйозних економічних та політичних перетворень. Це завдало істотного удару по конкурентоспроможності нашої країни у цій галузі. Відставання показників розвитку країни відбулося, насамперед, внаслідок трансформації економіки, не підкріпленої відповідним фінансуванням передових галузей та науки.

1. Сидоров В.И., Шедякова Т.Е. Проблемы развития рынка инноваций в процессе институционализации украинской экономики // Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна, № 1144, 2014.- С.130-132.

2. Pererva P., Kocziszky G., Veres M. Compliance program: tutorial. Kharkov: NTU «KhPI», 2019. 689 p.

3. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник / П.Г.Перерва [та ін.]; ред.: П.Г.Перерва, В.І.Борзенко, Т.О.Кобелева. Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : Планета-Прінт, 2019. 1002 с.

4. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobieliava T.O. Compliance risk in the enterprise // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард–2017": тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. С. 54-57.

5. Научные основы маркетинга инноваций : монография в 3 т. Том 3. / под. ред. С.Н.Ильяшенко. Сумы: ООО "Печатный дом "Папирус", 2013. 334 с.

6. Кобелева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія. Харків : Планета-Прінт, 2020. 354с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54748>

7. Pererva, P., Kuchynskyy, V., Kobieliava, T., Kosenko, A., Maslak,

O. (2021). Economic substantiation of outsourcing the information technologies and logistic services in the intellectual and innovative activities of an enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4 (13 (112)), 6–14. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239164>

8. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. *Technology transfer*. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.

9. Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Теоретичні засади комплаєнс-моніторингу в системі економічної безпеки промислового підприємства // *Вісник НТУ "ХПІ"*. Економ. науки: зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2019. № 1. С. 65-72.

10. Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Цінова політика підприємства та її вплив на ринкову кон'юнктуру та конкурентоспроможність продукції // *Вісник НТУ "ХПІ"* : зб. наук. пр. Економічні науки. Харків : НТУ "ХПІ", 2016. № 27. С. 58-61.

11. Научные основы маркетинга инноваций : монография в 3 т. Том 3. / под. ред. С.Н.Ильшенко. Сумы: ООО "Печатный дом "Папирус", 2013. 334 с.

12. Кобелева Т.О., Марчук Л.С. Методи оцінювання ефективності реклами та її впливу на споживачів // *Вісник НТУ "ХПІ"*: Харків : НТУ "ХПІ". 2015. № 25. С.79-84 Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства : монографія / В.Л.Товажнянський [та ін.] ; ред.: П.Г.Перерва, Л.Л.Товажнянський. Харків : Віровець А.П. "Апостроф", 2012. 705 с.

13. Економіка, менеджмент, маркетинг туризму та гостинності: навч. посібник [Електронний ресурс] / П.Г.Перерва [та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Електрон. текст. дані. – Харків, 2020. 893 с. URI: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/47906>.

## **УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЯК ПРОЦЕС ЇХ ЦІЛЕНАПРАВЛЕНОГО ФОРМУВАННЯ**

**Берчук Валентина** – студентка II курсу факультету  
економіки та управління

**Ющишина Лариса** – доцент кафедри менеджменту та  
адміністрування

Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк

Первинною ланкою економіки будь-якої країни є виробниче підприємство, адже саме воно виготовляє різну продукцію, надає робочі місця, утворює додаткову вартість, яка генерує ВВП та в цілому національне багатство країни. Тому від того як ефективно працює підприємництво залежить стан економічного розвитку держави і добробут населення. Перспектива розвитку будь-якого підприємства залежить від управління витратами. Вміння планомірно й раціонально управляти ними під час погіршення умов економічного ринку підвищує шанси підприємства залишитись на ринку. Контролювання рівня витрат є основою виживання та розвитку підприємства.

Підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, який має права юридичної особи і здійснює свою діяльність (виробничу, комерційну, науково-дослідну) з метою одержання прибутку [1]. Таке визначення є узагальненим. Для того, щоб підприємство продуктивно працювало, потрібна економічна свобода у виборі виду економічної діяльності, партнерів, постачальників, ринку збуту, споживачів, страхових компаній, встановлення цін тощо. Вагомим чинником впливу на ефективність підприємництва є також наявність конкурентів та товарів-замінників. Тому, управління витратами є одним з найважливіших інструментів досягнення підприємством високого економічного результату та економічної стабільності.

Управління витратами є важливий елемент механізму будь-якого підприємства. Управління витратами підприємства – це процес направленою формування витрат щодо їхніх видів, постійний контроль рівня витрат і стимулювання їхнього зменшення. Фактично витрати підприємства – це оцінка вартісному вираженні всіх матеріальних, інформаційних, трудових, природних та фінансових ресурсів, необхідних компанії для роботи. Ще одне визначення витрат – повна собівартість продукції або послуг [2].

Основну частину витрат підприємства становлять виплати на ресурси, залучені у виробництво, такі як, матеріальні, фінансові, трудові. Діяльність підприємства неможлива без витрат. Наприклад, це можуть бути витрати, пов'язані з основною діяльністю підприємства їх ще називають операційними. Це витрати на виробництво і реалізацію продукції та поточні витрати, які підприємство компенсує за рахунок доходу від реалізації продукції, товарів чи послуг. Також це витрати на інвестиційну діяльність (наприклад, розширення чи оновлення діяльності). До цих витрат відносяться одноразові витрати на відтворення основних засобів, збільшення оборотних коштів та генерування додаткової робочої сили на нове виробництво. Джерелом підтримки цих витрат є амортизаційні кошти, прибуток, емісія цінних документів, кредити, тощо. Ще це можуть бути витрати на соціальний розвиток. Вони не пов'язані безпосередньо з виробництвом та залежать від рішень власника.

Фінансові витрати підприємства – це фактично довгострокові та короткострокові витрати. Залежно від сфери, витрати класифікуються на: капітальні, операційні, витрати на збут, непередбачувані витрати, адміністративні тощо.

Також усі витрати можна розділити на явні та неявні [2]. Явні витрати – це витрати, які безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства і також на величину прибутку. Неявні, або економічні витрати – це альтернативні витрати. Це ті доходи, від яких підприємство відмовилось при виборі більш ефективного використання ресурсів, які йому належать. Сюди можна віднести: орендну плату за приміщення, витрати на маркетингові дослідження, заробітну плату менеджера тощо. Такі витрати дозволяють з усіх можливих вибрати найефективніший варіант використання власних ресурсів.

У багатьох підприємствах при підрахунку витрат надають перевагу показнику собівартості продукції. В економічному розумінні собівартість – це грошовий вираз витрат підприємства на виробництво і реалізацію продукції (робіт, послуг). Собівартість показує скільки і яких ресурсів було використано під час виробництва та реалізації тої чи іншої продукції / тих чи інших послуг. А використані ресурси вимірюються у вартісному вираженні. Також саме визначення собівартості пов'язане з конкретними завданнями та поставленими цілями (виробництво, функціонування відділу, вибір, тощо).

Залежно від функціонального призначення розрізняють: оптимальну, рахункову (нормативну), фактичну, середню, виробничу, комерційну собівартість.

На підприємствах витрати формують за двома групами: за елементами витрат та за статтями калькуляції. Собівартість за елементами витрат показує загальний економічний стан підприємства, виявляє джерела перевитрат або економії, а також висвітлює загальні потреби підприємства у різних ресурсах (трудових, матеріальних, фінансових) для їхнього подальшого зрівноваження з усією виробничою програмою. Саме ця структура визначається у розрахунку на плановий обсяг виробництва. З позиції підрахунку собівартості розрізняють такі підприємства (види діяльності): трудомісткі, матеріаломісткі, енергомісткі, фондомісткі та змішані.

Групування витрат за статтями калькуляції застосовується при калькулюванні продукції, робіт чи послуг і здійснюється відповідно до положень, затверджених урядом. Об'єкт калькулювання – це та продукція чи роботи, собівартість яких обчислюється. До об'єктів калькулювання належать: основна, допоміжна продукція (інструменти, енергія, запчастини та інше), послуги та роботи. Основним об'єктом калькуляції є вже готова продукція, яка призначена на продаж.

У світовій практиці підприємства застосовують різні методи калькулювання, але найчастіше такі, як калькулювання за повними та неповними витратами. Метод калькулювання за повними витратами вбачає, що різні види витрат на виробництві і реалізація входять у собівартість. Такий метод зазвичай використовують у вітчизняних підприємствах. А для європейських підприємств найчастіше застосовують метод калькулювання за неповними витратами. Цей метод ще називають «direct-cost». Він вбачає, що на собівартість окремих виробів впливають тільки прямі витрати, а непрямі на повний період.

Отже, управління витратами відіграє значну роль в обґрунтуванні управлінських рішень під впливом різних чинників та в налагодженні ефективного внутрішнього управління і створенні ефективної системи планування, аналізу та контролю витрат. Перевагою ефективного управління витратами може виступати наявність вчасної, повної та достовірної інформації про собівартість продукції та її позиція на ринку відносно продукції конкурентів, також наявність ресурсів для гнучкого ціноутворення.

1. Жадько К. С., Котенко В.С. Теоретико-методичні підходи до формування прибутку підприємства і шляхів його збільшення. *Молодий вчений*. 2016. № 10. С. 373–376

2. Шутько Т. І. Економічна сутність управління витратами підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3681>.

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В БІЗНЕС-ПЛАНУВАННІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Бортнік Світлана, ВНУ імені Лесі Українки, м. Луцьк

Загальновідомо, що у ринковій економіці ризик є одним із головних елементів будь-якої діяльності суб'єктів господарювання, який необхідно враховувати під час планування їх розвитку і бізнес-планування зокрема. Повністю уникнути ризиків у процесі діяльності підприємств і реалізації бізнес-планів їх розвитку практично неможливо, оскільки підприємства функціонують в умовах невизначеності.

Тому для ефективної діяльності підприємства повинні намагатися не стільки уникати ризиків, скільки знаходити ефективні методи управління ризиками, оцінювати ризики та розробляти шляхи їх подолання, тому підприємства задля зменшення дії ризиків мають адаптуватися до мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища

Проблемам аналізу, оцінки та ідентифікації ризиків у бізнес-плануванні присвятила свої праці значна кількість науковців, зокрема: І. Бабій, В. Вітлінський, М. Дмитрієв, Ю. Дуднева Л. Донець, О. Зоріна, О. Сосновська та ін.

При цьому у науковій літературі наявна значна кількість визначень поняття та трактування ризику у плануванні діяльності підприємства. Ризик – об'єктивна реальність, яку необхідно враховувати під час планування діяльності в майбутньому [1].

Ризик загалом слід розглядати як можливість або загрозу відхилення результатів конкретних рішень або дій від очікуваних [2].

В. Волошина-Сідей пропонує під ризиком підприємницької діяльності в умовах сучасних загроз розуміти «...ступінь, імовірність відхилення від бажаного результату як систему показників, які перебувають у відхиленні фактичного результату від запланованого й які суттєво впливають на діяльність суб'єкта господарювання як зсередини та і з зовні» [3, с.73].

Однак, аналіз показав, що більшість визначень не враховують специфіку функціонування підприємства під час реалізації бізнес-планів розвитку, які, як відомо супроводжуються підвищеними рівнями ризиків. Стратегічне планування, і бізнес-планування зокрема, є складним і критично важливим процесом для підприємства, оскільки пов'язане з величезною невизначеністю. Часто

таке планування розвитку пов'язане з тривалим інтервалом планування - 3-5 років і більше. Природно, цей процес супроводжується високою невизначеністю. І для розуміння її потрібний детальний аналіз, детальне опрацювання факторів, які можуть вплинути на прийняття тих чи інших рішень.

При цьому поглиблення економічної кризи в світі та вітчизняному бізнес-середовищі, ускладненого повномасштабною війною Росії проти України, вимагає від менеджерів та керівників підприємств не покладатися винятково на досвід та інтуїцію, а розробляти і використовувати новітні підходи до бізнес-планування як основний інструмент управління малим та середнім бізнесом.

Мова йде про значні зміни у зовнішньому (економічному, соціальному, політичному) середовищі бізнес-структур, які трансформують підприємницькі ризики, коли існуючі методи і механізми управління ними перестали відповідати новим реаліям та сучасним викликам.

Тобто, теорія і практика підприємництва нині заходяться на новому етапі розвитку, який визначається не лише процесами глобалізації, трансформації системи економічних зв'язків між господарюючими суб'єктами, інформатизації усіх сфер людської діяльності, а також військовою агресією Росії, геноцидом українського народу, гнітючим впливом руйнування інфраструктури й логістичних ланцюгів як одного з глобальних чинників банкрутства малого та середнього бізнесу. Зазначені явища не просто негативно позначаються на діяльності і процесах бізнес-планування підприємницьких структур, породжуючи надвисокі ризики, а й вимагають кардинального оновлення інструментарію ризик-менеджменту.

Ключова мета ризик-менеджменту – виявити, оцінити і класифікувати ризики підприємства, а також розробити і впровадити способи їх мінімізації. Тому сучасний ризик-менеджмент - це не просто спосіб уникнути втрати коштів, майна, а в першу чергу механізм прийняття адекватних управлінських рішень, які будуть покращувати усі сторони діяльності підприємства, його фінансові показники, підвищувати безпеку, збільшувати його репутаційний капітал тощо. Управління підприємницькими ризиками ускладнюється на тлі поточного становища української економіки у світі, а також змін у політичній, фінансовій та глобальній сферах, що чинять усе більш істотний вплив на економічні процеси, у тому числі й на рівні кожної окремо взятої підприємницької структури. Усе це не



може не відбиватися й на такому процесі, як виникнення, аналіз і модифікація ризиків та їхній вплив на підприємницькі структури.

Отже, у сучасних умовах характер діяльності у сфері ризик-менеджменту зазнає суттєвих змін, серед яких слід виділити використання якісно оновленого інформаційного інструментарію та забезпечення всіх видів безпеки, включаючи інформаційну, поряд із розширенням вимог до працівників в умовах дистанційної роботи, використання інформаційних технологій, здатних адаптувати підприємницьку діяльність до умов сьогодення. Зазначене спричиняє необхідність розроблення сучасної концепції ризиків, удосконалення їх класифікації та поліпшення існуючих механізмів аналізу та оцінки впливу наслідків на бізнес.

Одне з найскладніших завдань, з яким стикаються сучасні керівники, - це оцінка бізнес-плану нового проекту.

Стратегічне планування, прогнозування зовнішньої економічної ситуації, прогнозування поведінки можливих партнерів та дій конкурентів, зміни в секторах та сегментах ринку, прогнозування в межах регіону та всієї країни дозволяють знизити рівень ризику розвитку підприємства при реалізації бізнес-плану. Тому ідентифікацію, облік, оцінювання ризиків і керування ними, зрештою загалом аналіз діяльності необхідно починати саме з розуміння чинників безперервності у бізнесі і плануванні зокрема. Іншими словами, слід розуміти, що важлива не подія, а важливий ресурс, який використовується і наявність перманентного оновлення інформаційної бази прийняття рішень щодо управління ризиками, для чого необхідний постійний моніторинг.

Використання моніторингу соціально-економічного та правового середовища – метод, що дає можливість отримати дані для визначення основних тенденцій у взаємовідносинах суб'єктів, що господарюють, виробити заходи для компенсації втрат від зміни правил ведення господарської діяльності, скоригувати тактичні та стратегічні рішення. Але застосування цього методу є можливим тільки за наявності комп'ютерних систем, нормативно-довідкової інформації; підключення до мереж комерційної інформації; проведення власних прогнозно-аналітичних досліджень.

Визначаючи перспективи розвитку аналізу ризиків, ми дійшли висновку, що в найближчому майбутньому роль відомих традиційних методів оцінки ризику (аналогові, експертні, статистичні, сценарні, дерево цілей і рішень) ймовірно буде знижуватися, а на аналіз ризиків все більше впливатимуть новітні інформаційно-обчислювальні

технології та активне використання штучного інтелекту з паралельним зменшенням впливу суб'єктивного людського чинника. Методики аналізу ризиків будуть уніфікуватися, аналіз автоматизуватися і прискорюватися, внаслідок чого мінімізується роль людини в процесі ідентифікації та оцінювання ризиків.

1. Зоріна О.А. Методи аналізу фінансових ризиків. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку контролю і аналізу*. 2020. № 2(20). С. 221–229.

2. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навчальний посібник. Київ : Центр навч. літ., 2018. 312 с

3. Волошина-Сідей В.В. Аналіз оцінки ризиків як інструмент сталого розвитку підприємництва в умовах глобальних викликів та коронакризи. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 2(25) 2021. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-2-13>. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/2\\_25\\_ukr/15.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/2_25_ukr/15.pdf)

## ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

**Боярчук Анастасія** - студентка II курсу факультету  
економіки та управління

**Ющишина Лариса** - доцент кафедри менеджменту та  
адміністрування

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

Наразі дуже важливим фактором для розвитку підприємств є його економічна ефективність. Відповідно, велике значення відіграють керівники, які в умовах постійних змін зовнішнього середовища мають правильно і систематично оцінювати цю ефективність, розробляти нові підходи оцінювання з подальшим удосконаленням, адже традиційні системи не забезпечують ефективності роботи.

Метою дослідження є розгляд поняття «економічна ефективність менеджменту», перегляд різних систем оцінювання ефективності системи управління, розгляд основних функцій менеджменту для кращої оцінки економічної ефективності.

Результати дослідження. Найперше, що ж таке «ефективність менеджменту»? Це результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання [1, с. 227]. При оцінюванні системи менеджменту, яка діє в організації, слід розрізняти економічну, організаційну та соціальну ефективність [1, с. 227].

Варто зауважити, що економічна ефективність менеджменту відображає як рівень технічної озброєності, загальний діапазон менеджменту, рівень автоматизації робочих управлінських місць тощо, так і прибуток, обсяг виробленої продукції, собівартість, фондомісткість, рентабельність, рівень ризику, ліквідності тощо [1, с. 227].

Це питання наразі вивчають багато науковців. Адже з постійними змінами, розвитком ринку варто раціонально оцінювати економічну ефективність управління, як найнеобхіднішу умову правильного існування підприємств. Керівник має слідкувати за тенденціями, оновлювати свою роботу, мотивувати працівників, правильно контролювати, організовувати працю, щоб досягнути поставлених цілей. Адже від кваліфікованого, кмітливого, відповідального

керівника залежить як саме буде розвиватися організація, її темпи зростання, рівень доходів.

Якщо говорити про загальні показники оцінювання економічної ефективності менеджменту, то сюди входять [2]:

- збільшення обсягів виробництва продукції у вартісному виразі;
- виробництво продукції на 1 грн. витрат;
- відносна економія основних виробничих засобів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці;
- собівартість;
- рентабельність;
- прибуток після оподаткування, сплати відсотків, дивідендів;
- рівень прибутковості.

Наразі українські підприємства не всі пристосувалися до нових умов ринку. Їм потрібно забезпечити економічну ефективність шляхом раціонального і правильного використання як трудових, так і виробничих ресурсів, провести необхідні маркетингові заходи і збільшити асортимент продукції, враховуючи уподобання споживачів, підвищити свій рівень конкурентоспроможності на ринку задля досягнення мети і збільшенню доходів. Адже одне із головних результатів підприємства – це отримання прибутку і так, щоб доходи перевищували витрати.

На підприємствах економічні ресурси як застосовують, так і використовують. Ті, що застосовують – з них виробляється сам продукт чи послуга. А використовують ресурси на матеріали, техніку, зарплату працівникам, тобто усі можливі витрати на вироблення продукції.

Щоб підвищити економічну ефективність управління потрібно випускати більшу кількість продукції, використавши менше ресурсів.

Варто зауважити, що на рівень економічної ефективності значно впливають зовнішні чинники, попит на товар, конкурентоспроможність, доступні ціни.

У менеджменті виділяють такі основні функції: планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання.

Якщо говорити про планування, то керівники перш ніж почати виробництво ставлять конкретні цілі, які потрібно буде досягнути. Також вивчають і оцінюють стан ринку тощо.

Далі потрібно організувати роботу, тобто має бути кваліфікований персонал, технології, ресурси. Потрібно створити відповідну атмосферу для роботи. Також на цьому етапі варто розподілити ресурси відповідно до плану роботи.

Наступним етапом потрібно правильно мотивувати, спонукати людей до праці, задля отримання бажаного результату. Контроль полягає у роботі керівника оцінювати і слідкувати за виконанням завдань, виявляти певні недоліки, а регулювання допоможе усунути усі недоліки, які прослідкували під час контролю.

Об'єктивна оцінка ефективності процесу менеджменту відображає його результативність в досягненні цілей керованого об'єкта і забезпеченні соціально-економічного ефекту в зіставленні із затраченими ресурсами та витратами на управління [3].

Проведені дослідження дозволяють констатувати, що основними перешкодами підвищення дохідності вітчизняних підприємств є проблеми пов'язані зі збутом (низькі ціни, відсутність ринків збуту тощо) та слабкість державної політики (відсутність дешевих кредитів на розвиток бізнесу). Водночас, принципово важливим у вирішенні питань дохідності та конкурентоспроможності підприємств є своєчасна оцінка ефективності та дієвості системи оцінювання ефективності менеджменту підприємства. Оволодіння ефективними методами управління підприємством, організацією виробництва та збутом продукції є головним завданням керівника підприємства у контексті отримання максимальних доходів.

Отже, підсумовуючи вище викладене, слід зазначити, що на сьогодні проблемі оцінки економічної ефективності менеджменту приділяється значна увага, зважаючи на усі оновлення ринкових відносин. Тому, щоб забезпечити високі темпи економічного зростання потрібно зменшити витрати на підприємствах, сформувати раціональну, ефективну систему збуту, підвищити свій рівень на ринку для витіснення конкурентів.

1. Гуторова О. О. Менеджмент організації : навч. посіб. Харків: ХНАУ, 2017. 267 с.

2. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2012. 108 с.

3. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaemozvyazok-rezultativnosti-ta-ekonomichnoyi-efektivnosti-v-sistemi-menedzhmentu-pidpriemstva> (дата звернення: 05.10.2022).

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Булик Юлія, Рейкін Віталій

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м.Луцьк

Загальновідомо, що правильний менеджмент – це одна із найважливіших заporук успіху підприємства, установи чи організації. Менеджмент сам по собі виступає багатограним явищем. Він може розумітися як процес, за допомогою якого здійснюється управління організацією для досягнення поставлених нею цілей, а може розумітися як орган управління, який відображає все керівництво організації, яке вповноважене діяти від її імені та представляти її інтереси.

Менеджмент може розумітися також як сукупність працівників. Вони займаються плануванням, розробкою та реалізацією програми діяльності організації «на професійній основі, кваліфіковано і відповідально забезпечують функціонування всіх її підсистем шляхом використання ефективних методів та інструментів сучасного менеджменту» [1, с.9].

Будь-який менеджмент передбачає те, що потрібно виконувати поставлені функції. Це першооснова управління організацією, оскільки без поставлених цілей і завдань організації неможливо налаштувати й сам менеджмент, адже не можна налагоджувати управління тим, чого не існує як такого. Саме тому менеджмент передбачає у своєму змісті чотири провідні цілі: планування, організація, мотивування, контролювання [1, с.8].

Ці чотири складові менеджменту, а точніше їх забезпечення, спрямовані на те, щоб правильно керувати різними видами ресурсів в організації: технологічними, фінансовими, людськими тощо. Якщо ці чотири складові будуть об'єднані в один великий процес, метою якого є виконання поставлених перед підприємством, установою чи організацією завдань, то при правильній їх організації поставлені цілі та завдання будуть виконуватися без жодних проблем.

Планування є початковим етапом процесу управління. На цій сходинці складається план, оцінюються сильні та слабкі сторони організації у всіх сферах, можливості й загрози, які можуть перешкоджати реалізації плану, рівень конкурентності тощо.

Організація – це безпосередньо процес підготовки до реалізації плану: підшукування засобів, людського потенціалу тощо.

Мотивація є особливим етапом менеджменту, оскільки працівника потрібно заохотити так, щоб він хотів досягнути цілей організації. Тут потрібно враховувати і різноманітну сукупність психологічних факторів, із чого випливає, що менеджмент потребує наявності знань загальної психології. Контроль виступає останнім етапом управління. Під час цього процесу здійснюється ніби як нагляд за перебігом реалізації плану, складеного на початку. Тобто менеджер слідкує, чи досягаються поставлені цілі, порівнює, які результати повинні бути досягнуті та які результати вже досягнуті.

Численні дослідження великої кількості науковців свідчать про те, що для стабільного функціонування підприємства, особливо в часи економічної кризи, повинен бути налагоджений механізм управління персоналом. В умовах ринкової економіки – а саме цю модель наслідує Україна – персонал є людським ресурсом, який є ледь не найголовнішим фактором успішної підприємницької діяльності. Саме тому він потребує багато інвестицій у себе. Якісне управління персоналом також сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Тим не менш, часто на підприємствах трапляються так звані кризи персоналу, в результаті чого поставлені цілі та завдання не реалізуються або реалізуються неякісно, що не дозволяє підприємству бути достатньо конкурентоспроможним. Ознаками кризи персоналу можуть бути:

- часта зміна кадрів (працівники не затримуються на робочому місці дуже довго і швидко звільняються після прийняття на роботу);
- надлишкова чисельність персоналу;
- відсутність ініціативи з боку працівників;
- недостатня мотивація персоналу;
- дефіцит кваліфікованих спеціалістів;
- відсутність чітко закріпленого розподілу функцій між працівниками;
- напружена емоційна ситуація між працівникам, яка є вагомим деморалізуючим фактором, оскільки у стані напруги людині важко налаштуватися виконувати поставлене завдання якісно [2, с.9-10].

Для вирішення питання ефективного управління персоналом для менеджера варто, перш за все, визначити, яку кількість працівників потрібно залучити до виконання завдань, щоб цілі підприємства були реалізовані. Після цього слід здійснити відбір персоналу, при якому

слід перевіряти працівників на рівень кваліфікації в тій чи іншій роботі, оскільки чим вища кваліфікація працівника, тим більша вірогідність, що він знає особливості роботи, на яку може бути прийнятий, і може бути корисним для підприємства. Після відбору слід правильно розмістити працівників – кожного спеціаліста поставити на його власне робоче місце, де він своєю працею буде приносити максимальну користь для підприємства.

Загалом після цього потрібно здійснити ще цілий комплекс дій, а саме сприяти розвиткові персоналу, службово-професійному зростанню (організувати навчання, забезпечувати можливість підвищення кваліфікації), підтримувати комфортний соціально-психологічний клімат (менеджер повинен максимально сприяти відсутності конфліктів у колективі), мотивувати працівників (оплата праці, премії тощо), гарантувати для персоналу безпечні умови праці, а також здійснювати інформаційне та правове забезпечення управління працівниками [2, с.26-27; 3, с.196].

Повністю правильно управляти персоналом менеджер не зможе ніколи в силу людського фактору: менеджер занадто молодий і ще не має досвіду, працівник сам не йде на контакт із менеджером, або ж вони взагалі обоє не можуть поладнати на основі суб'єктивного сприйняття людини. Тим не менш, завдання менеджера – налаштувати роботу не ідеально, а налаштувати максимально оптимальний механізм управління персоналом, щоб працівники були задоволені умовами праці, були вмотивовані виконувати свою трудову функцію та реалізовували цілі та завдання підприємства.

У зв'язку із цим постає питання про те, що країна потребує якісної освітньої програми підготовки менеджерів, а також виконання цієї програми навчальними закладами, які готують фахівців за цією спеціальністю. Молодий фахівець може стати професіоналом, коли здобуде необхідний досвід та досягне певного рівня майстерності управління. «У багатьох країнах система професійного навчання менеджменту містить середні та вищі шаблі професійної освіти, результатом чого є здобуття певних компетентностей. Результати досліджень науковців свідчать про те, що проблема низької якості професійної підготовки менеджерів формує дефіцит кваліфікованих фахівців у різних галузях діяльності вітчизняних підприємств» [4, с.113].

Крім того, менеджер – це людина, яка повинна розуміти психологію працівника. Зрозуміло, що до кожного працівника неможливо знайти найбільш вдалий індивідуальний підхід. Для цього



менеджер повинен володіти базовими знаннями психології, щоб уміти мотивувати працівника, коли він помічає, що людина виконує свою трудову функцію не так, як раніше. Взагалі людський фактор повинен враховуватися в процесі організації управління завжди, тому що він присутній буквально всюди – не тільки моральний, але й фізіологічний людський фактор. Його слід враховувати при раціоналізації організації трудової діяльності персоналу, налаштуванні режиму роботи, часу відпочинку, оцінці кадрів ще на етапі відбору фахівців для роботи на підприємстві тощо [2, с.30].

Менеджер Лі Якокка сформував підходи до пізнання практики управління персоналом, і майже всі принципи, розроблені ним, ґрунтуються саме на контакті із людьми: вміти спілкуватися із людьми, налаштовувати їх на енергійну діяльність, мотивувати їх наполегливим досягненням мети на своєму прикладі. Окрім того, менеджер повинен і сам уміти правильно організувати свій час, зосереджуватися на завданні, підсумовувати результати та формувати цілі на наступний період, ухвалювати своєчасні рішення, мислити максимально об'єктивно, мати аналітичний склад розуму та розвивати такі навички в себе тощо [1, с.10].

Надзвичайно важким і складним, але від того не менш важливим, є питання формування цілей, побудови організаційної структури, організаційного проектування системи управління на базі технічного, інформаційного, кадрового та діловодного забезпечення тощо.

Окрім факторів внутрішнього середовища, менеджер повинен враховувати і факти зовнішнього середовища, тобто зважати на наявність конкурентів, рівень попиту на товар, на виробництві якого спеціалізується підприємство, тощо.

Так, якщо на ринку не буде попиту на товар, який продукує підприємство, всі старання менеджера будуть марними, тому що навіть якщо він створить сприятливе внутрішнє середовище, фактори зовнішнього середовища у вигляді відсутності попиту, наявності занадто сильного конкурента тощо будуть зводити нанівець усі старання менеджера підвищити ефективність виробництва.

Може скластися і протилежна ситуація, а саме, коли зацікавленість населення в товарі є. Однак якщо підприємство здійснює занадто високі виробничі витрати на виготовлення товару, то йому відповідно це потрібно якось компенсувати, оскільки підприємство працюватиме фактично на збиток. Підвищення ціни на товар відкличе попит на нього серед населення, а відтак старання менеджера підвищити внутрішню ефективність також зведуться нанівець.

Отже, проаналізувавши весь вищевикладений матеріал, продемонстрований у дослідженні, можна підбити підсумок про те, що ефективність системи менеджменту організації потребує дуже багато зусиль із сторони відповідальної за управління особи – менеджера. На нього покладається завдання побудувати цілі та функції системи управління, критерії її ефективності, а також налаштування діалогу із персоналом.

Персонал є людським ресурсом, який в умовах ринкової економіки є надзвичайно вагомим фактором ефективності підприємства, і правильна система управління персоналом покладається саме на менеджера. Для цього він повинен намагатися знаходити індивідуальний підхід до кожного працівника, враховувати психологічні та фізіологічні властивості людей, вміти змотивувати їх, донести до них цілі та завдання організації, а також самому бути макимально самоорганізованим, щоб бути прикладом для працівників.

Так, менеджер повинен організувати ефективне внутрішнє середовище на підприємстві, при цьому враховуючи фактори зовнішнього середовища, які можуть мати сильний вплив на ефективність організації.

#### Список джерел

1. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/31710/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%A8%D0%BA%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8F%D0%BA.pdf>
2. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Дудукало Г.О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення. НТУУ «КПІ», Київ, 2015. 231 с.
3. Стрижеус Л.В., Тендюк А.О., Марчук Ю.С. Теоретико-методичні засади підвищення ефективності менеджмент персоналу організації. Луцький національний технічний університет. Економічна науки: збірник наукових праць. Серія «Регіональна економіка», №18 (71), 2021. URL: [http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni\\_nauky/article/view/106/106](http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/view/106/106)
4. Миколайчук І., Хмурова В. Професіоналізм менеджерів в Україні: резерви зростання. Вісник КНТЕУ, Вища освіта, №4, 2019. С. 110-124. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2019/04/12.pdf>

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Вавдіюк Наталія

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Головний ресурс будь-якого підприємства – людський, саме тому ключовим елементом їх функціонування є формування ефективної системи мотивації працівників, яка дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі.

Оскільки питання не втрачає своєї актуальності, дослідженнями у цій сфері займаються багато науковців та практиків. Метою нашої роботи є визначити теоретичні аспекти системи мотивації працівників промислового підприємства.

Зокрема, Колот А. вважає, що мотивація персоналу – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованості на досягнення особистих цілей і цілей організації [1]. Автор комплексно підходить у визначенні поняття, враховуючи мотиви та потреби в поєднанні з кінцевими цілями підприємства.

Науковець Гринів Ю. характеризує систему мотивації як сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства [2].

Узун М. трактує систему мотивації підприємства як встановлені на підприємстві процедури винагороди працівників за ефективну працю, а також види і розміри винагород в залежності від особистого внеску кожного працівника в досягнення цілей підприємства, його умінь і компетенцій [3]. Вчений акцентує увагу на розмірах та видах винагород, які використовуються в системі мотивації персоналу.

Згідно наукових праць Тюхтій М., система мотивації працівників забезпечує ефективну трудову діяльність і на її основі збільшується виробництво необхідних благ, з іншого боку, створює потрібні соціально-економічні передумови для всебічного розвитку працівника, його інтелекту, творчості й ініціативи [4].

Ефективна мотивація праці дає змогу працівникам усвідомити, що вони можуть задовольняти свої потреби лише забезпечуючи своєю поведінкою досягнення цілей підприємства.

Зарубіжний вчений Херсберг У. виділяє такі основні елементи системи мотивації персоналу:

- винагороди;
- компенсаційні, соціальні виплати;
- питання, пов'язані з організацією робочого та інформаційного простору;
- кар'єрне зростання;
- креативна (творча) самореалізація [6].

Вітчизняні науковці до системи мотивації працівників підприємства відносять такі складові:

- заробітна плата;
- соціальні гарантії;
- участь працівників в управлінні підприємством;
- участь працівників у власності підприємства;
- участь працівників у розподілі прибутку;
- ротація персоналу;
- особисте та публічне визнання в колективі;
- соціально-психологічний клімат колективу [5].

Ми погоджуємось з думкою авторів, оскільки кожен елемент системи мотивації є важливим, адже лише комплексне, рівномірне та послідовне їх застосування дозволить досягнути поставленої мети.

Якщо ж підприємство інноваційно розвивається, то структура його системи мотивації персоналу може бути представлена таким чином, як на рис. 1.

Представлена система враховує як принцип соціальної значущості, так і економічну вигоду для суб'єктів соціально-трудова відносин. Раціональність системи визначається можливістю врахування великої кількості факторів, здатних впливати на трудову активність працівника. За кожним елементом запропонованої системи мотивації персоналу підприємства в умовах його інноваційного розвитку треба розробити цільовий показник, що дасть змогу оцінити ступінь практичної реалізації кожної компоненти [7].

Поряд з цим, до системи мотивації персоналу підприємства ставиться ряд вимог:

- об'єктивність: розмір винагороди працівника повинен визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його роботи;
- передбачуваність: працівник повинен знати, яку винагороду він отримає залежно від результатів своєї роботи;

- адекватність: винагорода повинна відповідати внеску праці кожного працівника в результаті діяльності всього колективу, його досвіду та рівня кваліфікації;
- своєчасність: винагорода повинна відбуватися якомога швидше після досягнення результату (якщо не у формі прямої винагороди, то принаймні у формі розрахунку подальшої винагороди);
- важливість: заробітна плата повинна мати значуще значення для працівника;
- справедливість: правила визначення винагороди повинні бути чіткими для кожного працівника організації та справедливими, зокрема й з його точки зору [8].

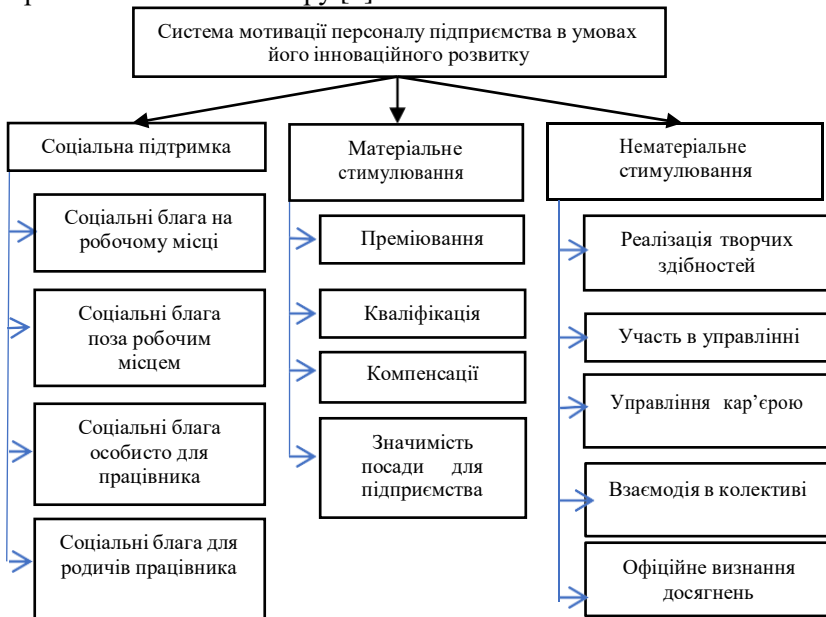


Рис. 1. Структура системи мотивації працівників в умовах інноваційного розвитку підприємства

Побудовано на основі [7].

Отже, система мотивації працівників відіграє визначальну роль у забезпеченні продуктивності та досягненні бажаних результатів діяльності промислового підприємства.

1. Колот А.М., Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1998. с.224.

2. Гринів Ю.В., Ярмолюк Д.І. Система мотивації на підприємстві. *Вісник Житомирського державного університету*. 2020. Вип.5. С.67–68.
3. Узун М.В., Буряк П.В. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*. 2017. Вип. 15. С. 176–181.
4. Тюхтій М.П., Садова А.В. Напрями удосконалення системи мотивації праці на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2007. Вип. 5(11). С. 52–55.
5. Базалійська Н.П., Казановська М.П. Стан системи мотивації персоналу на Вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2013. Вип. 43. С. 103–105.
6. Чорна М.В., Хандибора О.В. Класифікація елементів системи мотивації персоналу підприємства. 2015. Вип. 1. С. 63–72.
7. Гвініашвілі Т.З. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства в умовах його інноваційного розвитку. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2018. Вип. 5(70). С. 56–60.
8. Гавриш О.А., Гавриш Ю.О. Вплив ефективної системи мотивації на підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнесінформ*. 2021. Вип.7. С. 247–252.

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

**Васюренко Надія** – студентка ІІ курсу факультету економіки та управління

**Науковий керівник: Черчик Лариса** – д.е.н., професор  
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

Персонал розглядають як основний ресурс підприємства, саме від нього залежать чинники успіху компанії. Щоб підвищити ефективність їхньої роботи слід вивчати співвідношення певних його категорій, а саме його структуру. Визначення професійних та кваліфікаційних вимог посади у працівника, врахування особистісних та психологічних особливостей кожного співробітника та виявлення його потенціалу. В зв'язку з цим необхідно розробляти нові концепції управління персоналом.

Головним інструментом для технології управління людськими ресурсами є оцінювання персоналу та проведення атестації.

Багато вчених присв'ячували свої роботи для дослідження даного питання. Вони розглядали етапи ефективності оцінювання персоналу, принципи, за якими відбувався цей процес, та показники які визначали систему оцінки.

Оцінювання персоналу розглядають як систему атестації кадрів та елемент управління. Для якісного вивчення професійного потенціалу підприємства визначають його недоліки та переваги для удосконалення трудових якостей кожного працівника та для підвищення їх кваліфікації. Процес оцінювання персоналу це процес визначення продуктивного виконання тих обов'язків які вимагає посада та організаційних цілей, процес визначення відповідних характеристик (здібностей, мотивів, умінь) щодо потреби на робочому місці.

Розробка оцінки персоналу слугує для трьох основних цілей організації: адміністративні, мотиваційні та інформаційні. Адміністративні – прийняття кадрових рішень на регулярній та об'єктивній основі, а саме переміщення та розміщення кадрів, підняття працівника на вищу посаду, зміна заробітної плати, та інше [1].

Мотиваційні – зорієнтувати працівника на поліпшення роботи у відповідному напрямку для організації. Інформаційні – надання певних даних керівництву про роботу персоналу

Основна ціль та напрямок проведення оцінювання персоналу – поліпшити керування роботи організації. Без ефектного управління організацією, її діяльністю та персоналом тривали розвиток не можливий. Забезпеченням цього слугує оцінка кадрів, як початковий момент для удосконалення персоналу, та його подальшого мотивування та належної оплати праці.

Для оцінювання підпорядковуються усі розряди працівників, але суть для певних категорій різна. Оцінка керівників та основних фахівців буде більш складніша як у робочого персоналу [2].

Саме через оцінку персоналу керівництво підприємства може здобути дані про продуктивність труд працівника, помітити причини не продуктивної роботи, визначити потреби в навчанні чи підвищенні кваліфікації, побачити їх потенційні можливості чи перспективи для зростання, та побудувати свій шлях для удосконалення організації праці. Також на цих результатах керівник може обґрунтувати подальший план управлінських рішень, виявити вклад кожного з працівників у русі підприємства, переміщати працівників по вертикалі чи по горизонталі, зміцнення відносин між підлеглими та керівниками. Проте при процесі оцінювання також можуть виникати певні проблеми такі як: нерозуміння працівниками потреби оцінювання, метод оцінювання орієнтований на «моду», а не на головні задачі та їх здійснення, або не правильна інтерпретація результатів які отримали.

Оцінювання персоналу – це складна робота, як на методичному так і на організаційному плані. Загально прийнятої тенденції щодо оцінювання персоналу поки немає, з цієї причини підприємства розробляють свої методики або використовують типові методики з подібних підприємств [3].

В даний час для оцінки персоналу існує два підходи:

- 1) оцінювання претендента на вільне місце;
- 2) систематичне оцінювання співробітника.

Для організації процедури оцінювання персоналу передбачають виконання таких засобів:

- розроблення методики оцінювання;
- створення оцінкової колегії, безпосередньо це ті керівники тих працівників, що оцінюються;
- визначення часу та місця оцінки;
- формування процесу підбиття підсумків.

При визначенні оцінки кандидата на вакантну посаду основною особою в процесі це є лінійний керівник, він відповідає за повний



обсяг дахих , які є необхідними та веде переговори ( бесіди). При формуванні періодичної оцінки враховується думка колег, підпорядкованих осіб, фахівців у сфері оперативної оцінки

Виділяють три основні питання будь-якої ділової оцінки: результат роботи; професійна діяльність; персональні характеристики.

Створити систему оцінювання, яка буде однаково збалансована з питань влучності, дійсності , простоти, комфорту та доступності дуже не просто, тому часом на сьогодні існує декілька ключів та способів оцінювання штату, проте всякий з яких має позитивні та негативні сторони.

Отже, оцінка особового складу підприємства є одним із основних факторів системи управління персоналом.

В Україні характерними ознаками для системи оцінювання персоналу можна віднести спрощення процедури оцінки, недостатній конструктивний зв'язок між об'єктом та суб'єктом оцінювання. Тому що б підвищити ефективність оцінювання персоналу потрібно: розвиток сучасних методів оцінки персоналу для всіх його категорій, доступ персоналу до результатів оцінювання, залучення персоналу до самооцінки та розробки методів поліпшення роботи, та створення більшого кола оцінювачів, до цього можуть залучати старших менеджерів, колег по роботі чи підлеглих.

1. Балабанова, Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: освіта. Посібник. К.: Професіонал, 2006. 512 с.

2. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид., перероблене і доповнене. К.: Кондор, 2005. 308 с.

3. Стахів, О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. *Україна: аспекти праці*. 2010. №1. 35. с.

# СКЛАДОВІ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Ващук Катерина**

**Волинець Ірина**

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м.  
Луцьк

Одним із найбільш важливих стратегічних завдань, яке перед собою ставить підприємство під час здійснення виробничо-господарської діяльності є досягнення економічної ефективності, що характеризує зв'язок між величиною отриманого результату його діяльності та кількістю витрачених ресурсів.

Поняття ефективності стало об'єктом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців таких як Андрійчук В.Г., Долан Е. Дж., Гринько Т. В., Маркіна І. А., Емерсон, Макміллан Р., Савіна Г.Г., Шегда А. В., які у своїх працях дотримувались різних концепцій, що зумовлено насамперед різними теоретичними позиціями. До прикладу Долан П. пропонував оцінювати ефективність діяльності підприємства за показниками прибутку та рентабельності, тоді як Емерсон – шляхом вигідного співвідношення між сукупними витратами й економічними результатами.

Управління ефективністю являє собою систематичний та безперервний процес вдосконалення організаційної діяльності шляхом розробки показників ефективності окремих працівників та колективів, що охоплює низку складових, таких як [1]:

- планування для поліпшення ефективності;
- постановка конкретних цілей;
- контроль над ефективністю;
- забезпечення зворотнього зв'язку;
- аналіз та оцінка ефективності;
- перегляд завдань.

Планування являє собою процес, основним завданням якого є забезпечення результативності підприємства в довгостроковій перспективі, що проявляється у швидкості реакції, вмінні адаптації до змін у навколишньому середовищі. В умовах ринкової економіки важливо не ігнорувати загрози, які потенційно можуть нести негативний вплив, або ж стати рушієм у розвитку діяльності підприємства.

При цьому планування не може здійснюватися без попередньо розроблених та ухвалених цілей, що повинні відповідати основним цінностям підприємства і напрямку його діяльності. Серед основних цілей фінансового менеджменту можна виділити:

1. Досягнення максимально можливого обсягу прибутку.
2. Підвищення ринкової вартості акцій та підприємства в цілому, що визначає рівень добробуту власників капіталу.
3. Одержання максимальної вигоди для акціонерів та власників підприємства.

Для досягнення максимальної ефективності потрібно проводити постійний моніторинг усіх факторів та аспектів, які можуть впливати на функціонування підприємства. Суворий контроль, періодичність перегляду завдань повинні стати невід'ємною частиною його діяльності, що реалізуються шляхом аналізу показників ефективності використання трудових, матеріальних та основних виробничих ресурсів. Також при розрахунку варто перевіряти й рівень правдивості та коректності інформації, що висвітлює стан системи господарювання й виробничих процесів.

Досвід вирішення проблем у ході діяльності, уникнення непорозумінь, досягнення визначених цілей – це те, що досягається через вміле використання зворотнього зв'язку.

Для досягнення максимальної ефективності підприємства варто також здійснювати оцінку його діяльності, що реалізується через процес порівняння її фактичного стану із запланованим рівнем, за використання таких груп показників:

- I. Рентабельність оцінки, власного та інвестованого капіталу, продукції, операційної діяльності.
- II. Виробіток, трудомісткість, продуктивність.
- III. Фондовіддача, фондомісткість, фондоозброєність.

До завдань, що забезпечують досягнення максимальної ефективності, належать [2]:

- 1) забезпечення оптимального зв'язку між результатами та допустимим рівнем ризику;
- 2) забезпечення мінімізації рівня фінансових ризиків;
- 3) формування та раціональне використання фінансових ресурсів в процесі господарської діяльності;
- 4) забезпечення в процесі розвитку підприємства його фінансової стійкості, що в свою чергу може бути реалізовано за ведення ефективної політики фінансування діяльності;

5) забезпечення реалізації економічних інтересів суб'єктів фінансових відносин.

Отже, управління ефективністю представляє складний, комплексний процес регулювання виробничо-господарської діяльності, що напряму залежить від рівня комплексності та злагодженості роботи всієї системи управління, яка функціонує на основі результатів оцінки та вимірювання ефективності.

1. Банкурка О.М., Коробов М.Я. Фінансова діяльність підприємства: підручник, Київ: Либідь, 2010. 230 с.

2. Дема Д. І., Дорохова Л.М., Віленчук О.М., Куровська Н.О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Д.І. Деми. Житомир: ЖНАЕУ, 2014. 478 с.

# НАПРЯМИ ЗМЕНШЕННЯ РИЗИКІВ У ПРОЦЕСІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

**Волинець Ірина**

Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк

Важливим напрямком менеджменту персоналу, який безпосередньо впливає на його ефективність, є моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища загалом і дослідження ризиків, пов'язаних зі здійсненням даного процесу, зокрема. Ризиком у системі управління персоналом підприємства є невизначеність, яка пов'язана з діяльністю персоналу та може завдати певних збитків [1]. З огляду на це постає проблема визначення ризиків у процесі здійснення управління персоналом, а також пошуку шляхів зменшення виявлених ризиків.

Одним з основних ризикуотворюючих чинників є рівень заробітної плати на підприємстві. Це означає, що ризики у процесі менеджменту персоналу переважно виникають через неконкурентоспроможну, несправедливу (на думку працівника) та неадекватну (до затрачених зусиль) заробітну плату. У зв'язку з цим підприємство, на нашу думку, може вжити таких заходів мінімізації рівня ризику у процесі досягнення високого рівня ефективності управління персоналом, спричиненого незадовільним рівнем заробітної плати:

- перегляд рівнів оплати праці на основі вивчення ринкової ситуації;
- перегляд системи заробітної плати з метою підвищення її справедливості;
- розвиток та удосконалення системи оцінювання ефективності діяльності працівників для удосконалення системи оплати праці;
- представлення працівникам чіткого взаємозв'язку між оплатою праці та виконанням поставлених завдань;
- формування системи пільг відповідно до індивідуальних потреб та побажань;
- залучення працівників до розроблення і реалізації системи оцінювання роботи і організації системи оплати праці за результатами.

Значна кількість ризиків на підприємстві виникає через невідповідність знань та навичок працівників вимогам посади або вимогам конкретного робочого місця. З огляду на це, як засіб

зниження ризиків, необхідно використовувати навчання персоналу, що дасть змогу уникнути:

- ризиків некомпетентності і невпевненості в досягненні очікуваних від працівника результатів;
- ризиків невідповідних навичок та незадовільних знань працівника;
- ризиків дисфункціональних конфліктів.

Також для подолання низки ризиків вважаємо за доцільне підвищувати прихильність (лояльність) працівників до підприємства [2]. Серед таких заходів доцільно, на нашу думку, застосовувати:

- залучення працівників до формування місії, розроблення цілей, заходів та завдань;
- донесення організаційних місії, цілей, заходів стимулювання та оцінювання діяльності персоналу до усіх працівників підприємства;
- надання можливостей працівникам доносити свою думку та пропозиції щодо удосконалення елементів управління на підприємстві;
- внесення змін в організацію і діяльність персоналу тільки після загальнокорпоративних обговорень або консультацій із працівниками, яких стосуватимуться зміни.

Для зниження ризиків сумісності діяльності, ризику дисфункціональних конфліктів підприємствам варто застосовувати заходи запобігання конфліктності, а саме:

- вибір керівників та лідерів з добре розвинутими лідерськими якостями;
- навчання керівників методам роботи зі скаргами і вирішення конфліктних ситуацій;
- запровадження удосконалених процедур для роботи зі скаргами.

Заходи обмеження ризику у процесі менеджменту персоналу об'єднують сукупність підходів, що спрямовані на встановлення граничних норм, стандартів діяльності персоналу для тих працівників, їхніх видів діяльності, сфер функціонування, що схильні перевищувати рівень допустимого рівня ризику. Ми вважаємо, що в межах використання цих заходів доцільно виявляти соціально-психологічні особливості працівників та створювати індивідуальні обмеження в їхній діяльності. Окрім вироблення норм та стандартів необхідно сформулювати механізм зміни встановлених граничних обмежень, який повинен включати ефективний зворотний зв'язок,

оскільки динамічність середовища діяльності працівника змушує часто змінювати правила, стандарти та норми.

Як зазначають науковці, такі обмеження доцільно встановлювати не тільки зверху (максимальний обсяг використання ресурсів, максимальний рівень надбавки за виконання рішення або досягнення цілей тощо), але й знизу [3, с. 98]. Фіксування нижніх лімітів змушуватиме працівників приймати ризикові рішення та спонукатиме до креативної, творчої діяльності.

Вважаємо за доцільне серед поширених нормативів у діяльності персоналу підприємству виокремити такі:

- максимальний рівень ризику при прийнятті економічних ризиків;
- обмеження щодо закупівлі товарів та ресурсів у постачальників;
- регламент виступів та презентацій своїх пропозицій;
- норми подачі звітів;
- обмеження за термінами оброблення замовлень тощо.

Розподіл ризику у менеджменті персоналу повинен полягати у розширенні кола відповідальних осіб за виникнення ризиків діяльності персоналу та перерозподіл збитків у разі виникнення негативних наслідків від дії цих видів ризиків. Вважаємо, що для зниження ризиків доцільно використовувати диверсифікацію щодо підбору кадрів через кадрові агентства, щодо організацій, які забезпечують навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації персоналу, диверсифікацію в оплаті праці працівників та соціально-психологічного стимулювання їхньої діяльності тощо.

Передача ризиків у процесі управління персоналом буде найефективнішою, коли реалізуватиметься за активної участі банків, державних фондів соціальної допомоги. Наприклад, банки спільно із підприємством повинні формувати вигідні для працівників умови надання кредитів, розміщення депозитів, тобто розв'язувати матеріально-побутові проблеми працівників. Така трьохстороння співпраця (підприємство-персонал-банк) дає змогу реалізувати кожній зі сторін-учасниць співпраці власні інтереси та цілі, в тому числі знизити ризик діяльності персоналу підприємства.

У рамках прийняття ризиків підприємству важливо розробити загальнокорпоративні стратегії, політики, тактики та бюджет управління усіма ризиками діяльності персоналу підприємства. У межах прийняття стратегії важливо створювати резервні фонди, які б покрили непрогнозовані збитки внаслідок негативної дії ризиків діяльності персоналу. Так, на командному рівні слід забезпечити

підрозділи відповідними фінансовими, інформаційними, енергетичними та матеріальними ресурсами, що дасть змогу формувати адекватні реакції на ризик діяльності персоналу суб'єкта господарювання.

На індивідуальному рівні необхідно розробляти індивідуальні кар'єрні карти, визначати розміри компенсацій, надбавок та премій за прийняття ризикових управлінських рішень, чітко вносити в посадові інструкції обсяг відповідальності.

На наш погляд, комплексність контролювання об'єктів, що впливають на виникнення та рівень ризику, дасть змогу забезпечити оптимальний рівень ризику діяльності персоналу, тим самим здійснюючи вплив на процес управління персоналом підприємства, а отже, – на ефективність його діяльності загалом.

1. Криворотько І. О. Оцінювання кадрових ризиків на промислових підприємствах. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2007. № 5. С. 54-57.

2. Лояльність персоналу. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=22596> (дата звернення 25.10.2022).

3. Мороз О. В., Карачина Н. П., Халімон Т. М. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: монографія. Вінниця: Універсум-Вінниця, 2008. 180 с.



# ПЛАНУВАННЯ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Волинець Ірина, Козар Дарина**

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

Планування є важливим елементом системи управління бізнес-процесами, що дає змогу встановлювати цільові показники ефективності, контролювати витрати та встановлювати ціни на продукцію, що реалізується.

Особливо актуальним є питання планування господарської діяльності для державних підприємств, оскільки результати, пов'язані з податками та обов'язковими платежами, впливають на формування державного бюджету України.

Державні підприємства складають фінансові плани та звертаються за їх затвердженням до органів управління майном чи Кабінету міністрів України відповідно до вимог наказу Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 02.03.2015 № 205 «Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки» (далі – Наказ 205).

Відповідно до Наказу 205 фінансовий план має гарантувати, що прибутковість, активи та власний капітал компанії збільшаться порівняно із запланованими та прогнозованими показниками на поточний рік. У разі зниження цих показників, а також суми поточних податків і зборів (обов'язкових платежів), що належать до державного бюджету, компанія має обґрунтувати причини цього відповідними розрахунками.

Фінансовий план включає інформацію про прогнозні показники на поточний рік, що ґрунтується на фактичній проміжній інформації (фактичні показники господарської діяльності підприємства за звітний період) та очікувань щодо господарської діяльності підприємства в поточному році.

До проекту фінансового плану підприємства додаються такі документи:

- фінансова звітність на останню звітну дату поточного року за формою, визначеною Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затвердженим наказом Міністерства фінансів України від 07 лютого 2013 року № 73, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 28

лютого 2013 року за № 336/22868, зокрема баланс (звіт про фінансовий стан) (форма № 1) (з розшифруванням статей балансу, що становлять більше 10 відсотків валюти балансу), звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) (форма № 2), звіт про рух грошових коштів (форма № 3), звіт про власний капітал (форма № 4);

- затвердження в установленому порядку стратегії розвитку підприємства (за винятком стратегії малих підприємств, підприємств, що перебувають у процедурі неплатоспроможності, і підприємств, щодо яких ухвалено рішення про приватизацію, реструктуризацію(реорганізацію) або передачу у спільну власність) та інвестиційного плану підприємства на середньостроковий період (3-5 років);

- документи, що містять інформацію про наявність майнового позову в суді загальної юрисдикції, стороною якого є компанія, інформацію про стан виконання судового рішення або іншого виконавчого документа із зазначенням суми, що підлягає сплаті або стягненню від імені компанії, наслідки якого впливають на фінансовий стан компанії (де це може бути застосовано).

Звіт про виконання фінансового плану містить інформацію про фактичні доходи та витрати за звітний період, а також про надходження та використання фінансових ресурсів.

Згідно з Наказом №205, у плановому році підприємство має забезпечити збільшення чистого прибутку порівняно з плановими та прогнозними показниками на поточний рік з урахуванням зростання основних прогнозних макропоказників економічного і соціального розвитку України у відповідному році. Якщо забезпечити таке зростання не є можливим, компанія має обґрунтувати причини.

Фінансовий план / звіт про виконання фінансового плану підприємства формується на методологічних принципах, визначених національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку, міжнародними стандартами фінансової звітності та відповідною обліковою політикою, відповідно до якого підприємство складає свою фінансову звітність. Фінансова інформація, що не є компонентом фінансової звітності, формується на основі методологічних принципів, що застосовуються підприємством відповідно до законодавства, податкової та статистичної звітності.

Консолідований фінансовий план було підготовлено відповідно до загальних вимог до розкриття інформації при підготовці консолідованих фінансових звітів та консолідованої фінансової звітності.

Нині, в умовах дії воєнного стану в Україні, проблемою контролю діяльності державних підприємств є зміна структури їхнього прибутку, тобто заборона на експорті операції та виробництво продукції для зовнішніх ринків.

У результаті такі підприємства змушені коригувати свої фінансові плани та обґрунтовувати необхідність цього наступними значущими факторами впливу, а саме:

- припинення зовнішньоекономічної діяльності за діючими контрактами та плановими міжнародними проектами і, як наслідок, втрата високорентабельних проектів;
- додаткове наповнення «портфелю замовлень» договорами для потреб внутрішніх замовників, які є нагальними на даний час, але в економічному аспекті є низькорентабельні, що суттєво може вплинути на зменшення чистого фінансового результату;
- встановлення прискореного графіка робіт для якнайшвидшого виконання договірних зобов'язань, що може призвести до структурних змін обсягів продажів від кварталу до кварталу;
- можливість збільшення собівартості продажів у зв'язку зі зростанням цін на паливо, енергоресурси та інші запаси.

Перелічені вище фактори можуть призвести до структурних відхилень у строках досягнення показників фінансового планування, що може знизити чистий фінансовий результат.

Правильні та вчасні управлінські рішення щодо організації діяльності підприємства в умовах воєнного стану дадуть змогу компанії зберегти свої функції та працювати за посиленням виробничим графіком, незважаючи на агресивні дії РФ та складну економічну, воєнну та політичну ситуацію в країні.

Отже, фінансовий план – інструмент контролю за результатами діяльності державних підприємств. Його структура дає змогу детально вивчити доходи та витрати підприємства, прибутковість і виявити шляхи підвищення рентабельності. Такі інструменти відіграють важливу роль у системах управління бізнес-процесами державних підприємств .

1. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 27.10.2022).

2. Шемаєва Л. Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві [Текст]: [монографія / Л. Г. Шемаєва, К. С. Безгін та ін. ]; Харківський національний економічний ун-т. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 240 с.

3. Ареф'єва О. В., Луцька Т. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність [Текст]: [монографія]; Європейський ун-т. К.: Вид. Європейського ун-ту, 2009. 96 с.

# СУТНІСТЬ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ, ПЕРЕВАГИ Й НЕДОЛІКИ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Волинець Ірина, Романюк Анна

Волинський національний університет імені Лесі Українки

В мінливих умовах сьогодення, кожне нове підприємство чи новий проєкт неминуче стикається з певними труднощами, що загрожують його існуванню. Для сучасного менеджера, вміння передбачати форс-мажорні ситуації та завчасно розробляти стратегії для їх подолання є надважливим. Гнучкість та вміння нейтралізувати вплив ризиків на ведення бізнесу є визначальними інструментами для ефективного ведення боротьби за споживача. У таких умовах стратегічно важливим та актуальним напрямком для організації є формування системи управління ризиками.

Система управління ризиками – це сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів задля їхнього зменшення [1, с. 53].

Ризик-менеджмент як система управління складається з двох підсистем: Підсистеми, якою керують (об'єкта управління)

1. Підсистеми, яка керує (суб'єкта управління).

Об'єкт в управлінні ризиками – це потенційна небезпека. Оскільки різновидів ризиків чимало, це можуть бути і ділові відносини, і кредитні зобов'язання, і економічні відносини, і інвестиції.

Суб'єкти – це фахівці, які розробляють стратегії та рішення при роботі з управління ризиками, тобто позитивно впливають своїми діями на об'єкт управління. Ефективність взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом багато в чому залежить від наявності необхідної інформації.

Ризик-менеджмент базується на цілеспрямованому пошуку та зниженні ступеня ризику, а також отримання та збільшення доходу в умовах невизначеності. Остаточною метою ризик-менеджменту є максимізація прибутку при оптимальному взаємовідношенні ризику і прибутку.

Виходячи з цієї мети, основні завдання управління ризиками полягають у тому, щоб:

1. Забезпечити дотримання вимог щодо ефективного управління ризиками, а також безпеки бізнесу учасників підприємства;
2. Агрегувати фактори ризику в систему;
3. Визначити рівень загрози виявлених факторів ризику;

4. Розробити стратегію і тактику боротьби з ризиками;
5. Розробити плани дій щодо зниження ймовірності виникнення загроз, організувати виконання, контроль та аналіз результатів;
6. Забезпечити належний стан звітності, що дозволяє отримувати адекватну інформацію про діяльність підрозділів підприємства та пов'язані з нею ризики;
7. Забезпечити визначення у службових документах та дотримання встановлених процедур та повноважень при прийнятті рішень[2, 104].

Управління ризиками є важливим процесом, оскільки він надає бізнесу необхідні інструменти для завчасного виявлення потенційних ризиків та пом'якшення їх наслідків. Використання методів ризик-менеджменту забезпечує основу бізнесу, з допомогою якої приймаються більш обґрунтовані управлінські рішення. Впроваджуючи комплексний підхід до управління ризиками, компанії отримують можливість передбачати їх, своєчасно на них реагувати та знижувати негативний вплив ризиків на свою діяльність. Одночасно з цим, компанії можуть ефективніше використовувати можливості, пов'язані зі змінами, створюючи додаткові конкурентні переваги.

Перевагами впровадження системного ризик-менеджменту є:

1. Можливість прогнозувати ризики та своєчасно вживати заходів стосовно мінімізації негативного впливу на підприємство та використання можливостей щодо розвитку бізнесу;
2. Розуміння ймовірностей та величин можливих відхилень ключових показників бізнес-плану через вплив ризиків;
3. Можливість своєчасно приймати обґрунтовані управлінські рішення в невизначених умовах на основі аналізу ризиків;
4. Можливість оптимізувати розподіл ресурсів, розподіляючи їх на найбільш пріоритетні галузі;
5. Підвищення стійкості бізнесу до різноманітних загроз;
6. Оптимізоване планування та підвищення ефективності діяльності;
7. Зростання ділової репутації та підтримка з боку засновників[3].

Варто зазначити, що, як і будь-яка інша практика управління підприємством, процес управління ризиками також може супроводжуватись проблемами, а саме:

1. Нестача висококваліфікованих фахівців для виявлення можливих ризиків. Іноді керівники можуть натрапити на небажання зацікавлених сторін або вищого керівництва виявляти ризики проекту,

оскільки вони надто оптимістичні щодо процесу реалізації проекту та/або не вважають його чимось важливим і вартим часу та зусиль.

Можливе рішення: спілкування із зацікавленими сторонами та роз'яснення важливості та переваг управління ризиками; надання різних сценаріїв результатів проекту, щоб проілюструвати необхідність розробки та реалізації плану управління ризиками.

2. Відсутність участі та підтримки керівників.

Можливе рішення: визначивши проєктні ризики, вищі керівники повинні призначити тих, хто нестиме відповідальність за реагування на проблеми, якщо вони виникнуть.

3. Низький рівень обізнаності щодо культури ризик-менеджменту.

Можливе рішення: першочервогим є визначення поточного стану рівня культури ризик-менеджменту та рівня здатності та готовності керувати ризиками в організації. Також варто окреслити значимість застосування його методів для керівництва та персоналу, адже за допомогою підвищення рівня культури управління ризиками, підприємство може вийти на новий рівень свого розвитку[4].

Отже, окрім мінливості умов навколишнього середовища, вимоги соціуму та держави до бізнесу сьогодні зростають з кожним днем, внаслідок чого ризик-менеджменту на підприємствах приділяється все більше й більше уваги. У корпоративному середовищі, стратегії управління ризиками допомагають захистити компанію загалом, і окремо працівників від непередбачуваних фінансових наслідків. Застосування методів ризик-менеджменту на підприємствах є надважливою умовою для довготривалого існування підприємства на ринку завдяки сприянню завчасній підготовці до конкретних сценаріїв, що допомагає бізнесу протистояти будь-яким труднощам, які можуть виникнути на їхньому шляху.

1. Писаревський І. М., Стешенко О. Д. Управління ризиками: навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2008. 124 с.

2. Azhar Susanto, Meiryani. The Importance Of Risk Management In An Organizations. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*. 2018. Vol. 7, No. 11. P. 103-107.

3. Sushanta Maiti. What is Risk Management: Definition, Importance, Process, and Types. 2021. URL: [https://educationleaves.com/what-is-risk-management/#Risk\\_Management\\_PDF](https://educationleaves.com/what-is-risk-management/#Risk_Management_PDF) (дата звернення: 23.10.2022).

4. Sokolova Victoria. Project Risk Management: Importance, Challenging Issues, Recommendations. 2021. URL: <https://www.epicflow.com/blog/project-risk-management-importance-challenging-issues-recommendations/> (дата звернення: 23.10.2022).

# СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

**Гальчун Катерина** – студентка II курсу факультету економіки та управління

**Ющишина Лариса** – доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк

На теперішній час витрати відіграють важливу роль в економіці підприємства у підвищенні ефективності виробництва, конкурентоспроможності та економічної стійкості на ринку. Основною метою виживання й розвитку для підприємства є підтримка оптимального рівня витрат.

Управління витратами – це контроль при формуванні, розподілу та використанні витрат у результаті здійснення фінансово-господарської діяльності на підприємстві [1].

Це є визначною функцією економічного механізму на будь-якому підприємстві. Система управління витратами відрізняється від загального обліку витрат тим, що вона показує результат діяльності підприємства за певний період часу в минулому та забезпечує контроль і аналіз поточної діяльності. Система допомагає визначити співвідношення між рівнями витрат, рівнями прибутку та випуском, на основі якого компанії можуть планувати свою діяльність. Тобто, суть управління витрат спрямоване на перспективу роботи організації.

Ця система призначена для задоволення внутрішніх потреб компанії в управлінні виробничо-збугової діяльності. Вона формується відповідно до тактичних і стратегічних цілей підприємства, особливостей організаційної структури, вимог виробничого процесу та технологій виробництва продукції.

Система управління витратами повинна забезпечувати керівників підприємства такою інформацією, яка дозволить отримати наступне:

- формувати економічну стратегію;
- оцінювати формування доходів і витрат всього періоду виробництва;
- оцінювати витрати в різних структурних підрозділах;
- приймати управлінські рішення з урахуванням різних економічних наслідків;
- контролювати витрати у порівнянні з відповідними нормами [2].



Основною метою підприємства є підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Управління витратами є одним із головних складників загальної системи управління підприємством.

Основними елементами системи управління витратами підприємства, а також їх завданнями є:

- облік витрат передбачає вимірювання, спостереження та звітність про фактичне використання ресурсів у бізнес-процесах підприємства та створення інформаційної бази для аналізу витрат;

- аналіз витрат полягає у визначенні корисності вартості та оцінки впливу факторів на її величину;

- прийняття рішень полягає в обґрунтуванні доцільності виробництва окремих видів продукції, вибір технології та техніки, формування товарного асортименту організації;

- планування витрат передбачає розрахунок прибутку, визначення необхідних рівнів витрат для забезпечення ефективної роботи;

- організація витрат, включаючи формування витрат з метою відстеження причин перевитрат або економії коштів;

- мотивація полягає в тому, щоб заохотити співробітників дотримуватися встановлених ними планових витрат [3].

Варто також виокремити функції системи управління витрат, до яких відносять:

- 1) розроблення рішень: прогнозування та планування;
- 2) реалізація рішень: регулювання, організація, мотивація;
- 3) економіко-функціональний аспект: облік, аналіз.

Щодо механізму управління витратами, то він визначає застосування певних методів, за допомогою яких досліджуються і вивчаються витрати для управління ними. Вибір методу включає використання різноманітних прийомів, за допомогою яких можна отримати та вивчити інформацію про витрати з метою прийняття управлінського рішення. Прийняття управлінських рішень впливає на фінансові результати бізнесу. Останній етап – оцінка відповідності прийнятого рішення місії.

Якщо за результатами оцінки вказано, що реалізація тих чи інших заходів є нерентабельною або недоцільною, необхідно вибрати інший метод аналізу, щоб переконатися в рентабельності та вигоді витрат організації.

Досліджуючи систему управління витратами варто також з'ясувати які принципи забезпечують її ефективне функціонування. Виокремлюють такі основні принципи управління витратами: системний підхід до управління витратами; зв'язок між окремими

елементами підсистем та завданнями всієї системи; визначення та аналізування альтернативних шляхів досягнення мети; аналітичність інформації про рієнь витрат; зменшення витрат за допомогою застосування ефективних методів; мотивація та заохочення працівників до скорочення витрат; контроль та оцінка результатів діяльності структурного підрозділу; реалізація досягнень економіки та практики для подальшого удосконалення [4].

Будь-яка господарська діяльність потребує використання сучасних методів і форм контролю для регулювання її результатів. Уміння виділяти найважливіші напрями виробничої діяльності дає можливість керівництву зосередити увагу на важливих напрямках і підвищити ефективність контролю операцій і роботи на підприємстві.

Можна виділити такі сфери внутрішнього контролю витрат підприємства: контроль кількості випущеної продукції; контроль собівартості (витрат) - контроль результатів (доходів та прибутків).

Тому система управління витратами відіграє важливу роль у розвитку стратегічної поведінки організації в ринкових відносинах і допомагає формувати управлінські рішення під впливом зовнішнього середовища. Крім того, вона має велике значення для налагодження аналізу та контролю витрат, створення їх ефективного планування, нормування, прогнозування, стимулювання за економію ресурсів організації, формування центрів витрат та центрів відповідальності, оптимальної структури витрат, методів їх розрахунку та інших елементів, які взаємодіють один з одним з метою формування та використання витрат для підвищення ефективності бізнесу.

1. Шутько Т. І. Економічна сутність управління витратами. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2014. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3681> (дата звернення 26.10.2022).

2. Роль системи управління витратами в забезпеченні ефективності діяльності підприємства. *Букліб*. URL : <https://buklib.net/books/25382/> (дата звернення 26.10.2022).

3. Колісник Г.М. Складові системи управління витратами підприємницьких структур. *Економіка та управління*. 2011. С. 66-69. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/skladovi-sistemi-upravlinnya-vitratami-pidpriemnitskih-struktur/viewer> (дата звернення 27.10.2022).

4. Ясінська А.І. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах, 2007. URL : [https://lukyanenko.at.ua/\\_ld/2/207\\_.pdf](https://lukyanenko.at.ua/_ld/2/207_.pdf) (дата звернення 27.10.2022).

# ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТІЙКОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

**Герасименко Анна Юрївна**

канд. екон. наук, доц. **Левицький Віктор Володимирович**  
Волинський національний університет імені Лесі Українки м.Луцьк

Перехід до ринкової економіки зажадав від підприємств перебудови всього господарського механізму зверху до низу, і, перш за все, системи управління підприємством в умовах нестабільного, досить динамічного зовнішнього середовища.

Різним аспектам реалізації стратегій присвячені праці І. Ансоффа, В. Весніна, М. Володькіної, В. Горемикіна, А. Міщенко, І. Отенко, В. Пономаренко, та ін. Віддаючи належне результатам праць названих учених, слід зазначити, що ними недостатньо уваги приділено практичним питанням перетворення стратегії на плани та програми, які є інструментами реалізації стратегії в нестабільному середовищі. Саме це обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Товарна політика пов'язані з реалізацією практично першого елемента комплексу маркетингу – product (товар). Вона передбачає розв'язання завдань, пов'язаних з тим, що робити, для кого робити, в якому вигляді робити і т.д. Основною особливістю товарної політики у маркетингу є її спрямованість задоволення потреб покупців. Первинна тут саме зовнішня потреба покупців, а не внутрішні виробничі можливості фірми «Виробляти те, що затребуване на ринку, а не просувати те, що зроблено» – ось головний принцип товарної політики у маркетингу. При цьому на першому місці в товарній політиці знаходиться поняття «якість товару». Слід розрізнити два види якості – «реальну» і «прийнятну» [4, с. 18].

Реальна якість – це якість, що реально притаманна товару. Про цю якість знають виробники та фахівці, знайомі з технологічними особливостями виробництва та використання товару.

Прийнятна якість – це якість товару у свідомості споживачів. Воно може бути краща чи гірша реальної якості. У маркетингу менш важливо, що думає про товар виробник. Набагато важливіше те, що думають про нього покупці та посередники.

Найбільш типовою помилкою в маркетингу є просування товару як предмета виробництва. Покупцеві не потрібний предмет, покупець платить гроші не за предмет, а за його споживчі властивості, за

допомогою яких задовольняє свої потреби: як найпростіші (їжа, одяг, побутове приладдя), так і статусні (модні або престижні) товари. Але, у будь-якому випадку спочатку виникає потреба, а потім її задоволення за допомогою покупки товару [2, с. 44].

Для здійснення успішної діяльності на ринку необхідна детально розроблена і добре продумана товарна стратегія. Стратегічні рішення щодо товару є головними в рамках загальної маркетингової стратегії підприємства. Враховуючи те, що товар (послуга) служить ефективним засобом формування ринку, головним елементом доходів і джерелом отримання прибутку підприємства. Крім того, він являє собою центральний елемент комплексу маркетингу. Ціна, збут, комунікації ґрунтуються на особливостях продукту. У зв'язку з цим американський маркетолог С. Маджаро цілком справедливо зазначив: «Якщо товар не в змозі задовольнити покупця та його потреби, то жодні додаткові витрати та зусилля, пов'язані з використанням інших елементів маркетингу, не зможуть покращити позиції підприємства на ринку» [1, с. 9].

Товарна стратегія – це розробка напрямів оптимізації товарного ряду та визначення асортименту товарів та послуг, які найкращі для забезпечення успішності функціонування компанії на ринку та ефективності її діяльності [7, с. 210].

Відсутність товарної стратегії веде до нестійкості структури пропозиції через вплив випадкових чи минучих поточних факторів, втрату контролю за конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю товарів. Прийняті в таких випадках поточні маркетингові рішення нерідко ґрунтуються виключно на інтуїції, а не на тверезому розрахунку, що враховує довгострокові інтереси підприємства [5, с. 300]. Добре продумана товарна стратегія не тільки дозволяє оптимізувати процес оновлення товарного асортименту, але і служить для керівництва підприємства свого роду покажчиком спрямованості дій.

Товарні стратегії визначають цілі, завдання та тактику поведінки підприємства у сфері товарної конкуренції над ринком. Зазвичай у маркетингу виділяють чотири види товарних стратегій.

Стратегія 1. Новий товар новому ринку. Має на увазі великі витрати на просування товару щодо як споживачів, так і контрагентів. Крім того, виведення нового товару пов'язане з комерційними ризиками, що значно перевищують показник 50:50. Зазвичай ця стратегія застосовується при просуванні ринку наукомісткої

високотехнологічної продукції (комп'ютерна техніка, нові матеріали тощо).

Недоліки стратегії: ні сам товар, ні фірма-виробник невідомі над ринком. Споживачі та потенційні контрагенти не обізнані про переваги нового товару. Незрозуміло, як ринок сприйме пропонований товар. Приклад: невдала спроба впровадження на ринок безалкогольного пива.

Переваги стратегії: конкуренти не мають конкурентоспроможних аналогів і неспроможні протиставити ефективну товарну стратегію. Приклад: вдала спроба впровадження ринку «кубика» угорського винахідника Ерне Рубика [6, с. 99].

Стратегія 2. Новий товар на старому ринку. Мається на увазі впровадження нового товару під вже «розкрученою» торговою маркою з метою утримання чи завоювання ринку. Це вимушений захід, оскільки ніхто не ризикуватиме прибутком, якщо справи й так йдуть добре. На ринку мають сформуватися серйозні загрози, щоб виробник пішов на ризик виведення нового товару.

Недоліки стратегії: у разі невдачі фірма втрачає набагато більше, ніж за поточного скорочення обсягів продажів. Приклад: не зовсім вдала спроба впровадження ринку наступних модифікацій винаходу того ж професора Рубіка (змійки, кульки та ін.).

Переваги стратегії: споживачі набагато прихильніше ставляться до нового товару відомого виробника зі сформованим іміджем. Приклад: постійне оновлення асортименту миючого засобу (з дозатором, «лимон» і т. д.) [6, с. 100].

Стратегія 3. Старий товар новому ринку. Мається на увазі освоєння нових товарних ринків і відноситься, зазвичай, до міжнародної торгівлі або до виходу на нові товарні ніші. Іноді може йтися про створення нових видів застосування продукції.

Недоліки стратегії: новий ринок може мати специфічні особливості (інфраструктурні, психологічні, політичні тощо), які складно відстежити через віддаленість постачальника. Приклад: постачання свинячих консервів до мусульманських країн або яловичих консервів до Індії.

Переваги стратегії: додатковий прибуток від продажу на новому ринку дає великі ресурсні переваги боротьби з традиційними конкурентами. Приклад: конкурентні переваги виробника від організації монопольного продажу мінеральної води на пляжі [6, с. 100].

Стратегія 4. Старий товар старому ринку. Мається на увазі утримання завойованих на ринку позицій та відмова від ризику, пов'язаного з впровадженням інновацій. Зазвичай ця стратегія застосовується до товарів масового попиту з коротким циклом споживання (хліб, молоко і т.п.).

Недоліки стратегії: рано чи пізно на ринку з'являться конкуренти, які мають більш ефективні технології і які пропонують якісніші товари. Приклад: прорив в український ринок молочних продуктів польських та німецьких виробників.

Переваги стратегії: усталені у своїх перевагах споживачі, набуваючи традиційних товарів, мають високий рівень консерватизму. Приклад: покупка мандаринів до новорічного столу [6, с. 101].

Вибір товарної стратегії залежить від трьох видів чинників: особливостей (властивостей) товару, особливостей (потреб) покупців та особливостей конкуренції над ринком. При цьому основна функція маркетингу при реалізації товарної політики полягає у вивченні потреб покупців та у розробці концепцій конкурентоспроможних товарів на ринку.

Слід. Однак, наголосити, що однією з актуальних проблем сучасної економічної науки є розробка ефективної системи та методів стратегічного управління виробничими підприємствами у нестабільному середовищі. У нестабільних умовах функціонування стратегічного управління складними економічними об'єктами, зокрема промисловим підприємством, має бути різні інструменти адаптації, тобто система маркетингового товарно-стратегічного управління функціонуванням та розвитком промислового підприємства має бути не класичною (к ми описали вище), а саме адаптивною.

Для підвищення ефективності функціонування товарної стратегії промислового підприємства в нестабільному середовищі у різних підсистемах його системи управління доцільно реалізувати принцип управління за відхиленнями та принцип управління за досягненнями [3, с. 28]. У першому випадку управлінські рішення ухвалюються на основі аналізу відхилень, що спостерігаються між фактичними та запланованими значеннями показників, що характеризують стан торгівельних показників промислового підприємства. При цьому формуються та реалізуються управлінські заходи, що дозволяють або усунути причини та наслідки виникнення таких відхилень або знизити їх подальший негативний вплив на роботу підприємства. Наприклад, якщо йдеться про виробничий процес, то може виникнути

необхідність оптимального перерозподілу наявних матеріальних ресурсів між товарами, чи їх асортиментним рядом їх нестачі з метою зниження тривалості сумарних простоїв на лінії виробництва, або з метою отримання максимально можливого прибутку у поточному звітному періоді.

У другому випадку управлінські рішення приймаються в міру виникнення та спостереження факторів навколишнього середовища, що впливають на зміну стану промислового підприємства, яке може призвести, наприклад, до неприпустимих відхилень виробничого циклу і перевитрат згідно прийнятого плану. При цьому формуються та реалізуються попереджувальні (превентивні) управлінські заходи, спрямовані чи усунення негативного впливу факторів, що переривають стабільне внутрішнє середовище підприємства або на зниження негативного впливу факторів, що дестабілізують товарну політику на в зовнішньому середовищі.

На закінчення слід зазначити, що запропонована адаптивна система стратегічного управління товарною стратегією дозволяє промислому підприємству пристосовуватися до різних змін навколишнього середовища та на цій основі забезпечувати ефективне функціонування та розвиток у нестабільних умовах сучасного ринку.

1. Герасимов Б. И., Жариков В. В. Маркетинг: Учебное пособие Москва, 2018. 320 с.
2. Дойль П. Маркетинг, менеджмент и стратегии. Пер. с англ. Х. : ЦНЛ, 2017. 544 с.
3. Мелехин В.Б. Адаптивное планирование развития строительного предприятия в нестабильных условиях рынка. *Экономика строительства*. 2022. №3. С. 27-31.
4. Отенко И. П. Стратегические приоритеты предприятия: монография. Харьков : ХНЭУ, 2018. 180 с.
5. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Харків : Основа, 2019. 620 с.
6. Портер М. Конкуренция. Пер. с англ. М. : Вильямс, 2003. 496 с.
7. Федько В. П., Чикатуева Л. А., Третьякова Н. В., Иващенко С. А. Маркетинг : Учебник. Москва, 2017. 368 с.

# ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**Домбровська Вероніка, Волинець Ірина**

Волинський національний університет імені Лесі Українки

У сучасних умовах, що характеризуються високою невизначеністю та нестабільністю бізнес-середовища, актуальними стають питання організації та пошуку оптимізаційних співвідношень грошових потоків економічного суб'єкта з різних видів діяльності. На перший план виходять методики управління грошима, що дозволяють компенсувати нерівномірність їх надходження та оперативно розпоряджатися коштами на рахунках організації. Особливо це актуально для компаній із багатопрофільним бізнесом та розгалуженою мережею філій.

Управління фінансами, як частина загального менеджменту підприємства, з одного боку, базується на універсальних принципах управління, найбільш важливими з яких є [1]:

1. Принцип економічної ефективності. У будь-якій компанії система управління фінансами передбачає витрати, які завжди повинні прагнути до мінімуму та покриватися тими чи іншими доходами (виручкою від реалізації).

2. Орієнтація на стратегічні цілі розвитку. Якщо, наприклад, підприємство орієнтовне зростання бізнесу чи диверсифікацію, то розумним буде збільшення у складі джерел коштів позикових їх видів. Стратегія обмеженого зростання чи скорочення вимагає зниження ризиків, і, отже, необхідно більшою мірою орієнтуватися власний капітал і прагнути скорочення постійних витрат.

3. Високий динамізм управління (гнучкість). Будь-який фінансовий менеджер має дуже швидко реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі (політиці, економіці, ринковій кон'юктурі) та застосовувати відповідні методи та моделі фінансового управління.

4. Альтернативність. Оскільки фінансові рішення часто приймаються в умовах ризику та невизначеності, дуже важливо використовувати багатоваріантні підходи до оцінки ситуації (при розробці бізнес-планів, а також при оперативному фінансовому управлінні).

5. Оптимізація основних фінансових показників. При управлінні фінансами підприємства ухвалення того чи іншого управлінського рішення може призвести до протилежних ефектів у різних сферах



діяльності. Так, здійснення високоприбуткових фінансових інвестицій може викликати дефіцит у фінансуванні виробничої діяльності, різке підвищення рентабельності може призвести до зниження показників ліквідності та ін.

Метою управління фінансами підприємства є вироблення і практичне застосування методів, коштів та інструментів для досягнення мети діяльності підприємства в цілому або його окремих виробничо-господарських ланок.

Технічні засоби управління фінансами - це сучасні засоби обчислювальної та телекомунікаційної техніки, що дозволяють максимально оптимізувати етапи збору, передачі та перетворення інформації [3].

Об'єктом управління в системі управління фінансами є фінансові відносини, що виникають між учасниками господарської діяльності, а також різними ланками фінансової системи, фінансові ресурси та їх джерела [5].

Виходячи з цієї мети, необхідно виділити основні завдання управління фінансами підприємства, до них відносять:

1. Формування достатнього обсягу фінансових ресурсів.
2. Забезпечення найбільш ефективного використання фінансових ресурсів.
3. Оптимізацію грошових потоків.
4. Максимізацію прибутку за допустимого рівня фінансового ризику.
5. Забезпечення постійної фінансової рівноваги підприємства.
6. Сталі темпи зростання економічного потенціалу підприємства.
7. Мінімізацію витрат та ін.

Розглядаючи на практиці управління фінансами як систему дій з оптимізації бухгалтерського балансу підприємства, виділимо специфічні функції, які групуються в рамках фінансових ресурсів та їх джерел, а також за основними напрямом фінансової діяльності компанії [2]:

1. Управління необоротними активами.
2. Управління інвестиційною діяльністю.
3. Управління капіталом (власним, позиковим, структурою капіталу).
4. Управління ризиками (фінансовим, операційним, сукупним).
5. Управління оборотними активами (запасами, дебіторською заборгованістю, грошима).
6. Управління витратами та ін.

Конкретні форми та методи реалізації принципів управління фінансами, завдань та функцій визначаються фінансовою політикою підприємства, основними елементами цієї політики є:

1. Облікова політика.
2. Кредитна політика.
3. Інвестиційна політика.
4. Дивідендна політика та ін.

Отже, управління фінансами підприємства, як і будь-яка система управління, включає об'єкт та суб'єкт, тобто керовану та керуючу підсистеми. Суб'єкт управління в системі управління фінансами в першу чергу виступає організаційна структура, а також фінансовий інструментарій, інформаційна база і технічні засоби управління фінансового менеджменту при цьому головним суб'єктом управління, як правило, є власник підприємства.

Організаційні структури управління фінансами підприємства можуть бути спроектовані різними способами, залежно від розмірів підприємства, форми власності, специфіки діяльності тощо. У невеликій організації всі функції управління фінансами може виконувати або головний бухгалтер, або бухгалтер разом із директором.

Для великої компанії характерне виділення спеціальних служб (департаменту фінансів, фінансового відділу), які функціонують безпосередньо з бухгалтерією. Фінансовий інструментарій, або різні методики, методи, моделі, складають ядро науки про управління фінансами. Інформаційна база управління фінансами містить будь-які відомості про фінансовий характер. Сюди може бути віднесена бухгалтерська звітність підприємства, дані товарних, фондових і валютних бірж, інформація від банківського сектора та ін.

Узагальнюючи можна зробити висновок, що незважаючи на проведення обґрунтованих досліджень за проблемою управління фінансовою діяльністю підприємства, вивчення низки проблем не можна вважати завершеним через постійну мінливість умов фінансування діяльності підприємств та управління оборотним капіталом. Цей факт підтверджує необхідність здійснення подальших досліджень підходів щодо забезпечення розвитку фінансових ресурсів.

1. Гладка Л.І., Домащенко М.О., Ковальова М.В. Управління прибутком в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського національного технічного університету ім. Ю. Кондратюка. Економіка і регіон*. Полтава, 2012. № 1(32). С. 195–198.

2. Гладка Л.І., Домашенко М.О., Ковальова М.В. Економіка і регіон : *наук. вісник Полтавського національного технічного університету ім. Ю. Кондратюка*. 2012. № 1(32). С.195–198
3. Єлецьких С. Я. Дослідження сутності та складових фінансового механізму стійкого розвитку промислового підприємства . *Економіка промисловості*.2013. №3 (63). С. 105 – 112.
4. Мацьків В.В. Фінансовий механізм забезпечення розвитку підприємств. *Інноваційна економіка*. 2013. №11. С. 194 – 199.
5. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – К. : КНЕУ, 2005. 536 с.

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Зварко І. В.** – студентка групи Мен-23

ВНУ імені Лесі Українки;

Науковий керівник: **Черчик Л. М.** – д. е. н., професор, завідувач  
кафедри менеджменту та адміністрування  
ВНУ імені Лесі Українки

У теперішній час стратегічне управління персоналом набуває важливого значення в процесі організації діяльності підприємств, адже сучасні економічні умови та ринкове середовище стрімко змінюються, тому підприємства повинні швидко реагувати на ці зміни для успішного подальшого розвитку.

Існує багато різних підходів до розуміння сутності поняття “стратегія управління персоналом”. Одне з перших визначень запропонував французький науковець Хорт ще у 1988 році. Він розглядав стратегію управління персоналом як сукупність дій та рішень, що приймаються та дозволяють оцінити, проаналізувати та виробити необхідну систему впливу на персонал для реалізації вибраної стратегії розвитку організації [1, с. 225-228].

Базаров Т. Ю. та Єрьомін Б. Л. вважали що “стратегія управління персоналом” – це сукупність організаційних дій щодо персоналу, орієнтовані на довгострокову перспективу [2, с. 4-13]. Журавльов В. П. та Карташов С. А. вважали, що стратегія управління персоналом – це визначення шляхів розвитку компетенцій у всього персоналу підприємства [3, с. 54].

Зважаючи на подані вище трактування, ми визначаємо стратегію управління персоналом як систему засобів, методів та принципів управління людськими ресурсами підприємства, що розраховані на довгострокову перспективу, сприяють досягненню цілей організації та реалізації загальної стратегії підприємства.

Сутність формування стратегії управління персоналом полягає у відповіді на питання як слід управляти персоналом для ефективної роботи підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Вона має вагоме значення для підприємства, оскільки для утримання стійкої конкурентної позиції на ринку підприємству необхідно ефективно організовувати роботу залежно від мінливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, що неможливо без правильно сформованої стратегії управління персоналом.

Формування стратегії управління персоналом охоплює:

- формування принципів кадрової політики, що не підлягають порушенню;
- визначення цілей управління персоналом з врахуванням економічних та соціальних чинників зовнішнього середовища;
- пошук та обґрунтування можливостей для забезпечення ефективного використання людських ресурсів на підприємстві.

При формуванні стратегії управління персоналом важливо враховувати всі фактори які на неї впливають, а саме: зовнішні чинники ( розвиток країни, стан економіки, соціально-культурні, вид діяльності підприємства тощо) та внутрішні (цілі та стратегія підприємства, умови праці, стиль управління), адже від цього залежить майбутній розвиток підприємства, його ефективність, конкурентоспроможність та майбутній успіх.

Для ефективної роботи організації управління персоналом повинне формуватися, як і зазначав французький науковець Хорт, залежно від загальної стратегії підприємства, а також з врахування стратегічних цілей, тому найбільш поширена класифікація стратегій управління персоналом – залежно від типу стратегії підприємства.

Таким чином підприємство може орієнтуватися на одну з таких стратегій:

- підприємницька – найбільш цінуються відповідальні, наполегливі співробітники, які готові до постійного розвитку та змін ;
- прибутковості – співробітники повинні працювати лише за правилами та дотримуючись дедлайнів, часто виконуючи роботу що не відповідає посаді, адже головне це досягнення цілей;
- динамічного росту – цінуються вміння співробітників швидко адаптуватися до змін, працювати в команді та здатність йти на ризик;
- циклічна – відбувається за умов значного скорочення персоналу, тому тим хто залишився доводиться виконувати більше функцій;
- ліквідаційна – найбільш цінуються ефективність праці, тому залишаються лише ті, хто швидко та якісно виконує свою роботу.

Кожному підприємству важливо правильно підбирати стратегію управління персоналом, адже від цього прямо залежить ефективність його роботи, конкурентоспроможність та майбутній успіх.

В сучасних умовах, коли економіка країни стрімко розвивається, важко уявити успішне підприємство без ефективної стратегії управління персоналом, адже саме персонал відіграє провідне

значення в забезпеченні ефективної діяльності організації, оскільки впливає на її подальший розвиток, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін.

Стратегія управління персоналом ґрунтується на таких принципах:

- узгодженість загальної стратегії підприємства з особистими цілями працівників та їх інтересами;
- забезпечення балансу між економічною та соціальною складовими використання людських ресурсів;
- врахування обмеженості ресурсів організації;
- повинна базуватися на організаційній культурі, але може вносити зміни до неї;
- врахування норм та принципів кадрової політики.

Важливо дотримуватися цих принципів формування стратегії управління персоналом для того, щоб вона була справді ефективною, покращувала діяльність організації та сприяла її розвитку.

Оскільки ринкове середовище постійно змінюється, то і вимоги до працівників стають іншими. Тепер вже не достатньо бути просто хорошим спеціалістом та мати відповідну кваліфікацію, а важливо вміти швидко реагувати на зміни, прагнути постійно самовдосконалюватися, вміти працювати в команді тощо, адже поєднання таких вмінь та їх правильне застосування дозволить підприємству ефективно працювати, постійно розвиваючись.

Отже, оскільки теперішні ринкові умови є досить динамічними й саме персонал стає ключовою ланкою для досягнення ефективності роботи організації, то формування стратегії управління персоналом стає досить важливим складником для досягнення успіху підприємства, його майбутнього розвитку та конкурентоспроможності.

1. Біловол Л. І. Сутність кадрової стратегії підприємства та методичні засади її формування. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 4 (29). С.225-228.

2. Базаров Т. Ю. Управління персоналом. Київ: Академія, 2010. 220 с.

3. Петрова Л. І. Стратегічне управління людськими ресурсами. Київ: КНЕУ, 2013. 472 с.

4. Козенков Д. Є., Крамаренко А. В., Вишневська М. К., Альошина Т. В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства. Дніпро: Формат, 2022. 37 с.

# МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Зіненко Костянтин, Кобелєва Тетяна**

Національний технічний університет «ХПІ», м.Харків

В основі методології дослідження економічної безпеки будівельного підприємства може бути виділено кілька підходів, що визначають сутність та параметри економічної безпеки підприємства. Аналіз підходів різних авторів [1-12] дозволяє зробити висновок про відсутність єдності у розумінні категорії безпеки стосовно об'єктів розвитку підприємств та організацій, з одного боку, а також розмитості змісту виду економічної безпеки в контексті загальної безпеки підприємства. Ми пропонуємо спиратися на комплексний підхід, який передбачає, що:

- економічна безпека суб'єкта господарювання визначається набором кількісних та якісних показників;
- індикатором стану захищеності будівельного підприємства є рівень економічної безпеки як інтегральне значення кількісних та якісних показників, що відбивають окремі аспекти економічної безпеки;
- рівень економічної безпеки будівельного підприємства категоруються за допомогою критеріїв або станів, значення яких визначається за сумою метрик кількісних та якісних показників;
- кількісні та якісні показники застосовуються до вимірювання рівня загрози, з одного боку, та стану функціонування підприємства, з іншого сторони, тобто для оцінки як внутрішнього, так і зовнішнього середовища будівельного підприємства.

В наявних економічних дослідженнях [1-12] систему економічної безпеки будівельного підприємства пропонується розглядати як комплекс, що складається із окремих блоків: ресурсів, можливостей, системи заходів, результатів. У межах кожного з блоків слід виділити специфічні для будівельної галузі складові. Блок ресурсів – це сукупність усіх ресурсів, які використовуються у господарському процесі підприємства. Блок можливостей охоплює наявні та потенційні можливості будівельного підприємства, що визначають рівень його економічної безпеки. Наступний блок містить систему заходів, спрямованих на забезпечення оптимального (ефективного) поєднання ресурсів та наявних можливостей з приводу підвищення ефективності їх використання. Результативний – містить перелік

основних складових, які становлять суть економічної безпеки будівельного підприємства.

Пропонується моделювання комплексного оцінювання економічної безпеки, який складається із наступних етапів на яких застосовуються основні науково-методичні положення методичних рекомендацій, які пропонуються.

*На першому етапі* пропонується методика оцінювання рівня економічної безпеки будівельного підприємства за функціональними складовими, основою якої є застосування таксономічного підходу до формування загального інтегрального показника, де синтетичну величину – таксономічний показник утворюють на основі систем показників ознак. Частково, зазначений підхід до оцінювання рівня економічної безпеки застосовано у наукових дослідженнях О.С.Шуміло [1], з яким ми погоджуємося та пропонуємо її удосконалений варіант враховуючи галузеві особливості будівельного підприємства та структуру його економічної безпеки й застосовуючи обґрунтовану сукупність стратегічно-, процесно- орієнтованих та взаємоузгоджених збалансованих показників.

Так, синтетичним таксономічним показником під час оцінювання є рівень економічної безпеки будівельного підприємства, який розраховується на основі однорідних за рівнем значущості ознак підмножин даних – показників за складовими економічної безпеки будівельного підприємства: фінансовою, техніко-технологічною, кадровою, ринковою, правовою та екологічною.

Отримані однорідні підмножини показників за складовими економічної безпеки будівельного підприємства мають схожі структури. Для аналізу реалізація ознак перетворюються таким чином, щоб у них містилася інформація за двома компонентами, що характеризують рівень та структуру економічної безпеки будівельного підприємства.

Побудова загального показника на визначених підмножинах (складових економічної безпеки) дозволяє попередньо визначити форму розподілу, а також виявити зв'язок між ними, якщо він існує. У такому разі дослідження форми розподілу проводиться окремо для кожної складової економічної безпеки підприємства. Наступним є підготовка отриманих показників за складовими економічної безпеки до аналізу. Під час одержання діагностичних показників їх кількість має бути достатньою для проведення оцінювання.

*На другому етапі* комплексного оцінювання економічної безпеки будівельного підприємства пропонуємо методичний підхід до оцінювання її рівня з урахуванням інтересів стейкхолдерів за



визначеними групами.

Інтереси стейкхолдерів будівельного підприємства є якісними ознаками. Для оцінювання впливу на економічну безпеку будівельного підприємства реалізації інтересів стейкхолдерів під час формування бази оціночних показників доцільно застосовувати експертні методи дослідження. Під час оцінювання здійснюється відбір експертів за їх компетентностями, враховується інформація про їх професійну підготовку та досвід роботи у будівництві та пропонується їм анкета для відповідей з метою визначення якісних характеристик інтересів стейкхолдерів які враховуються під час діяльності будівельного підприємства та реалізація яких має вплив на його економічну безпеку. Інтереси стейкхолдерів будівельного підприємства величини не метричні, їх кількість значна у соціально-економічному середовищі. Тому доцільно під час визначення та оцінювання важливості впливу реалізації інтересів стейкхолдерів на економічну безпеку підприємства пропонувати експертам відповідати за бальною системою, в такому разі не метрична ознака (інтереси) стає виміряна у порядкових та номінальних шкалах. Результатом такого вимірювання є порядок, в якому вибудовуються інтенсивності прояву даного інтересу в часі чи в просторі.

Проведення оцінювання економічної безпеки будівельного підприємства на основі запропонованого науково-методичного підходу із врахуванням впливу реалізації інтересів стейкхолдерів та чинників впливу за групами стейкхолдерів надає можливість отримання комплексної оцінки рівня економічної безпеки підприємства, що сприяє прийняттю більш ефективних управлінських рішень щодо покращення рівня економічної безпеки, стійкості функціонування та розвитку будівельного підприємства.

14. Шуміло О.С. Теоретико-методологічні засади управління економічною безпекою підприємств роздрібною торгівлі. Харків: «Лідер», 2018. 372 с.

15. Pererva P., Kocziszky G., Veres M. Compliance program: tutorial. Kharkov: NTU «KhPI», 2019. 689 p.

16. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник / П.Г.Перерва [та ін.]; ред.: П.Г.Перерва, В.І.Борзенко, Т.О.Кобелева. Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : Планета-Прінт, 2019. 1002 с.

17. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobieliava T.O. Compliance risk in the enterprise // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард-2017": тр. 8-ї Міжнар.

наук.-практ. Internet-конф. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. С. 54-57.

18. Научные основы маркетинга инноваций : монография в 3 т. Том 3. / под. ред. С.Н.Ильяшенко. Сумы: ООО "Печатный дом "Папирус", 2013. 334 с.

19. Кобелева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія. Харків : Планета-Принт, 2020. 354с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54748>

20. Pererva, P., Kuchynskiy, V., Kobieliyeva, T., Kosenko, A., Maslak, O. (2021). Economic substantiation of outsourcing the information technologies and logistic services in the intellectual and innovative activities of an enterprise. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 4 (13 (112)), 6–14. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239164>

21. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.

22. Перерва П.Г. Кобелева Т.О. Теоретичні засади комплаєнс-моніторингу в системі економічної безпеки промислового підприємства // Вісник НТУ "ХПІ". Економ. науки: зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2019. № 1. С. 65-72.

23. Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Цінова політика підприємства та її вплив на ринкову кон'юнктуру та конкурентоспроможність продукції // Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Економічні науки. Харків : НТУ "ХПІ", 2016. № 27. С. 58-61.

24. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства : монографія / В.Л.Товажнянський [та ін.] ; ред.: П.Г.Перерва, Л.Л.Товажнянський. Харків : Віровець А.П. "Апостроф", 2012. 705 с.

25. Економіка, менеджмент, маркетинг туризму та гостинності: навч. посібник [Електронний ресурс] / П.Г.Перерва [та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Електрон. текст. дані. – Харків, 2020. 893 с. URI: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/47906>.

## УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ДІЛОВОЇ ЕТИКИ – ПРОВІДНА ПАРАДИГМА В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ

Д-р. екон. наук, професор **Калініченко Л. Л.**  
здобувач вищої освіти **Павленко Е.О.**

Харківський національний університет ім. В.Н.Каразіна

Система цінностей ділової людини, яка закріплює моральні обов'язки, формує поведінку, власні рішення, вчинки, дії та взаємодії, визначається відповідними морально-етичними принципами ділової етики. Принципи ділової етики згруповані в три категорії:

✓ Принципи всесвітньої етики, які визначені найбільшою у світі асоціацією корпоративно-відповідального бізнесу UN Global Compact (Глобального договору Організації Об'єднаних Націй) і закликають компанії вибудовувати свою діяльність та стратегію з урахуванням «Цілей сталого розвитку» на основі десяти універсальних принципів у галузі прав людини, праці, навколишнього середовища та боротьби з корупцією.

✓ Принципи корпоративної етики, які формують ділову репутацію компанії, як основу успішного бізнесу. Універсальні **принципи етики репутаційного бізнесу**, розроблені Центрами інформаційної підтримки бізнесу, заснованими на базі «Клубу ділових людей України» та Київської торгово-промислової палати, із залученням представників малого та середнього бізнесу, консультантів, представників громадських та міжнародних організацій визначають принципи поваги, професійності, достовірності, добросовісної конкуренції, чесності і справедливості, відповідальності, поваги, патріотизму, рівноправ'я, законності та екологічності.

✓ Принципи персональної етики включають загальнолюдські моральні принципи які мають бути притаманні діловій людині: гуманізм, милосердя, рівність, альтруїзм, справедливість, толерантність, розсудливість, миролюбність, колективізм, патріотизм.

Менеджер, незалежно від розміру організації, сфери її діяльності, організаційно-правової форми, є стержнем, рульовим, лідером компанії. Він є прикладом для підлеглих, оскільки його етичні принципи проєктуються на діяльність всього колективу в цілому[2].

Етична поведінка менеджера визначається загальнолюдськими моральними принципами і наочно представлена на рис. 1.

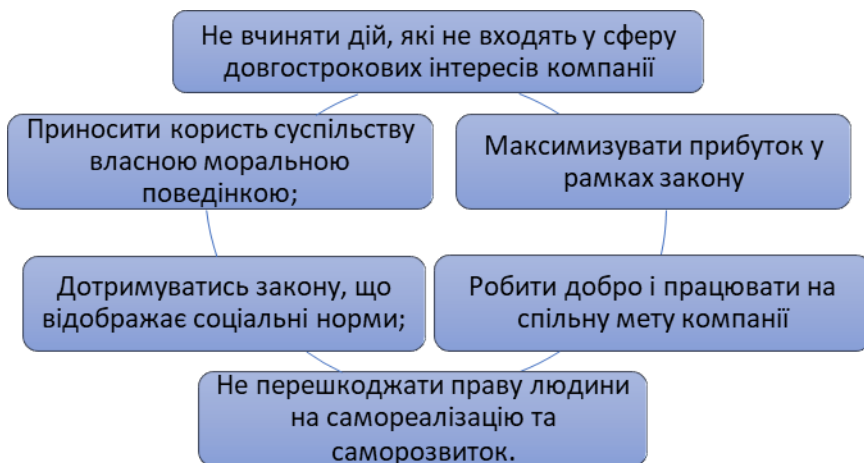


Рис 1. – Загально - моральні принципи менеджера

Систему правил поведінки, традицій, звичаїв, настанов, яких слід дотримуватися у діловому світі, визначають норми ділової етики. Такі норми виступають і як зразки моральної поведінки, і як основи морального судження й оцінки. Ділові етичні норми спрямовані на запобігання суперечок, вирішення конфліктів і врегулювання відносин. Дотримання етичних норм вимагає від ділової людини виконання наступних вимог: пунктуальність, конфіденційність, доброзичливість, співчуття, грамотність, коректність, тактовність, тактовність, дотримання дресс-коду відповідно стандартів бізнес-етикету та корпоративного стилю.

Морально-етичні цінності ділової людини визначаються її поведінкою з позиції добра і зла: благородство, справедливість, сміливість, самовладання, любов до ближнього, правдивість і щирість, надія і вірність, довіра і віра, скромність. Морально - етичні цінності не прописані буквою закону, їхнє формування відбувається під впливом соціального оточення, та на основі ділових взаємодій, набутих знань, індивідуально морально-етичного виховання і сприйняття світу [3]. Саме моральні цінності суттєво впливають на репутацію та імідж бізнесу. Якщо бізнес має хорошу репутацію і добру славу надійного партнера, він стає ефективним, успішним, процвітаючим.

Управління на основі цінностей – провідна парадигма в управлінні бізнесом. Цінності, принципи та побудовані на їх основі «шляхи компанії» визначають як, з ким і чому веде свою роботу компанія.

Основні морально – етичні цінності бізнесу це:

- транспарентність, що передбачає відкриті і прозору діяльність;
- відповідальність перед співробітниками, споживачами та суспільством;
- цілісність, яка включає чесність, пошану, дотримання моральних принципів та цінностей компанії;
- повага, що проявляється в шанобливому ставленні до внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів;
- "команда" що виявляється у згуртованості колективу, повазі один до одного та співпраці всередині команди.

Реалізація цінностей відбувається через етичні потреби які є моральним мотиватором досягнення, визнання, зростання, просування вперед всієї діяльності як особистості, колективу так і компанії в цілому.

Таким чином, дотримання принципів, норм, цінностей ділової етики створює здорове корпоративне середовище, сприяє успіху будь-яких ділових комунікацій, впливає на результати командної роботи, сприяє підвищенню продуктивності та залученості персоналу, і як результат - досягненню найкращих результатів бізнесу.

### **Список джерел:**

1. Десять принципів Глобального договору ООН GLOBALCOMPACT : веб-сайт. URL: <https://globalcompact.org.ua/pro-nas/desjat-principiv-gd-oon/> (Дата звернення: 12.10.2022)
2. Професійна етика менеджера URL: <https://moyaosvita.com.ua/menedzhment/%E2%9C%85profesijna-etika-menedzhera/>
3. Урбанович О. Психологія індивідуального стилю управління OSVITA.UA: веб-сайт. URL : <https://osvita.ua/school/method/psychology/1371/> (Дата звернення: 13.10.2022)

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МУНІЦИПАЛІТЕТУ

**Д-р екон. наук, проф. Калініченко Л.Л.,  
канд. екон. наук, доцент Пакуліна А. А.**

Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна  
Харківський національний університет будівництва та архітектури,  
м. Харків

Для забезпечення середньо- та довгострокового стратегічного розвитку регіону та муніципалітету можна визначити інтереси, які реалізуються територіальним органом управління з використанням різних методів та механізмів та методологічного підходу, який ми розробили для оцінки результатів діяльності стратегія розвитку: розвиток економіки та соціального сектору певної території в науково обґрунтованих пріоритетних сферах; збільшення доходів зведеного бюджету території в даний час і в середньостроковій перспективі; вирівнювання коштів, передбачених з бюджету, муніципалітетам регіону для забезпечення мінімально необхідних бюджетних видатків та соціальної стабільності; забезпечення найбільш ефективного здійснення повноважень територіального органу управління.

При формуванні та функціонуванні системи регулювання територіального розвитку всі ці інтереси можуть бути реалізовані більшою чи меншою мірою з використанням результатів аналізу за запропонованою нами методологією.

Розглядаючи регулювання територіального розвитку на основі узгодження інтересів, ми розмежовуємо стратегію та тактику такого регулювання. Стратегія визначається пріоритетами соціально-економічного розвитку муніципалітету в цілому. З огляду на підвищений інтерес до розробки стратегій на всіх рівнях управління в останні роки, ми спеціально зосередились на формуванні стратегічних основ розвитку територій, враховуючи узгодження основних регіональних та муніципальних економічних інтересів. Це може бути забезпечення самофінансування територіальних бюджетів в результаті реалізації політики економічного стимулювання територіального розвитку, яка сприяє збільшенню доходів зведеного бюджету муніципалітету та відповідає регіональним інтересам. Тим часом муніципалітети можуть в більшій мірі та ефективніше надавати рішення на муніципальному рівні.

Тактика регулювання соціально-економічного розвитку територій на основі узгодження інтересів сторін передбачає врахування гнучкості інтересів у постійно мінливому зовнішньому середовищі. Як результат, можуть бути актуалізовані різні інтереси. Ці інтереси потребуватимуть негайної координації. Наприклад, в період спаду актуальною стала проблема збалансованості територіальних бюджетів. Муніципальну владу цікавить можливість вирішення питань муніципального рівня важливості на мінімальному рівні. Водночас існують обмеження щодо розміру дефіциту бюджету. Регіональні уряди зацікавлені в підтримці соціальної стабільності в регіоні. Для цього слід змінити структуру фінансової підтримки та правила розподілу. Важливим є той факт, що вирішення тактичних проблем регулювання регіонального та муніципального розвитку не повинно перешкоджати виконанню стратегічних настанов. Навіть коли підтримка поточної стабільності є важливою, відповідність цього завдання цілям стратегічного розвитку слід оцінювати, використовуючи різні механізми його реалізації та методи оцінки ефективності стратегій розвитку муніципалітетів.

Ми погоджуємося з низкою вчених, що використання інтегрального рейтингового методу для оцінки комплексного розвитку регіональних промислових комплексів обмежене. Використання рейтингової системи стало можливим лише після розвитку економічних відносин ринкового типу. Сучасні інформаційні технології значно розширили термінологічний діапазон та методологічні засоби економіки. У діловій практиці популярні переліки кількох показників для окремих предметів, класифікованих за одним показником. Ці показники часто включають такі характеристики масштабу предмета, як його капітал, капіталізація, активи, оборот бізнесу тощо.

В ході дослідження ми розробили та випробували методологію оцінки ефективності стратегії управління та землекористування аграрного сектору муніципалітетів регіону, засновану на розрахунку коефіцієнта ефективності управління та стратегії землекористування. Методологію перевірено із використанням статистичних даних за 2018 рік.

Критерії відбору показників, які будуть використані як основа для розрахунку, включали їх «одно спрямованість» та обов'язкову присутність у національній статистичній звітності. Критерій «одно спрямованості» був обраний за аналогією із середньоквадратичним відхиленням при кореляційному та регресійному аналізі; при його

використанні вирівнюється «нульове значення» суми позитивних і негативних відхилень від середнього. У нашому випадку ми розглядали кожен показник EFMLUS як окремий показник економічного потенціалу, збільшення якого призводить до збільшення середньозваженої ефективності стратегії управління та землекористування муніципалітетів регіону. Доцільність використання вибраних нами показників ефективності регіональних муніципалітетів також пояснюється тим, що методичний підхід розроблений на основі ідеї перевірки точності за допомогою кластерного аналізу, в якому фактори розглядаються як об'єкти багатовимірного простору, а різновид сузір'їв "зірок" ("туманності") дозволяють ідентифікувати групи подібних об'єктів (у нашому випадку - районів регіону).

Для цього ми розраховували коефіцієнти ефективності стратегії управління та землекористування для кожного конкретного муніципалітету регіону. Кожен показник усереднювали шляхом ділення на кількість аналітичних показників. Таким чином була забезпечена «універсальність» методології без залежності від кількості показників, що враховуються при визначенні EFMLUS. Коефіцієнт ефективності стратегії управління та землекористування конкретного муніципалітету області визначався як сума показників для кожного конкретного муніципалітету регіону.

В даний час обсяг інформації різко збільшується за рахунок розширення сфери застосування та вдосконалення апаратних параметрів. Тому універсальність методології, той факт, що вона не обмежена ні кількістю розглянутих параметрів, ні кількістю розглянутих об'єктів (у нашому випадку районами), є її очевидною перевагою.

Правильність проведеного групування та оцінки підтверджується очевидним співвідношенням результатів розрахунку з рейтингом муніципалітетів з виробництва основної сільськогосподарської продукції у господарствах усіх категорій, проведеним територіальним державним органом статистики.

Ефективна інфраструктура сільськогосподарських екологічних послуг повинна бути сформована як міра, що має переважне значення в сучасних надзвичайно проблемних умовах сільського господарства регіону. По суті, він передбачає виконання інституціоналізованими структурами послуг низки екологічних функцій економічного та організаційного управління (таких як контроль, моніторинг стану сільськогосподарських угідь, санкції за забруднення тощо),



спрямованих на поліпшення використання земель, інтеграцію використання природного ландшафту. компоненти та діяльність суб'єктів господарювання у виробництві сільськогосподарської продукції.

Ми вважаємо, що стратегія розвитку аграрного сектору регіону до 2023 року повинна передбачати розвиток сільськогосподарських галузей та організацій за принципом «внесених змін». У цьому випадку як уряд, так і місцева влада надають цілеспрямований та узгоджений вплив з метою стимулювання та підтримки розробки та реалізації проекту в наступних сферах:

- впровадження нових інтенсивних, високоефективних, ресурсо- та енергозберігаючих технологій у рослинництві, тваринництві та переробці сільськогосподарської продукції;

- формування нових поведінкових та професійних стереотипів в організаціях аграрного господарства (у тому числі шляхом інтенсивного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та стажування для керівників та спеціалістів);

- створення нових інтегрованих та кооперативних структур, що забезпечують доступність позик для сільськогосподарських товаровиробників, а також комплексне сервісне обслуговування сільськогосподарських організацій, включаючи консультаційні послуги, надання техніки, засобів захисту рослин та добрив;

- створення та розвиток ефективної та дієвої системи інвестицій у сільське господарство, розширення можливостей залучення банківських позик, коштів інвесторів в аграрному секторі.

Для управління та сприяння розвитку сільського господарства слід використовувати такі інструменти для координації завдань та інтересів уряду та суб'єктів господарювання різних рівнів, як орієнтовне планування, взаємодія уряду з асоціаціями та спілками суб'єктів господарювання, пошук та використання різноманітних комунікаційних платформ для обміну інформацією та планування програм спільної діяльності уряду та бізнесу.

Стратегія розвитку аграрного сектору регіону до 2023 року повинна враховувати вимоги двадцять першого століття - глобалізацію, яка може сприяти кардинальним змінам сучасного стану аграрних галузей. Ці вимоги включають:

- перехід сільськогосподарського виробництва на промислову основу, створення спеціалізованих організацій, що діють на основі новітніх досягнень науково-технічного прогресу;

- науково-технічні та технологічні досягнення у розвитку та використанні інформаційних технологій, що створюють можливості для формування глобального ринку та високоефективних транснаціональних корпорацій;

- зміни міжнародних відносин, відкриття нових перспектив глобалізації аграрних ринків, створення сприятливих умов для зовнішньоекономічної діяльності для певних товарних груп, країн, але водночас посилення конкуренції на внутрішньому ринку;

- високі темпи змін у технологіях та зміни в системі освіти, що призводять до якісних довгострокових змін у кадровому потенціалі.

Фокус та зміст аграрної політики в регіоні повинні повністю відповідати завданням та умовам глобалізації, максимізуючи вигоди та мінімізуючи ризики та збитки від цього політичного та економічного рішення.

Хоча низка заходів щодо підготовки та захисту інтересів вітчизняних сільськогосподарських виробників та переробників є прерогативою уряду (створення захисних митних бар'єрів, максимально можлива державна підтримка вітчизняних сільськогосподарських виробників), найважливішими рамковими умовами управління сільським господарством, що Визначити ефективність сільськогосподарських товаровиробників суттєво в межах впливу місцевих органів державної влади регіону. Це стосується:

- створення ефективно функціонуючої системи позик, що забезпечує доступність позик для сільськогосподарських товаровиробників;

- цілеспрямовані та послідовні дії щодо фінансового оздоровлення та реструктуризації неплатоспроможних сільськогосподарських організацій;

- розвиток ринкового обороту землі, формування необхідних правових та фінансових інститутів, практика правозастосування земель;

- формування ефективної системи просування та збуту сільськогосподарської продукції, включаючи функціонування електронної біржі зерна, розширення товарообігу на ринку подвійних складських сертифікатів, створення системи логістики та зберігання сільськогосподарської сировини, включаючи зерно, шляхом побудови сховища зерна об'єкти, що забезпечують високу якість зберігання.

З метою розширення експорту сільськогосподарської продукції з регіону слід надати допомогу у створенні структур, що надають

послуги з формування та обслуговування експортних партій сільськогосподарської продукції, створити регіональну систему сертифікації та інспекції продукції для проведення перевірки якості. визнані за кордоном.

Кінцевою метою аграрної політики регіону є створення ефективного сільськогосподарського сектору, форма якого була б адекватною внутрішній структурі та організації ринкової економіки, здатної забезпечити потреби регіону в основних видах харчування та сільськогосподарської сировини, щоб зробити сільськогосподарського виробника кредитоспроможним та інвестиційно активним учасником ринкової економіки, яка є конкурентоспроможною та має стабільну нішу на регіональному, національному та глобальному ринках.

Найважливіші пріоритетні принципи формування аграрної політики в регіоні повинні включати:

- економія ресурсів у сільському господарстві;
- диверсифікація діяльності сільськогосподарських товаровиробників, зменшення залежності їх діяльності від коливань ринку цін на сільськогосподарську сировину, сприяння та підтримка реалізації в регіоні проектів закритих виробничих ланцюгів - від вирощування сільськогосподарських культур до переробки;
- диференційована державна підтримка сільськогосподарських організацій усіх форм власності;
- екологічне планування використання аграрного ресурсного потенціалу, впровадження екологічно безпечних сільськогосподарських технологій виробництва органічних продуктів харчування;
- підтримка елітного насінництва та тваринництва з обласного бюджету, впровадження передових технологій світового класу та проектів регіонального значення.

Наступними висновками були зроблені як наслідок нашого дослідження. Розроблений та апробований методологічний підхід до оцінки ефективності стратегії управління та землекористування муніципалітетів регіону на основі розрахунку відповідного коефіцієнта простий з точки зору розрахунку, легко зрозумілий працівникам аналітичних агентств. Він може бути використаний на всіх рівнях управління сільським господарством за умови належного підбору факторних показників та дозволяє поліпшити якість аналітичної економічної роботи. Його незаперечною перевагою є той факт, що розрахунки можуть базуватися на даних, отриманих з офіційної статистики, доступної для загального доступу.

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ І РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я РЕГІОНУ

**Д-р екон. наук, проф. Калініченко Л.Л.,  
канд. екон. наук, доцент Пакуліна А. А.**

Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна  
Харківський національний університет будівництва та архітектури,  
м. Харків

Під системою охорони здоров'я нами розуміється сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних інституційних одиниць (сектор державного управління, представлений органами виконавчої влади та медичними установами різних організаційно-правових форм з їх нормативно-правовим, матеріальним, фінансовим та ін. забезпеченням), які здійснюють соціально-економічні заходи щодо охорони здоров'я громадян і надають соціально значущі медичні послуги.

Основною ідеєю концептуального розвитку української системи охорони здоров'я є забезпечення доступності медичної допомоги для різних категорій громадян у рамках програм державних гарантій, що надають медичні послуги, обсяги, види і якість яких відповідають рівню захворюваності і потребам населення країни. Досягнення цілей державної політики системою охорони здоров'я в перспективі можливо тільки за допомогою механізму державного регулювання діяльності суб'єктів її інституційної структури.

Державне регулювання слід розглядати як комплекс заходів, дій, застосовуваних державою для корекції процесу управління системою охорони здоров'я в умовах соціально-економічної модернізації.

Термін «модернізація» досить багатозначний, розуміється по-різному залежно від політичних та соціально-економічних завдань, які ставляться в соціально-економічній системі.

Модернізацію слід розглядати і як певну ідеологію, і як програму певних дій. Це дві сторони одного процесу, без яких він не може привести до позитивних результатів. Пропонуємо під «соціально-економічною модернізацією системи охорони здоров'я вважати комплекс процесів осучаснення соціально-економічної системи охорони здоров'я, який поєднує заходи економічної та соціальної модернізацій, які спрямовані на підвищення соціальної і медичної результативності при одночасному підтриманні високих соціальних стандартів життя та праці, рівня соціальної відповідальності

виконавця медичних послуг перед пацієнтами, доступності медичної допомоги, реалізації гуманітарної парадигми розвитку суспільства, що в цілому підвищує соціально-економічну ефективність системи охорони здоров'я.

Проведена в ході дослідження структуризація правових, економічних та адміністративних регуляторів системи охорони здоров'я Слобожанщини виявила, що основну увагу зосереджено на регулюванні державного сектору охорони здоров'я. Незаслужено залишаються без уваги медичні організації недержавного сектору охорони здоров'я. По суті, єдиним інструментом державного регулювання, що діють на практиці, є ліцензування. Але його навряд чи варто розглядати як серйозного регулятора діяльності у силу сформованого формального підходу до надання права на надання медичних послуг. І це незважаючи на те, що згідно зі статистичними даними, на частку комерційних і некомерційних організацій, що надають медичні послуги, доводиться переважний обсяг діагностичних процедур, послуг в області стоматології, косметології, пластичної хірургії і т. д.

Узагальнення існуючих теоретичних і методологічних підходів дозволило нам сформулювати визначення механізму державного регулювання в системі охорони здоров'я, під яким розуміється система стратегічних і тактичних цілей державної соціально-економічної політики, методів, важелів, стимулів, інструментів, функціональних підсистем, за допомогою яких здійснюється коригування взаємодії суб'єктів інституційної структури охорони здоров'я для досягнення соціально значущих результатів діяльності її суб'єктів. Взаємодія елементів механізму цього регулювання спрямована на досягнення збалансованих результатів медичними організаціями, за сукупністю яких можна оцінювати рівень управління в системі охорони здоров'я.

У концептуальній моделі механізму державного регулювання системи охорони здоров'я нами виділена оціночна підсистема, а також сукупність методів, важелів, стимулів та інструментів. Оціночна підсистема, основою якої є ключові показники для оцінки результативності державного регулювання системи охорони здоров'я, дозволяє зіставити спожиті ресурси і досягнуті результати. Подібний підхід забезпечує збалансованість інтересів різних груп стейкхолдерів в системі охорони здоров'я, які являють собою зацікавлені сторони (фізичні чи юридичні особи), які можуть бути структуровані і об'єднані в групи, що роблять прямий або опосередкований вплив на

діяльність медичної організації (капітал, праця, ресурси, купівельна спроможність тощо).

Під ключовим показником діяльності медичної організації нами розуміється фінансовий або нефінансовий показник, що характеризує управлінські процеси, відповідає вимогам, які пред'являються до медичних організацій і дозволяє в залежності від прийнятого їм значення планувати обґрунтовані управлінські рішення. Ключові показники результативності покликані оцінювати ступінь досягнення поставлених перед медичним закладом цілей і задач, у той час як ключові показники ефективності дозволяють співвідносити отримані результати і використані для цього фінансові кошти.

Для оцінки ефективності діяльності медичної організації ключові показники нами класифіковані на показники соціальної та економічної ефективності, а для оцінки результативності – показники соціальної і медичної результативності. Соціальна ефективність характеризує рівень соціальної відповідальності виконавця медичних послуг перед пацієнтами (доступність медичної допомоги в конкретній медичній організації, в тому числі тій, що надається на платній основі та ін.).

Економічна ефективність діяльності медичного закладу тісно пов'язана з фінансовим забезпеченням (у вигляді субсидій на виконання державного завдання, цільових субсидій, за рахунок коштів обов'язкового медичного страхування, бюджетних інвестицій тощо) на реалізацію програм державних гарантій надання громадянам України безоплатної медичної допомоги.

Соціальна результативність відображає рівень досягнення результатів, які є соціально значущими як для медичної організації, так і для всього суспільства в цілому (наприклад, задоволеність споживача якістю медичних послуг, кваліфікація персоналу медичної організації, в тому числі частка медичних працівників, які мають вчений ступінь, кількість скарг пацієнтів на медичне обслуговування та ін.). Медична результативність характеризує ступінь досягнення результатів конкретною організацією і може вимірюватися такими показниками, як рівень госпіталізації, середня тривалість перебування хворого на ліжку, операційна активність, наявність або відсутність післяопераційних ускладнень, післяопераційна летальність та ін.

Існуючі методичні підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності медичних організацій, що пропонувані в рамках нормативно-правового регулювання суб'єктів системи охорони здоров'я та дозволяють визначити рівень їх соціальної відповідальності перед суспільством, по-перше, не відповідають

повною мірою потребам основних груп стейкхолдерів в інформації, що розкривається, по-друге, не передбачають розрахунок інтегрального показника, узагальнюючого різнопланові кінцеві результати, по-третє, не дозволяють проводити зіставлення витрачених ресурсів і отриманих результатів. Нами пропонується інтегрований підхід до оцінки ефективності та результативності діяльності медичного закладу, заснований на системі ключових показників.

Використання різнопланових показників ефективності та результативності діяльності профільних відділень медичної організації для розрахунку інтегрального показника, узагальнюючого представлені значення, передбачає їх порівнянність. Порівнянність забезпечується за рахунок класифікації на показники, що вимагають максимізації (робота ліжка, хірургічна активність) і показники, що вимагають мінімізації (загальна летальність, післяопераційні ускладнення) та порівняння з максимальним (мінімальним) значенням в розрізі профільних відділень.

Інтегральний показник ефективності та результативності діяльності профільного відділення медичної організації розраховується шляхом підсумовування значень за окремими групами ключових показників. Отримані інтегральні оцінки, узагальнюючи значення різнопланових ключових показників ефективності та результативності діяльності профільних відділень, дозволять керівництву медичної організації за допомогою проведення регулярного моніторингу виявляти структурні одиниці, результати роботи яких не відповідають цільовим параметрам, і своєчасно виправляти ситуацію.

Пропонований методичний підхід до оцінки ефективності і результативності діяльності медичної організації дозволить підвищити якість управління та сприятиме досягненню її цільових параметрів. Апробація даного методичного підходу підтвердила його релевантність і спроможність.

Перспективи подальшого розвитку охорони здоров'я регіонів України нерозривно пов'язані з інноваційними та модернізаційними процесами, покликаними забезпечити доступність медичної допомоги, досягнення максимальної результативності і підвищення якості надаваних медичних послуг на основі перспективних досягнень медичної науки та їх практичної реалізації в діяльності установ охорони здоров'я. Створення і використання інновацій в системі охорони здоров'я як у сфері профілактики і лікування захворювань, так і в області соціально-економічного розвитку установ охорони здоров'я, їх організаційно-управлінської діяльності особливо

актуально в плані орієнтації державної політики у сфері охорони здоров'я на комплексний підхід до охорони здоров'я населення, на розширення діапазону медичних послуг і їх принципово якісне поліпшення в цілях збільшення тривалості життя громадян, зміцнення їх здоров'я, підвищення працездатності, а отже, поліпшення якості трудової діяльності. Особливу значимість набуває створення системи інноваційно-інформаційного управління, особливо в тій її частині, яка пов'язана з впровадженням, освоєнням інновацій і комерціалізацією наукових розробок.

Сфера охорони здоров'я специфічна і потребує особливої уваги при розробці і впровадженні інновацій, так як головним показником ефективної роботи системи охорони здоров'я є здоров'я людей. Будь-які інновації в цьому виді діяльності повинні ставити своєю головною метою збільшення тривалості життя людей, підвищення якості життя та покращення здоров'я людей. Тому і стає доцільним розглядати кожний з факторів інноваційного розвитку окремо і на прикладі конкретної установи.

Серйозною перешкодою на шляху розвитку інноваційної діяльності в закладах охорони здоров'я є недостатня відпрацьованість механізмів управління. Програма інноваційного розвитку закладу охорони здоров'я формується як в руслі загальної інноваційної політики, яка визначається регіональними органами управління, так і під впливом ринкових факторів.

Нами проаналізовані як зовнішні, так і внутрішні фактори, які впливають на характер та інтенсивність інноваційного розвитку закладу охорони здоров'я, починаючи з міжнародного рівня і закінчуючи рівнем конкретного закладу охорони здоров'я. При цьому на додаток до вищевказаних факторів нами введені ще деякі, які не називаються в якості факторів інноваційного розвитку. Так, одним з ключових чинників інноваційного розвитку є державна інноваційна та регіональна політика у сфері охорони здоров'я, що об'єднує в собі цілий спектр напрямів політики, покликаних стимулювати розвиток інноваційної діяльності: наукова, освітня, структурна, промислова, соціальна, податкова, фінансово-кредитна і т. д. Також слід виділити такий фактор інноваційного розвитку, як розвиненість інституційного середовища. Роль цього фактору в інноваційному розвитку установ охорони здоров'я надзвичайно важлива, оскільки їх діяльність досить жорстко регламентується цілою низкою законодавчо-нормативних актів, що є формальними інститутами. Існують також фактори, що не входять ні в одну з перерахованих груп, але мають можливість вплинути на інноваційний процес: відсутність необхідності у нововведеннях чинності здійснених раніше; невизначеність термінів інноваційного процесу; нерозвиненість інноваційної інфраструктури; нерозвиненість ринку технологій.



## СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

**Калмикова Наталя,**

викладач кафедри національної економіки

Національний університет «Одеська юридична академія», м. Одеса

Сучасний розвиток економіки України створює ефективні умови щодо якісних методів управління підприємством та перегляд існуючих організаційних і структурних відносин. В цих умовах особливої уваги набуває реорганізація, перегляд застарілих економічних і командних методів управління. Активна підприємницька діяльність в багатьох випадках спрямована на ринкового споживача та отримання прибутку. Практичне розв'язання існуючих проблем, мінімізація ризиків в управлінні реорганізовує суб'єктів господарювання щодо опанування нових методів у створенні стратегії в управлінні. Під стратегією розуміють комплексний як довгостроковий так і короткостроковий план дій, методів, цілей спрямований на кінцеве досягнення місії функціонування підприємства в галузі управління. Цей план формується та будується на реальних можливостях підприємства та враховується внутрішнє та зовнішнє його середовище.

Для досягнення конкурентної переваги на ринку в майбутньому, сучасні менеджери-керівники постійно розвивають свої ресурси та здібності. І ця конкурентна перевага і є сутністю їх стратегії. Для цього використовується стратегічний менеджмент. При розробці стратегії прогнозують, планують, окреслюють завдання; визначають шляхи та засоби реалізації поставлених планів, координують дії, мотивують та стимулюють персонал; систематично спостерігають за результатами, діагностують зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування підприємства. [1] Головний орієнтир ефективного функціонування і розвитку підприємства виділяє загальні складові : стійкість, надійність, живучість, платоспроможність. І це все охоплює стратегія управління.

Стратегія управління підприємством охоплює плани, важливі настанови, наміри керівного апарату підприємства підвищувати рівень виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захист тощо. [2] На сучасних підприємствах стратегії управління формують заходи щодо контролю над витратами, концентрації на ринок та споживачів, конкурентоспроможності підприємства,

мінімізації ризиків, які виступають основою стратегічного планування, за допомогою якого розв'язується комплекс існуючих проблем керування підприємством, здійснюється підготовка та перепідготовка фахівців. При використанні сформованих стратегій існують перешкоди. В умовах сьогодення існуючі підприємства повинні регулярно розробляти заходи щодо антикризового управління, заходи конкурентної боротьби та заходи засобів ефективних систем управління.

Антикризове керування представляє формування та розроблення стратегій, які досягають переваг конкурентних на ринковому середовищі, враховують та мінімізують ризики; формують штат спеціалістів-менеджерів антикризового управління, здатних реалізувати мінімізацію ризиків, прогнозування банкрутства, санацію за необхідності: вживати заходи на залучення нових ресурсів, у тому числі і фінансових; своєчасне розв'язання конфліктів на підприємстві, вибір оптимальної політики кадрового забезпечення, проведення реорганізації за надійністю. Антикризове управління підприємством або антикризова стратегія може бути адаптована до існуючих ситуацій на ринку, забезпечувати і підвищувати фінансову безпеку підприємства, збільшення прибутковості, розвитку нових напрямів, просуванню нових продуктів та використанню новітніх технологій, підвищенню рентабельності, контролю за виконанням фінансових планів. [3] Антикризове управління віддзеркалює відповідність обраної стратегії загальним параметрам зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, формуванню оптимальної структури зобов'язань і майна, доходів і витрат, надходження грошових ресурсів або їх витрачення. Як правило неефективне управління підприємством починається з помилок в управлінні, дезорганізації, неефективних кадрів. Тому антикризова стратегія придатна для кожного окремого підприємств і не існує в універсальному сенсі. Кожне підприємство має свої конкретні цілі, мету, місію, особливості, оригінальні ідеї функціонування та розвитку тому процес формування стратегії є індивідуальним для кожного підприємства, суб'єкта господарювання, залежить від позиції на ринку, динаміки розвитку, ведення справ конкурентних підприємств, стану економіки країни, характеристик надання послуг, робіт, продукції, підприємницького середовища та багатьох інших чинників тощо. А в сучасних реаліях воєнного часу необхідність пристосування до нових економічних умов змушує шукати напрями додаткового використання наявного виробничого потенціалу підприємства.

У зв'язку з повномасштабною агресією Російської Федерації проти України вітчизняні суб'єкти господарювання, підприємства та їх політика зіштовхнулися з суворими викликами сьогодення. Якщо раніше головним орієнтиром було отримання та досягнення максимального прибутку, мінімізації ризиків та витрат, то після 24 лютого 2022 року власники, керівники підприємств, усі суб'єкти господарювання взяли на себе відповідальність за здоров'я та рятування життя своїх працівників, максимальне збереження матеріально-технічної бази підприємства та відновлення його нормальної діяльності. [4] Український бізнес адаптував свою діяльність до існуючих реалій в умовах війни: кількість підприємств, що працює в Україні, станом на кінець вересня – початок жовтня 2022 року почала поступово збільшуватися, багато суб'єктів господарювання вже відновили свій бізнес в повному обсязі, що складає 93%. З них 61% працює в повному обсязі, а 30% зберегли свою діяльність частково (у них працюють лише підрозділи в умовно безпечних регіонах країни). Здійснили релокацію в іншу країну 2%. Повністю припинили роботу й не планують відновлювати діяльність лише 1%. Ще 4% суб'єктів господарювання поки не працюють, але планують відновлення діяльності у найближчі місяці. Більшість компаній працює, економіка країни, ринок праці поступово відновлюються. [5]

Тому сьогодні вкрай важливо розробляти антикризове управління на підприємствах та використовувати для цього стратегічний менеджмент.

1. Матукова Г. І., Багашова Н. В., Матукова-Ярига Д. Г. Управління розвитком сучасного підприємства: принципи стратегії антикризового менеджменту в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2021. № 11. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9525> (дата звернення: 12.10.2022).
2. Мельник Л. Г. Економіка підприємства : підручник. 2012. 846 с.
3. Дядін А.С. Техніка сценаріїв в системі антикризового фінансового менеджменту підприємства. Соціальна економіка. 2019. №57. С. 18–24.
4. Простій на підприємстві під час воєнного стану: умови, податки URL : [https://biz.ligazakon.net/news/212959\\_prosty-na-pdprimstv-pd-chas-vonnogo-stanu-umovi-podatki](https://biz.ligazakon.net/news/212959_prosty-na-pdprimstv-pd-chas-vonnogo-stanu-umovi-podatki) (Дата звернення : 12.10.2022)
5. Більшість українських компаній поновили роботу, незважаючи на війну: опитування. URL : <https://novynarnia.com/2022/10/11/bilshist-ukrayinskyh-kompanij-ponovyly-robotu-nezvazhayuchy-na-vijnu-opytuvannya/> (Дата звернення : 12.10.2022)

## **РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Кібік Ольга,**

доктор економічних наук, професор

**Слободянюк Ольга,**

доктор економічних наук, професор

Національний університет «Одеська юридична академія», м. Одеса

Жорстокі реалії сьогодення спонукають кожне підприємство планувати свою діяльність, враховувати усі ризики, бути конкурентоспроможними на ринковому середовищі. Сучасні системи управління підприємством включають в себе стратегічні цілі по мінімізації ризиків, як подальший розвиток підприємств, запобігання можливих фінансових втрат та ефективність діяльності на всіх етапах функціонування. Тому в сучасних реаліях сьогодення постає проблема щодо побудови на кожному підприємстві ефективної системи ризик-менеджменту. В бізнесі, в ефективній його діяльності усі процеси його функціонування носять непередбачуваний характер та залежать від внутрішнього та зовнішнього середовища. Тому недооцінка існуючих ризиків втрати фінансів, стабільності та конкурентоспроможності на ринку може принести банкрутство, зіпсовану репутацію, втрату фахівців, неможливість подальшого розвитку бізнесу.

Взагалі система ризик-менеджменту на підприємствах це загальна система управління ризиками, яка основана на тактиці управління щодо стратегічних напрямів досягнення максимальної ефективності прибутковості підприємств з мінімізацією ризиків. І головною метою ризик-менеджменту є підвищення конкурентоспроможності, ліквідності, платоспроможності підприємств за допомогою захисту від непередбачуваних ризиків. Представлення сучасною наукою ризику як непередбаченою та вірогідною подією, в результаті її настання може мати різні наслідки, у тому числі і негативні. Адже ризикова подія може мати як позитивний так і негативний результат, а самі ризики можуть виступати як спекулятивними так і чистими. [1] Тому на відчизняних підприємствах створюється сучасна система ризик-менеджменту, яка була б важливою частиною при прийнятті важливих рішень функціонування його та розвитку.

На практиці контролювання ризиків дозволяє підприємству заздалегідь вживати превентивні заходи, мати стратегію в плануванні та зміні фінансової політики компанії заздалегідь, впроваджувати нові процедури щодо розвитку підприємства, планувати фінансові інвестиції або оптимізаційні заходи. І взагалі планувати бюджет на

різних рівнях як стратегічному так і операційному, управляти активами та планувати ресурси, змінювати організацію управління та впроваджувати нові технології, розробки, дослідження, забезпечувати екологічно-чисте виробництво, безпечну працю своїх працівників, готувати нові проекти та більш безпечну інформаційну базу.

Сучасна стратегія ризик-менеджменту - це мистецтво управління ризиками, їх мінімізацією в умовах сьогодення. Історія розвитку ризиків ставить перед сучасними практиками нові методи та підходи до дослідження ризику, мінімізації, вирішення проблем при настанні тих чи інших ризиків, ймовірному їх виникненні та плануванні більш продуктивних організаційних, фінансових та управлінських можливостей підприємства. Нові підходи до управління ризиками вже розглядаються на сучасних підприємствах, і заздалегідь керівництво вживає необхідні заходи щодо запобігання та взагалі система мінімізацією ризиків стає невід'ємною від усього виробничого та життєвого циклу підприємства.

Основними елементами загальної системи управління ризиками виступають якісний аналіз та кількісний аналіз : ідентифікація ризику та вимір ризику. Така оптимізація активно використовуються на практиці і приносять позитивні результати в ефективній діяльності підприємства. А оцінка ризику є завершенням логіки управління ризиками.

Ризик-менеджмент та його місце у загальній системі управління ризиками можна визначити шляхом та необхідністю використати методологію та теорію при управлінні та ідентифікації ризиків на практиці, використати різні засоби вимірювання непередбачених подій та зниження ризикових ситуацій. Таким чином сучасне управління повинно сформувати систему ризик-менеджменту на підприємстві задля оволодінням усіма навичками створювати механізм мінімізації існуючих та передбачення прогнозованих майбутніх ризиків. [1] Таким чином для всіх суб'єктів господарювання можна запропонувати слідуєчі напрями ризик-менеджменту: виділяти категорії ризиків, при їх аналізі, зокрема фінансові, інвестиційні, виробничі, поточні, комплексні, кредитні, страхові тощо; Готувати оцінку ризиків, складати звіти задля подальшого їх аналізування та прогнозування несприятливих подій; Задля ефективнішої ідентифікації ризиків необхідно виділяти ключові елементи діяльності підприємства.

Заздалегідь можна передбачити неминучість ризику та вжити заходів після якісної оцінки, аналізу та управління. Тому стає

очевидним існування можливих ризикових подій, імовірність їх настання та можливих наслідків. І вже після порівняння отриманих результатів оцінки ризикового становища підприємства можна запропонувати стратегію управління ризиком, шляхи запобігання й зменшення ризику. [2]

Так на сьогодні Український Інститут Майбутнього презентував аналіз стану української економіки за перше півріччя 2022 року. Головним є те, що економіка України поступово адаптується до реалій війни, а ділова активність підприємств поступово відновлюється на ринку; експорт товарів з України за березень-червень 2022 року упав на 48% порівняно з аналогічним періодом минулого року, імпорт упав на 37%; падіння імпорту сповільнилося з квітня, якщо брати помісячні зміни, то там спостерігається 28-39% зростання (квітень-червень); відновлення експорту відбувається слабше імпорту, місяць на місяць зростання становить 4-11% (квітень-червень), у річному вираженні експорт товарів продовжує падати; дефіцит Платіжного Балансу за першу половину 2022 року становив \$8,1 млрд., проти \$0,3 млрд. профіциту за першу половину 2021 року; торговий дефіцит - \$6,8 млрд. (\$0,2 млрд. за 6 місяців 2021 року); офіційний курс гривні знизився на 34%. [3] Тому пропонуємо усім суб'єктам господарювання здійснювати систематичне управління ризиками, аналіз, ідентифікацію, розглядати прийоми, способи та інструменти впливу на ризик, мінімізацію, формувати ефективну систему ризик-менеджменту на підприємстві, робити найбільш точні економічні прогнози зовнішнього та внутрішнього середовища, аналізувати та оцінювати можливі ризики, управляти ними та використовувати найбільш сучасні моделі, технології та засоби боротьби з небажаними ризиками.

1. Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент» /З.Д. Калініченко . Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.

2. Ризик-менеджмент чи що таке управління ризиками. URL : <https://edin.ua/rizik-menedzhment-chi-shho-take-upravlinnya-rizikami/> (Дата звернення : 12.10.2022)

3. Український Інститут Майбутнього презентував аналіз стану української економіки за перше півріччя 2022 року. URL : [https://biz.ligazakon.net/news/213173\\_ukranskiy-nstitut-maybutnogo-prezentuvav-analiz-stanu-ukrasko-ekonomki-za-pershe-pvrchchya-2022-roku](https://biz.ligazakon.net/news/213173_ukranskiy-nstitut-maybutnogo-prezentuvav-analiz-stanu-ukrasko-ekonomki-za-pershe-pvrchchya-2022-roku) (Дата звернення : 12.10.2022)

# ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕЧНИМ ВИКОРИСТАННЯМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ УКРАЇНИ ТА СВІТУ

**Кльован Аріна, Перерва Петро**

Національний технічний університет «ХПІ», м.Харків

Кожен бажає володіти тим, що власно створив. Це зрозуміло, бо хтось вкладав в це власні сили та розум, та, можливо, жертвував чимось. Особливо зараз, коли кожен бажає чимось виділитися та зайняти певне місце в цьому постійно мінливому світі. Тож зрозуміло, що дуже мало знайдеться тих, хто захоче безкоштовно віддавати комусь права на власне створіння або давати комусь можливість без перешкод це отримати. У цьому є і тонкість справжньої людської природи. Тож для цього кожен повинен розуміти та вміти захищати права на те, що створив [1-12].

З проблемою захисту творчої власності стикнулись ще в XIV столітті, у часи стрімкого розвитку мануфактури, особливо в Англії, коли владою почали надаватися свого роду патенти (патентні грамоти) за певні винаходи з певною метою щодо запобігання постійному перейманню нових технологій конкурентами, які просто копіювали винахід іншого і при цьому праця справжнього винахідника вже не була для нього вигідною, адже той хто вкрав пропонував «свою» технологію за більш низькою ціною [1, 4, 8, 11, 12].

Зрозуміло, що захист інтелектуальної власності є досить важливим для кожного, хто так чи інакше бажає розвитку та вдосконалення своєї справи та усього світу. Але при цьому є різні види інтелектуальних прав, які використовують всі країни світу. І тут більш докладно про те які саме існують форми цього захисту: авторське право (сукупність прав, що належать авторам та дозволяють їх літературним, мистецьким та науковим творам отримати соціальні блага від результатів своєї творчої діяльності); патентне право (сукупність норм, що регулюють особисті немайнові та майнові відносини, які виникають у зв'язку зі створенням, оформленням і використанням винаходів, корисних моделей та промислових зразків); ліцензійна торгівля (надання на певних умовах якомусь суб'єкту прав на використання винаходів протягом визначеного терміну за певну винагороду. З використанням цих понять можна представити порівняльний аналіз особливостей реалізації авторського та

патентного права, ліцензійної торгівлі інноваціями в Україні та за кордоном (табл. 1).

Таблиця 1 - Порівняльний аналіз особливостей безпечного використання інновацій в Україні та за кордоном

	Україна	Світ
Авторське право	Відповідно до ч. 2 ст. 11 ЗУ «Про авторське право і суміжні права» авторське право на твір виникає внаслідок факту його створення. Тобто процедура офіційної реєстрації твору не є обов'язковою. Проте автор за власним бажанням може подати заявку на реєстрацію авторського права і договорів, які стосуються права автора на твір (отримас свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір).	США: Для реєстрації, що має добровільний характер, необхідно підготувати примірник твору, заповнити бланк заявки, сплатити мито (в розмірі \$65). Заявку рекомендовано подавати в електронному вигляді через платформу Electronic Copyright Office, оскільки це прискорює процедуру реєстрації. Отримання свідоцтва виконується у письмовій (електронній) формі, не має територіальних обмежень і може застосовуватися за межами США для підтвердження авторства, укладання угод. В європейських країнах ці права не потребують реєстрації, вони набувають чинності в момент створення.
	На території України реєстрацію авторського права здійснює Національний орган інтелектуальної власності. Важливо, під час розгляду заявки цей орган не проводить експертизу твору і не встановлює факт виникнення авторства.	У Сполучених Штатах Америки реалізація виконується через Бюро реєстрації авторських прав при Бібліотеці Конгресу США. Держава слідкує за дотриманням першості у цій власності. Зареєструвати intellectual property в Європі можна в приватних депозитаріях. Один з найбільш відомих – онлайн-сервіс Copyright House.
	Спір щодо порушення авторського права проходить у судовому та позасудовому порядку (Антимонопольний комітет України). Для захисту прав в Інтернеті використовується шляхом подання заяви про припинення порушення власнику веб-сайту.	Основним законом, який регулює порядок захисту авторських прав в США, є Закон про авторське право в цифрову епоху, або Digital Millennium Copyright Act (DMCA). З цим законом автор повинен подати повідомлення про порушення своїх прав в письмовому вигляді з дотриманням певних вимог. Об'єкти, що порушують Ваші права, мають бути видалені протягом 10 днів.
Патентне право	Немає чіткої заборони на використання та продаж контрафактних виробів, підробок та здійснення інтернет-піратства.	У Європі виконується жорсткий контроль проти піратства, особливо в Інтернеті (іде відслідковування на сайтах за дотримання відсутності безкоштовних завантажень, напр. ігор та інш., заборонено продаж підробок.)
	Правова охорона надається винаходу, корисній моделі та промисловому зразку, які не суперечать публічному порядку, принципам гуманності і моралі та умовам патентоздатності.	В США Патентне бюро повинно вирішити хто є першим, істинним та оригінальним винахідником, а час подання заявки на винахід не грає ніякої ролі, так як це практикується в Європі (при цьому сам винахідник залишається невідомим).
	Винахід і корисна модель визнаються новими, якщо вони не є частиною рівня техніки	Процедура визнання новими винаходів та корисних моделей аналогічна українській в багатьох інших країнах.



	<p>Найбільше патентів на винаходи в Україні мають національні університети, іноземні компанії та приватні особи. Найбільш популярні сфери – фарма та органічна хімія, у тому числі для агро.</p>	<p>В США дуже широкий спектр надання патентів через дуже великий ринок платоспроможних споживачів (державна, комерційні та бізнес-підприємства, окремі приватні споживачі) та особливо зацікавлених у технічних та технологічних рішеннях інвесторів а також для використання в стартапах інших країн.</p>
	<p>Виданий в українському патентному відомстві патент дійсний тільки на території України, за кордоном він не має правової сили</p>	<p>У ЄС є можливість запатентувати свій винахід за національною або регіональною процедурою (патентний захист в одній конкретній або декількох країнах ЄС), або отримати Єдиний патент Євросоюзу (чинний на території ЄС).</p>
	<p>Існує певний захист, але при цьому більше значення мають корупційні ризики - захист прав теж під питанням.</p>	<p>Країни ЄС, США та Великобританія та інші пропонують повний захист та компенсацію за порушення патентних прав, що має велике значення для правовласників.</p>
	<p>В Україні можна запатентувати винахід, корисну модель, промисловий зразок</p>	<p>В США та Євросоюзі корисні моделі в не патентуються, лише винаходи і промислові зразки (в ЄС)</p>
<p>Ліцензійна торгівля інноваціями</p>	<p>Основними причинами недостатньої участі України у ліцензійній торгівлі, є невідповідність державної політики у даній сфері, низький рівень міжнародного науково-технічного співробітництва країни, відсутність мотивації винахідників, що в цілому не дає можливості проявити свої можливості та досягнення на міжнародному технологічному ринку. На вітчизняних підприємствах необхідно відзначити обмеженість промислового впровадження імпортованих ліцензій. Підприємство, купуючи ліцензію на використання певної інтелектуальної технології, обладнання чи процесу виробництва, має переглянути та реально оцінити власні виробничі потужності та можливості процесу ефективної реалізації ліцензійного проекту.</p>	<p>Лідер за домінуючим експортом ліцензій, США, бере на себе гнітючу частину витрат на проведення фундаментальних наукових досліджень, але від продажу ліцензій вона отримує не менше. Торгівля ліцензіями у Швейцарії базується, по-перше, на спеціалізації у виготовленні високоякісної продукції для машинобудування, приладобудування, електротехніки і т.д., а по-друге, — на створенні великої кількості філій і дочірніх компаній великих фірм при відносно невеликих можливостях промислового використання нових технологій. Німеччина і Японія широко використовують закордонний досвід і технічні знання для оснащення ведучих галузей передовою технологією і прискорення власних науково-технічних розробок. Країни, що розвиваються (Аргентина, Бразилія, Мексика, Індія, Туреччина), мають імпортно-експортну спрямованість ліцензійної торгівлі. Ці країни цілеспрямовано здійснюють закупівлю іноземних технологій для рішення великих економічних проблем, а експортують ліцензії в основному в сусідні держави, а також менш розвинуті в промисловому та інтелектуальному сенсі держави.</p>

Джерело: складено авторами з використанням [1-12]

Отже, можна дійти до висновку, що інтелектуальна власність зараз має істотний вплив на майже всі сфери розвитку будь якої держави. Саме це є вирішальним важелем підтримки та покращенню соціально-економічного стану будь-якої країни. У цій роботі я намагалась показати її сутність, яка з різних точок зору має право бути, також передумови її захисту, що мали початок ще задовго до нашого часу, та за якими зрозуміло, що кожна робота, кожен вклад, повинні бути захищеними та цілісними. Переваг захисту інтелектуальної власності є достатньо. Це і підвищення захищеності самої компанії та її статусу, успішний розвиток бізнесу, можливість міцної міжнародної співпраці та участі інвесторів та інші. На жаль, перешкоди від цього теж трапляються, наприклад, через недостатню обізнаність про права інтелектуальної власності, відсутність ефективного правозастосування або ж бідність держави та погана економічна інфраструктура. В результаті чого інтелектуальна власність стає під загрозу викриття.

26. Pererva P., Kocziszky G., Veres M. Compliance program: tutorial. Kharkov: NTU «KhPI», 2019. 689 p.

27. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник / П.Г.Перерва [та ін.]; ред.: П.Г.Перерва, В.І.Борзенко, Т.О.Кобелева. Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : Планета-Прінт, 2019. 1002 с.

28. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobieliava T.O. Compliance risk in the enterprise // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард–2017": тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. С. 54-57.

29. Научные основы маркетинга инноваций : монография в 3 т. Том 3. / под. ред. С.Н.Ильшенко. Сумы: ООО "Печатный дом "Папирус", 2013. 334 с.

30. Кобелева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія. Харків : Планета-Прінт, 2020. 354с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54748>

31. Pererva, P., Kuchynskyi, V., Kobieliava, T., Kosenko, A., Maslak, O. (2021). Economic substantiation of outsourcing the information technologies and logistic services in the intellectual and innovative activities of an enterprise. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 4 (13 (112)), 6–14. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239164>

32. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.

33. Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Теоретичні засади комплаєнс-моніторингу в системі економічної безпеки промислового підприємства // Вісник НТУ "ХПІ". Економ. науки: зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2019. № 1. С. 65-72.

34. Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Цінова політика підприємства та її вплив на ринкову кон'юнктуру та конкурентоспроможність продукції // Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Економічні науки. Харків : НТУ "ХПІ", 2016. № 27. С. 58-61.

35. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства : монографія / В.Л.Товажнянський [та ін.] ; ред.: П.Г.Перерва, Л.Л.Товажнянський. Харків : Віровець А.П. "Апостроф", 2012. 705 с.

36. Економіка, менеджмент, маркетинг туризму та гостинності: навч. посібник [Електронний ресурс] / П.Г.Перерва [та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Електрон. текст. дані. – Харків, 2020. 893 с. URI: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/47906>.

37. Научные основы маркетинга инноваций : монография в 3 т. Том 3. / под. ред. С.Н.Ильяшенко. Сумы: ООО "Печатный дом "Папирус", 2013. 334 с.

38. Кобелева Т.О., Марчук Л.С. Методи оцінювання ефективності реклами та її впливу на споживачів // Вісник НТУ "ХПІ": Харків : НТУ "ХПІ". 2015. № 25. С.79-84.

# УПРАВЛІННЯ ГОТОВНІСТЮ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ДО КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ

**Кобєлєва А.В.**

Національний технічний університет «ХПІ», м.Харків

Процес технологічної трансформації та прогресу відчутний у кожній галузі з початку двадцять першого століття. Цей постмодерністський процес розвитку вимагає існування систематичних і планових підходів щодо придбання, розвитку, передачі нових технологій і технологічних рішень і перетворення їх у нові продукти та інноваційні процеси шляхом інтернаціоналізації їх на макрорівні для націй і для бізнесу на мікрорівні [1-13]. Паралельно з цим, якщо розглянути період за останні двадцять п'ять років, чітко помічено, що Україна також перебуває у важливому процесі трансформації. В основі цього процесу трансформації лежить рівень добробуту та багатства, який Україна може мати в майбутньому. Обізнаність полягає в тому факті, що окремі особи, підприємства та установи тісно пов'язані зі здатністю виробляти, отримувати доступ і використовувати інформацію та технологічні інновації [1, 9].

Згідно з існуючим в західних дослідженнях визначенням, рівень готовності інтелектуальної технології до комерціалізації (TRL) - це систематичне вимірювання її стану з метою оцінки зрілості розробленої технології та порівняння рівнів зрілості різних технологій у послідовний спосіб. Це критерій, що складається з 9 рівнів, який використовується для якісного визначення того, наскільки відповідна інтелектуальна технологія готова до використання (комерціалізації). У визначенні TRL визначається певний індекс, який використовується для вимірювання рівня зрілості та зручності використання (комерціалізації) інтелектуальної технології, що розробляється. Цей індекс здебільшого використовується для порівняльного аналізу, управління ризиками та прийняття рішень щодо фінансування (табл.1).

Дослідження TRL вперше почалися в 1970-х роках в NASA. Таким чином, технологічні менеджери хотіли виміряти готовність до використання технологій, які NASA розробило і планує використовувати в своїх продуктах. Хоча спочатку він використовувався в авіаційних і космічних програмах, сьогодні він широко використовується в сферах моніторингу процесу дозрівання технології, збалансування вартості, календаря та бюджету, а також управління ризиками, незалежно від сектора.

Таблиця 1 - Рівні технологічної готовності (TRL) та їх змістовне пояснення

TRL	Основний опис	Детальне пояснення
TRL 1	Спостереження та звіт про основні принципи.	Це найнижчий рівень технічної готовності. Здебільшого це представлення основних особливостей технології на папері. На цьому рівні основні принципи дослідження викладаються у спостереженні або звіті.
TRL 2.	Сформульована технологічна концепція або застосування технології	Теорія та наукові принципи зосереджені на визначенні концепції в конкретній галузі застосування. Визначено характеристики додатків. Аналітичні інструменти розроблені для аналізу або моделювання програм. На цьому етапі немає емпіричних доказів або детального аналізу. Нова концепція заснована на фізичних і математичних принципах.
TRL 3	Критична функція та/або характеристика, підтверджена аналітично та емпірично	Це етап, на якому затверджується демонстрація концепції. На цьому етапі процесу дозрівання технології він почався з активних досліджень і розробок, аналітичних і лабораторних досліджень. На цьому рівні ідеї, висунуті в TMS 2, повинні бути доведені емпірично та аналітично.
TRL 4	Первісна перевірка. Прототип отримано в лабораторних умовах.	Це етап, на якому прототип інтегрується з усіма його компонентами та перевіряється тестуванням. Усі підкомпоненти технології або основні складові технології інтегровані в прототип. На етапі тестування прототип з усіма його основними технологіями та інтегрованими підкомпонентами тестується з повномасштабними проблемами та наборами даних.
TRL 5	Лабораторний прототип (настільна конструкція або компонент) перевірено у відповідному середовищі.	Це етап, на якому лабораторний прототип або репрезентативна модель спочатку тестується та перевіряється у відповідному середовищі (що представляє реальне середовище). Основна відмінність між TMS 4 і TMS 5 полягає в тому, що вірність системи, що розробляється, зростає ще на один рівень. Прототипи програм повинні відповідати цільовому середовищу та інтерфейсам.
TRL 6	Модель або прототип системи/підсистеми, продемонстрований	Це етап, на якому всі можливі реальні проблеми, з якими можна зіткнутися в повному масштабі, застосовуються до репрезентативної моделі або прототипу за

	у відповідному середовищі.	відповідних умов середовища. На цьому етапі прототип або репрезентативна модель не повинні, наприклад, літати або відправлятися в космос. Випробування слід проводити у відповідному середовищі, яке імітує ці середовища. Прототип масового виробництва може бути представлений наприкінці цього етапу.
TRL 7	Прототип продемонстровано в робочому середовищі (реальне середовище).	Це етап демонстрації прототипу системи в робочому середовищі (реальне середовище). Система або прототип придатні для пробної демонстрації та тестування всіх функцій у реальному або близькому до нього масштабі. Перевірка була проведена в робочому середовищі. В прототип масового виробництва внесено вдосконалення. Прототип добре інтегрований з допоміжною та основною системами. Проведено погодження та випробування конструкції.
TRL 8	Завершено роботу системи та проведено оцінку ефективності шляхом тестування та демонстрації (завершено підготовку до виробничої лінії).	Це завершальний етап розвитку системи. Більшість документації для користувачів, навчальної документації та документації з технічного обслуговування завершено. Остаточні виробничі креслення завершено. Усі функціональні тести були перевірені в робочому середовищі з різними сценаріями (наприклад, міжнародні сертифікати). Документи якості оформлені.
TRL 9.	Технологія комерціалізована	Завершено планування життєвого циклу системи (статті витрат на виробництво/інвестиції, експлуатацію та обслуговування тощо). Плануються оптимальні статті витрат. Продукт/систему було комерціалізовано та представлено на ринку.

Звичайно, як і будь-який інноваційний підхід, TRL має проблеми, які залишаються нерозглянутими [1, 3, 6, 9].

Наприклад, на перший погляд здається, що пряма лінія від фундаментальної науки до комерціалізації інтелектуальної технології можлива для будь-якого дослідження, тоді як конкуруюча теорія технологій показує нам, що це не завжди справедливо. Не все, що є технологічно можливим, є економічно значущим і економічно доцільним для бізнесу.

Інша проблема полягає в тому, що описаний підхід пропонує можливість порівнювати різні сфери використання інтелектуальної технології позитивному сенсі. Тому цей тип аналізу створює у деяких дослідників враження, що кожна сфера повинна мати еквівалентний темп TRL, що не зовсім вірно. Адже технології розвиваються не самі по собі, а разом з іншими технологіями, з якими вони перебувають у вертикальних і горизонтальних відносинах. Якщо, наприклад, система технологічних інновацій не включає технології охолодження, буде набагато дорожче та складніше досягти рівня підготовки технологій з тією ж швидкістю у сфері квантових обчислень.

Нарешті, особи з наївною точкою зору щодо TRL можуть стверджувати, що безглуздо надавати стимули на рівні TRL 1 для системи, яка вже знаходиться в TRL 7. Однак той факт, що ми можемо відправити транспортний засіб на Марс прямо зараз, не повинен заважати нам думати про (і підтримувати тих, хто думає про це) різні транспортні технології. Тому використання TRL з критичним поглядом є важливим як для наукових, так і для комерційних розробок [2, 4, 8].

У доповіді ми коротко пояснили поняття рівня технологічної готовності. Ця концепція, яка деякий час була введена як очікування навіть у фундаментальних наукових проектах, насправді є серйозним благом. Очевидно, що вона робить значний внесок у науково-технічний прогрес, розвиваючи соціальну взаємодію та взаєморозуміння з точки зору створення спільної мови в спілкуванні людей з різних сфер і погодження своїх думок один з одним. Однак, працюючи в рамках цього підходу, не слід забувати про те, що ні наука, ні інновації не відбуваються лінійно/прямо, що це серйозний редуccionістський підхід і цей редуccionізм (повернення до попереднього стану) слід використовувати з усвідомленням. Підхід TRL – це не чарівна паличка, а функціональний концептуальний інструмент.

39. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник / П.Г.Перерва [та ін.]; ред.: П.Г.Перерва, В.І.Борзенко, Т.О.Кобелева. Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : Планета-Прінт, 2019. 1002 с.

40. Pererva P., Kocziszky G., Veres M. Compliance program: tutorial. Kharkov: NTU «KhPI», 2019. 689 p.

41. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobieliava T.O. Compliance risk in the enterprise // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард–2017": тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. С. 54-57.

42. Научные основы маркетинга инноваций : монография в 3 т. Том 3. / под. ред. С.Н.Ильяшенко. Сумы: ООО "Печатный дом "Папирус", 2013. 334 с.

43. Кобелева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія. Харків : Планета-Принт, 2020. 354с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54748>

44. Pererva, P., Kuchynskiy, V., Kobielieva, T., Kosenko, A., Maslak, O. (2021). Economic substantiation of outsourcing the information technologies and logistic services in the intellectual and innovative activities of an enterprise. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 4 (13 (112)), 6–14. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239164>

45. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.

46. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства : монографія / В.Л.Товажнянський [та ін.] ; ред.: П.Г.Перерва, Л.Л.Товажнянський. Харків : Віровець А.П. "Апостроф", 2012. 705 с.

47. Економіка, менеджмент, маркетинг туризму та гостинності: навч. посібник [Електронний ресурс] / П.Г.Перерва [та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Електрон. текст. дані. – Харків, 2020. 893 с. URI: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/47906>.

48. Научные основы маркетинга инноваций : монография в 3 т. Том 3. / под. ред. С.Н.Ильяшенко. Сумы: ООО "Печатный дом "Папирус", 2013. 334 с.

49. Кобелева Т.О., Марчук Л.С. Методи оцінювання ефективності реклами та її впливу на споживачів // Вісник НТУ "ХПІ": Харків : НТУ "ХПІ". 2015. № 25. С.79-84.

50. Перерва П.Г. Кобелева Т.О. Теоретичні засади комплаєнс-моніторингу в системі економічної безпеки промислового підприємства // Вісник НТУ "ХПІ". Економ. науки: зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2019. № 1. С. 65-72.

51. Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Цінова політика підприємства та її вплив на ринкову кон'юнктуру та конкурентоспроможність продукції // Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Економічні науки. Харків : НТУ "ХПІ", 2016. № 27. С. 58-61.



# СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ПРОЕКТУВАННЯ В УМОВАХ ЗМІННОГО СЕРЕДОВИЩА

**Корольчук Діана**

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

Поняття організаційної структури підприємства відрізняється різноманітністю стилістичних форм, при цьому для більшості варіантів дефініцій характерним є спрощене трактування її суті і ототожнення цієї категорії навіть з системою управління підприємством загалом. У таблиці 1 наведений аналіз визначень і сутності організаційної структури управління підприємства.

Таблиця 1

Визначення економічної категорії «організаційна структура управління підприємства»

Автор	Зміст
Борисенко І.І., Дикань Н.В.	Склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць апарату управління, які виконують різні функції управління організацією
Дідковська Л.Г.	Один із елементів механізму господарювання, що відображає процеси виробничо-економічного характеру і відповідає виду розвитку підприємства
Кузьмін О.Є., Мельник О.Г.	Упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки і забезпечують управління організацією
Коваленко І.І., Чернов С.К.	Структура процесу організації та сукупність часових, причинно-наслідкованих та інших зв'язків між його елементами, або структура організаційної системи
Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М.	Форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.
Дорошенко М.П., Вороніна В.Л.	Цілісна ієрархічна система, що складається із сукупності впорядкованих підрозділів та рівнів управління, яка організовує процес комунікації між ними та має на меті забезпечення ефективного процесу функціонування організації через взаємодію складових як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем організації

Складено автором на основі [1-6].

Організаційну структуру управління підприємства можна визначити як сукупність стійких відносин і характеристик компанії, що забезпечують її цілісність і збереження основних властивостей при різних зовнішніх і внутрішніх змінах.

Організаційна структура управління – це не просто схема, на якій вказані підрозділи і взаємозв'язки між ними. Вона повинна відображати логіку функціонування організації і відповідати стратегічним напрямкам її розвитку. Оптимізація організаційної структури управління – одна з найважливіших складових розвитку компанії, багато в чому визначає стан компанії на ринку, тісно пов'язана з питаннями ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції, що випускається, зростанням продуктивності праці, зниженням витрат виробництва, поліпшенням фінансово-економічних результатів [8].

Метою організаційної структури управління є забезпечення стійкого розвитку соціально-економічної системи через формування, збереження і вдосконалення способів взаємозв'язку та взаємодії системи із зовнішнім середовищем і внутрішньої взаємодії елементів системи.

Завданнями структури управління підприємствами є [7]:

- забезпечення координації усіх функцій менеджменту;
- встановлення повноважень та відповідальності керівників усіх рівнів;
- визначення стилю менеджменту, організаційної культури й ефективності праці співробітників та підприємства загалом.

Елементами структури управління виступають ланки управління (підрозділи, окремі працівники) і рівні (ступені) управління, відносини між якими підтримуються завдяки зв'язкам (горизонтальним і вертикальним).

Горизонтальні і вертикальні зв'язки в структурі управління підприємством можуть носити лінійний (обмін інформацією між лінійними керівниками – особами, які відповідають за діяльність підприємства або його структурних підрозділів) і функціональний (обмін інформацією з тих чи інших функцій управління) характер, що визначає тип організаційної структури управління.

Залежно від характеру зв'язків між різними підрозділами підприємства розрізняють такі типи організаційних структур управління: лінійну, функціональну, лінійно-функціональну (штабну) і матричну.

Вибір того чи іншого типу організаційної структури підприємства визначається, перш за все, її здатністю забезпечити досягнення поставлених цілей. З одного боку, мова йде про те, щоб оптимально застосувати наявні засоби, створити необхідний для ефективної діяльності порядок і стабільність. З іншого – організаційна структура управління повинна бути досить гнучкою для сучасного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Організаційне проектування – це комплекс робіт по створенню підприємства (організації), формування структури менеджменту, забезпечення його діяльності всім необхідним. Метою організаційного проектування є забезпечення високого рівня організованості діяльності підприємства.

При проектуванні структури управління підприємства з урахуванням мінливих умов господарської діяльності прийнято використовувати методи, засновані на ситуаційній або еволюційній теорії менеджменту. Однак в сучасних умовах зазначені методи проектування все частіше виявляються неефективними.

Всі моделі проектування організаційних структур управління в залежності від закладених в них сукупностей використовуваних методів можна умовно об'єднати у такі три групи, які представлені нижче.

1. Нормативно-функціональний підхід, або метод аналогій, заснований на узагальненні досвіду управління передовими виробничо-господарськими системами, застосуванні організаційних форм і механізмів управління, які виправдали себе в подібних умовах.

2. Функціонально-технологічний підхід до побудови організаційних структур заснований на раціоналізації потоків інформації і технології її обробки. Для визначення характеристик організаційної структури пропонується встановити кореляційні залежності цих характеристик від внутрішніх і зовнішніх факторів і раціоналізувати функції по вертикалі і горизонталі. Можливості використання даного методу обмежені.

3. Метод організаційного моделювання представляє собою розробку формалізованих математичних, графічних, інших відображень розподілу повноважень і відповідальності в суб'єкті управління, що є базою для побудови, аналізу і оцінки різних варіантів структурної організації залежно від взаємозв'язку їх змінних.

Побудова організаційної структури управління підприємства – це важлива складова управління, ключовим завданням якої є забезпечення необхідних умов для виконання системи планів і завдань

організації і досягнення її цілей. Крім того, це необхідна міра для адаптації господарюючих суб'єктів до ринкового типу економіки.

Щоб добитися переходу від проектування діяльності людей і робіт до створення або проектування організації, необхідно певним чином з'єднати види діяльності та людські ресурси між собою. Цей процес покликаний забезпечити взаємодію між роботою і людьми, які її виконують.

Правильно сформована організаційна структура, чітко прописані посадові обов'язки, правила взаємодії між підрозділами необхідні для успішного функціонування бізнесу.

Помилки при проектуванні організаційної структури управління організації призводять до таких наслідків:

- відсутності у співробітників чіткого розуміння того, хто і за що несе відповідальність;
- взаємозв'язки між підрозділами і окремими співробітниками не оптимальні, існують зони «безвідповідальності» або дублювання;
- ефективність функціональних процесів не дозволяє попереджати негативні результати і вдосконалювати діяльність;
- структура організації не відображає реальних процесів її функціонування;
- відмінність в адміністративному та функціональному підпорядкуванні призводить до накладок і конфліктів.

Як результат, підприємство не може оперативно адаптуватися до постійно мінливого стану ринку, що призводить до відсутності зростання, а часто і до втрати ринку. У зв'язку з цим, для підприємств особливо важливим є завдання регулярної адаптації своєї організаційної структури для утримання зайнятої позиції компанії на ринку.

1. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент. Київ : Знання, 2008. 389 с.

2. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Л. Менеджмент. Київ : Алерта : КНТ, 2007. 516 с.

3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Київ : «Академвидав», 2007. 416 с.

4. Коваленко І.І., Чернов С.К. Моделювання і аналіз структур організаційних систем: навч. посібник. Миколаїв: В.В. Торубара, 2015. 124 с.

5. Скібцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
6. Дорошенко М.П., Вороніна В.Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 5(1). С. 52-56.
7. Адамчук С. Організаційна структура фірми. *Збірник тез X Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання», 25-26 квітня 2017 року*. Тернопіль : ТНТУ, 2017. Том 2. С. 3–5.
8. Артеменко Л.П., Луценко І.С., Пермінова С.О., Пічугіна М.А., Чупріна М.О. Організаційно-економічні механізми розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств: монографія. К: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2019. 320 с.

# ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА

**Корольчук Ірина**, здобувачка вищої освіти

**Буняк Надія**, к.е.н., доцент

Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк

У сучасних умовах швидкої трансформації інституційного середовища ведення бізнесу, зміни вподобань споживачів, розірвання логістичних зв'язків, посилення енергетичної кризи особливої актуальності набуває пошук шляхів пристосування діяльності до нових реалій. Турбулентність процесів, які сьогодні відбуваються в економіці країни не тільки ускладнюють діяльність суб'єктів господарювання, але й знижують її результативність.

Однією з важливих заporук виживання та успішного функціонування підприємства у теперішніх реаліях є вміння вчасно і в правильному напрямку трансформуватись. Водночас слід зазначити, що ефективність впровадження організаційних змін безпосередньо залежить від організації управління цим процесом. Здатність підприємства до розвитку певною мірою забезпечується вмінням його керівництва швидко пристосовуватись до нових умов діяльності, а також підтримувати партнерські відносини зі стейкхолдерами.

Управління організаційними змінами є специфічним видом управлінської діяльності, який включає сукупність функцій управління на окремих етапах імплементації організаційних змін, що передбачає вплив на об'єкти внутрішнього середовища для набуття ним бажаного стану з врахуванням впливу чинників зовнішнього середовища шляхом здійснення моніторингу з використанням методів прогнозування [1].

На практиці управління змінами має циклічний характер, оскільки проведення перетворень не є одноразовим актом, а постійною необхідністю, що дозволяє розглядати цей процес як повторювальний, який дуже важливо не зупиняти до одержання бажаних результатів.

Впровадження організаційних змін є доволі трудомісткою, складною та відповідальною діяльністю. Адже трансформаційні перетворення, можуть виступати як в ролі потужного драйвера у процесі виведення підприємства з кризового стану, так і потужного каталізатора його поглиблення, у випадку прояву негативних ефектів. Їх необхідність, можливість та результативність проведення значною

мірою залежать від фактичного стану підприємства та наявного потенціалу змін.

Існуюча практика господарювання демонструє, що навіть в умовах системного бачення характеру організаційних змін та усвідомлення їх необхідності керівництвом не всі підприємства здатні своєчасно та ефективно їх реалізовувати.

Основними причинами їх неефективного планування та впровадження, як правило, є: загальна невідповідність організаційної структури стратегічним орієнтирам діяльності; опір персоналу; недостатня спрямованість сформованої організаційної культури на позитивне сприйняття працівниками ініціатив, пов'язаних зі змінами; інші системні невідповідності.

Вагомим бар'єром при реалізації організаційних змін є також недостатність власних ресурсів, необґрунтованість фінансової стратегії з позицій вигідного залучення капіталу з різних джерел.

Зазначені вище проблеми пов'язані насамперед з відсутністю у керівництва підприємства дієвого механізму оцінки загальної готовності до організаційних змін, який дозволив би найбільш точно визначити проблемні місця, що перешкоджають або стримують впровадження організаційних змін. Адже недостатня підготовленість керівництва, персоналу і самого підприємства до проведення змін може призвести до досить серйозних збоїв в його діяльності, опору з боку працівників, а не до економічного зростання.

Загалом ефективне управління організаційними змінами має передбачати: об'єктивне оцінювання усіх обставин, які супроводжують процес трансформації; формування комплексу оціночних параметрів, які характеризують співвідношення фактичних і запланованих показників розвитку та передбачають можливість впровадження коригуючих дій щодо забезпечення досягнення бажаних результатів; постійну роботу менеджерів щодо інформування персоналу про необхідність та важливість перетворень з метою формування атмосфери прихильності до них; створення реальної користі для працівників, яких вони стосуються.

На нашу думку, управління організаційними змінами доцільно здійснювати на засадах слабких сигналів у такій послідовності:

- визначення необхідності в проведенні змін;
- діагностика готовності підприємства до змін, прихильності персоналу;
- створення робочої групи організаційних змін;
- розробка плану організаційних змін та подолання опору

персоналу;

- реалізація запланованих змін;
- моніторинг результатів організаційних змін;
- інституціоналізація та закріплення результатів здійснення організаційних змін на підприємстві.

Водночас його основу повинні формувати такі принципи, як системність, участь, точність, узгодженість, гнучкість, стратегічна спрямованість, безперервність моніторингу факторів бізнес-середовища.

Сучасними методами управління організаційними змінами, що успішно зарекомендували себе є: аутсорсинг, аутстафінг, інсорсинг, трансформація, реорганізація, даунсайзинг, реінжиніринг, біореінжиніринг, бенчмаркінг, лін-продакшин, концепція б-сигми [2]. При їх виборі доцільно враховувати місію та цілі підприємства, тип організаційних змін (еволюційні чи революційні), спосіб їх обґрунтування (власними силами чи із залученням зовнішніх суб'єктів) та впровадження, наявні ресурси, а також зусилля, які слід прикласти для їх реалізації, можливий опір з боку персоналу.

На жаль, сьогодні для більшості вітчизняних підприємств характерна проблема пізньої реакції на зрушення або виклики бізнес-середовища, у зв'язку з цим вони втрачають потенційні можливості щодо зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку або навіть їх утримання. Випереджаюче ґрунтовне визначення характеру та рівня необхідних перетворень на підприємстві сьогодні є важливою запорукою забезпечення його стратегічної стійкості.

Отже, практика господарювання переконливо свідчить, що навіть в умовах системного бачення характеру організаційних змін та усвідомлення їх необхідності керівниками, не всі підприємства здатні своєчасно та ефективно їх реалізовувати. З огляду на це, організаційні зміни доцільно впроваджувати лише тоді, коли чітко визначено цілі, а також розроблений план, на основі якого слід діяти.

1. Гринь Є. Л. Концепція управління організаційними змінами. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6595> (дата звернення: 27.10.2022)

2. Ступіна Ю. Ю., Ус Ю. В. Використання сучасних методів управління змінами на підприємствах машинобудування. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2015. Вип.15. Ч.3. С. 118-121.



# СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ

**Кошій Оксана**

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Тенденцією, яка набуває актуальності та потребує врахування в процесі управління сучасними підприємствами, є орієнтація на забезпечення сталості розвитку суспільства, вирішення гострих проблем сьогодення та активне залучення до цього бізнесу. Практична реалізація зазначеного стає можливою за рахунок врахування концепції соціальної відповідальності бізнесу в процесі управління. При цьому реалізація концепції соціальної відповідальності бізнесу повинна носити не епізодичний, короткостроковий характер, а постійний та бути зорієнтованою на стратегічну перспективу.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблемі стратегічного управління підприємствами на засадах концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) присвятили праці Бесараб С.О., Глебова А.О., Длугопольський О.В., Іпполітова І.Я., Кошель А.Г., Маховка В.М., Олійник Д.М., Ревенко О.В., Хрущ В.О., Шулигін С.А., Шутаєва О.О. тощо. Проте для вітчизняних підприємств концепція КСВ є новою і перебуває лише на перших етапах становлення. Це потребує проведення ретельніших досліджень даного питання.

**Цілі статті.** Ціль статті полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління підприємством на засадах реалізації концепції КСВ.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Управління підприємством на засадах концепції КСВ нині набуло значного поширення у високорозвинутих країнах світу.

Основними причинами, які спонукають підприємства до соціально відповідальної поведінки є наступні: підвищення залежності підприємств від суспільної думки; усвідомлення того, що системна реалізація соціально-відповідальної поведінки сприяє зниженню ризиків у їх діяльності [1].

Орієнтація на соціальну відповідальність несе для підприємств цілий ряд позитивних наслідків (рис. 1).



Рис. 1. Позитивні наслідки для підприємств від дотримання соціальної відповідальності

Джерело: [2]

Підприємства, витрачаючи кошти на соціальну відповідальність, в результаті отримують підвищення свого іміджу, зростання лояльності споживачів, зростання їх ринкової вартості тощо. І при вдалій реалізації КСВ вигоди перевищують витрати на цю сферу. Необхідність соціально відповідальної поведінки визнають не лише представники бізнесу, але і активно підтримують пересічні громадяни. Так, наприклад, у зарубіжних країнах біля 70% споживачів купують товари соціально відповідальних підприємств і готові за них платити на 10 дол. більше середньої ціни [3].

В Україні концепція КСВ бізнесу перебуває лише на етапі свого становлення. Нині на вітчизняному ринку найактивнішими у сфері забезпечення соціальної відповідальності бізнесу є переважно іноземні компанії. Саме вони подають вітчизняним підприємствам приклад соціально-відповідальної поведінки. І як наслідок цього все більше вітчизняних підприємств трансформують свою традиційну позицію «виготовляємо продукцію, потрібну споживачу і платимо податки» до добровільної соціальної відповідальності, зорієнтованої на врахування інтересів суспільства.

Нині вітчизняні підприємства практично найбільше реалізують наступні заходи у сфері соціальної відповідальності (рис. 2): розвиток і покращення умов працівників; благодійна допомога; допомога мешканцям і воїнам зони бойових дій.

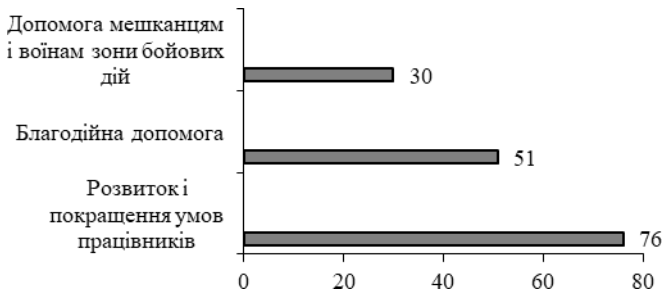


Рис. 2. Основні напрями реалізації КСВ українськими підприємствами  
Джерело: [4]

Переважає більшість вітчизняних підприємств не мають визначеної стратегії у сфері соціальної відповідальності і дотримуються лише законодавства та епізодично реалізують добродійні проекти. Розроблення стратегії соціальної відповідальності має місце лише у діяльності 29,6 % підприємств [3]. Це вимагає посилення зусиль керівників вітчизняних підприємств щодо активізації використання концепції КСВ. При цьому потрібно робити наголос на постійному, довгостроковому характері її реалізації. Орієнтація на соціальну відповідальність має стати невід'ємною частиною успішного функціонування вітчизняних підприємства у стратегічній перспективі. Адже успішність стратегічного розвитку підприємства та дотримання ним соціально відповідальної поведінки тісно між собою взаємопов'язані [2].

Успішна реалізація КСВ матиме місце за умови розробки стратегії КСВ, яка представляє собою узагальнену модель соціально-орієнтованого розвитку підприємства, яка зорієнтована на реалізацію корпоративної стратегії, врахування інтересів зацікавлених сторін (стейкхолдерів), має визначені довгострокові цілі та інструменти їх досягнення тощо [5].

Стратегія КСВ має ґрунтуватись на наступних принципах [6]: добровільність; узгодженість зі стратегією розвитку підприємства; відповідальність за результати роботи підприємства; дотримання правових і етичних норм; врахування інтересів стейкхолдерів; прозорість діяльності підприємства; підзвітність; орієнтація на цілі сталого розвитку суспільства. КСВ може реалізовуватись на різних рівнях (рис. 3) та у різних напрямках (рис. 4).

На перших етапах становлення концепції корпоративної соціальної відповідальності вона реалізовуватиметься на підприємстві на

мікрорівні, однак, в міру свого розвитку, вона поступово охоплюватиме вищі рівні (мезорівень, макрорівень).



Рис. 3. Рівні реалізації КСВ

Джерело: складено автором



Рис. 4. Основні напрямки реалізації КСВ

Джерело: [7]

Розробку і впровадження стратегії КСВ на вітчизняних підприємствах можна здійснювати у послідовності, представлений на рис. 5.



Рис. 5. Етапи розробки і впровадження стратегії КСВ  
Джерело: складено автором

В процесі розробки та реалізації стратегії КСВ вітчизняні підприємства відчувають цілий ряд проблем, серед яких можна виділити наступні основні: нестача коштів; великі податки; недосконалість нормативно-правової бази, яка б сприяла реалізації КСВ.

Для усунення цих проблем потрібні зусилля як від державних органів влади, так і від самих підприємств. Якщо говорити про підприємства, то для успішної розробки та реалізації стратегії КСВ вони можуть використати успішний досвід лідерів у цій сфері (табл. 1).

Таблиця 1. Топ-10 корпорацій з найкращою репутацією у сфері корпоративної соціальної відповідальності (2022 рік)

Номер в рейтингу	Корпорація	Номер в рейтингу	Корпорація
1	Ролекс	6	Харлі-Девідсон
2	Феррарі	7	Група Бош
3	Група Лего	8	PayPal
4	Rolls-Royce	9	Нетфлікс
5	Мерседес-Бенц	10	Інтел

Джерело: [8]

Таким чином, передумовою успішного розвитку вітчизняних підприємств у довгостроковій перспективі, є успішна розробка та реалізація стратегії КСВ. Такий підхід до управління підприємствами дозволить покращити їх репутацію та підвищити конкурентоспроможність, налагодити доброзичливі, взаємовигідні відносини з стейхолдерами, завоювати лояльність споживачів тощо. Стратегія КСВ повинна бути гнучкою і спроможною швидко враховувати зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, швидко переорієнтовуватись на вирішення нагальних суспільних проблем.

1.Шутаєва О.О. Соціальна відповідальність в досягненні конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/93113/15-Shutaieva.pdf?sequence=1> (дата звернення 10.09.2022).

2.Іпполітова І.Я., Ревенко О.В. Соціальна відповідальність бізнесу: стратегічний та інвестиційний аспекти. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 42. С. 176-181.

3.Глебова А.О., Маховка В.М., Шулигін С.А. Стратегія корпоративної соціальної відповідальності: формування та реалізація. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 22. Ч. 1. С. 52-57.

4. Длугопольський О.В., Олійник Д.М. Соціальна відповідальність бізнесу: приклади розвинутих країн для України. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2020. №2(6). С. 265-273.

5.Хрущ В.О. Інноваційні підходи у формуванні стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 4. Т. 2. С. 261-267.

6.ISO 26000. URL: <http://www.iso.org/iso/home.html> (дата звернення 03.09.2022).

7. Бесараб С.О., Кошель А.Г. Корпоративна соціальна відповідальність як сучасна форма ведення бізнесу. Стратегія економічного розвитку України. 2019. № 45. С. 14-25.

8.Global RepTrak 2022 года. URL: [https://www-reptrak-com.translate.google/rankings/?x\\_tr\\_sl=en&x\\_tr\\_tl=ru&x\\_tr\\_hl=ru&x\\_tr\\_pto=sc](https://www-reptrak-com.translate.google/rankings/?x_tr_sl=en&x_tr_tl=ru&x_tr_hl=ru&x_tr_pto=sc) (дата звернення 23.09.2022).

# **СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ. ВПРОВАДЖЕННЯ ERP-СИСТЕМИ В СФЕРІ ГОСТИННОСТІ**

**Кувіка Ганна Олександрівна**  
**аспірант II курсу**  
**Факультет економіки та управління**  
**Волинський національний університет ім. Лесі Українки**  
**kuvika.hanna@vnu.edu.ua**

Сьогодення України вимагає більш поглибленого вивчення теоретичних положень й практичних підходів щодо діяльності з управління ефективністю підприємств в сфері гостинності. Правильність та раціональність складання стратегій й тактик складає основу ефективного функціонування всього життєвого циклу організації та його подальшого розвитку. Розробка наукових підходів до менеджменту, впровадженням сучасних технологій, задля примноження ефективності діяльності і продуктивності праці є актуальністю даної теми.

Видатні вчені Б. Нільсон, В. Г. Федоренко, В. В. Ільїн та ін. розглядали в своїх наукових працях технології менеджменту. В області вирішення проблем менеджменту українських підприємств та їх організаційної структури продуктивно працюють українські вчені: Ф. І. Хміль, Б. П. Будзан, Г. В. Щокін, О. Є. Кузьмін, В. Г. Герасимчук, Г. О. Коваленко та інші [1].

Метою даної роботи є ознайомлення з новітніми технологіями в управлінні підприємствами в сфері гостинності.

До основних сучасних технологій менеджменту можна віднести: ERP-системи, грейдінг, контролінг, бенчмаркінг, реінжиніринг, інжиніринг [2]. Розглянемо більш детально впровадження ERP-системи. ERP-система – це система, яка включає в себе CRM-рішення, модуль бухгалтерського обліку, та інші інформаційні системи, що забезпечують кадровий, складський і фінансовий облік. Це контроль виробничих процесів, і оптимізація роботи з постачальниками, і системний підхід до логістики, і багато іншого.

Впровадження ERP-системи дозволяє синхронізувати облік в умовах використання різних валют, мов і національних стандартів. При цьому розмежування прав доступу до серверної або хмарної ERP-системи за допомогою веб-інтерфейсу або мобільного застосування

дозволяє збільшити ефективність і кваліфікацію всього персоналу, а не тільки топ-менеджменту і власників бізнесу [3].

У спрощеному вигляді ERP-систему можна описати як програмний комплекс, який включає 3 ключові компоненти [2].

Ядро програми – це платформа, архітектура якої відповідає схемам діяльності підприємства в сфері гостинності. У більшості випадків програмна структура ERP-системи, де задаються основні функції і принципи взаємодії елементів, створюються після аналізу ринку і діяльності конкретної компанії. Існують коробкові версії і навіть вільно поширювані версії ERP-систем, але всі вони описують більш-менш універсальну або конкретну бізнес-модель, і в більшості випадків вимагають серйозного налаштування і доопрацювання.

Бази даних – це великі масиви інформації (BigData) в хмарному сховищі або на сервері, де міститься різна комерційна і організаційна інформація. Сюди відноситься не тільки «сира» інформація у вигляді масивів даних, списків клієнтів або контрагентів, співробітників підприємства або товарів на складі, а й програмне і апаратне забезпечення, за допомогою якого реалізується ефективне управління і безперерйне зберігання цієї інформації.

Функціональні модулі – це програмні елементи, що забезпечують функціонал ERP-системи. Саме у вигляді модулів в ERP-системах представлені бухгалтерські, фінансові та кадрові підпрограми, CRM-рішення, модулі складського і виробничого обліку, і т.д. Взаємодія всередині системи відбувається за допомогою транзакцій, і тому одна і та ж подія може бути відразу врахована різними функціональними модулями – бухгалтерією, відділом кадрів, відділом продажів, складом. Це дозволяє мінімізувати появу помилок, які виникають через відсутність синхронізації інформації.

Що дасть впровадження ERP-системи на підприємствах сфери гостинності: отримати доступ до всієї фінансової інформації; оцінити ефективність роботи співробітників і цілих відділів; перевірити надійність і відповідальність контрагентів; мінімізувати кількість проблем, викликаних людським фактором; швидко змінювати виробничі технології і логістичні ланцюжки; реагувати на зміну умов на ринку і в законодавстві; поліпшити якість обслуговування клієнтів і підвищити задоволеність співробітників; знизити операційні витрати, оптимізувати складські запаси і т. д.

Впровадження ERP-системи можна умовно розділити на такі етапи [4]: аналіз ринку і бізнес-процесів компанії; постановка ТЗ, візуалізація і прототипування системи; створення браузерного і



мобільного графічного інтерфейсу; розробка ядра програми і функціональних модулів; тестування і забезпечення якості програми; інсталяція та наповнення ERP-системи; впровадження – навчання персоналу та технічна підтримка.

Філософія ERP (Enterprise Resource Planning) полягає у побудові єдиного технологічного та інформаційного середовища управління бізнес-процесами і ресурсами підприємства в сфері гостинності незалежно від територіального та функціонального місця їх виконання або знаходження. А також має на увазі наявність інструментарію для оперативного обліку всіх первинних документів і операцій, ідеально – в місцях їх виникнення, а також їх аналітичної обробки з метою прийняття управлінських рішень і подальшого поширення даних між підрозділами і співробітниками підприємства. Важливим аспектом є побудова «єдиного» інформаційного простору, для уникнення необхідності введення даних у різні системи, зменшення вартості на придбання інформаційних системам і мінімізації помилок при введенні та обробці даних.

2021 рік, гарно показав, що компанії, які заздалегідь інвестували у впровадження ERP, виявилися більш підготовленими до роботи в ринкових умовах, що швидко змінюються, ніж їх менш технологічно розвинені конкуренти.

Таким чином, впровадження ERP-системи дає можливість в реальному часі відстежувати всі бізнес-процеси підприємства сфери послуг. Функціональність програми визначається кількістю і найменуванням використовуваних модулів. До того ж модульний принцип дозволяє впроваджувати окремі функції ERP-системи поетапно і навіть об'єднувати і інтегрувати в одній системі програмні компоненти різних розробників. Для цього застосовують рішення, що забезпечують взаємодію з системою по різних каналах передачі даних – низькорівневі рішення для синхронізації баз даних, веб-протоколи, взаємодія за допомогою месенджерів, телефонії, захищених фінансових транзакцій і т.д.

1. Захарчин Р. М. Особливості та стратегічні завдання сучасного менеджменту організацій : [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_14/58.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/58.pdf)
2. Сторожилова У. Л., Йолкін Д. Г. Розвиток сучасного менеджменту в Україні Arhiv/EUPMG/2013/Storozhil.pdf
3. O'Leary, Daniel L. Enterprise resource planning systems. Cambridge University Press, 2000. 232 с.
4. Leon, Alexis. Enterprise Resource Planning, 2nd. New Dehli: McGraw-Hill, 2008. С. 224. 500 с.

## ДІАГНОСТИКА В СИСТЕМІ АНТИСИПАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

**Курдельчук Ольга Ігорівна**

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

Новітнє високодинамічне середовище характеризується активними ринковими змінами. Це значно ускладнює діяльність національних суб'єктів господарювання. Функціонування стає складнішим із позицій ресурсного забезпечення, до якого входить інформаційна, кадрова, часова, матеріальна та фінансова складова діяльності організацій. Таке середовище вимагає обґрунтованого й раціонального формування механізмів менеджменту на основі створення й втілення прогресивних управлінських концепцій, ідей та підходів, які будуть забезпечувати безперервний розвиток підприємств.

Варто зазначити, що сучасні умови функціонування створюють нові вимоги до діяльності суб'єктів господарювання. Це пов'язано із високим рівнем нестабільності, прогнозованості та невизначеності в організаціях. Саме дефіцит часових та інформаційних ресурсів заважає формуванню обґрунтованих управлінських рішень, що призводить до запізнилої або неадекватної відповіді на зміни середовища діяльності організацій. За таких умов актуального значення набуває антисипативне управління, яке націлене на випередження гіпотетичних подій зовнішнього та внутрішнього середовища на основі виявлення слабких сигналів в умовах функціонування організаційних структур.

Теоретичні та практичні особливості антисипативного управління описані в наукових працях низки зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема, Н. Д. Богоніколоса [1], О. В. Мороза [2], О. А. Сметанюк [2], Е. Хілтунен [3], П. Куоканена [4], В. Потокана [5] та ін. На основі аналізу літературних джерел [1-5], можна стверджувати, що автори достатньо глибоко досліджують проблеми антисипативного управління. Однак, варто зауважити, що на сьогодні методична база у сфері дослідження слабких сигналів потенційних явищ є недостатньо розробленою, оскільки характеризується незначною кількістю конкретних методів визначення, оброблення та оцінювання цих сигналів у середовищі функціонування організацій і недостатнім рівнем їхнього обґрунтування.

Діагностика середовища як засіб, метод та інструментарій всебічного дослідження організації є складовою антисипативного

управління. Існує три форми діагностики середовища – аналітична, експертна та імітаційна. Аналітична діагностика передбачає установлення діагнозу контактними та безконтактними методами з використанням статистичної та маркетингової інформації, використанням даних маркетингових досліджень, методів конкурентного аналізу стратегічних груп, дослідження конкурентних карт ринку. Експертна діагностика ґрунтується на інформації про стан об'єкта дослідження, яка отримана контактними методами шляхом проведення спеціальних експертних і соціоекономічних опитувань з метою подальшого прийняття рішень. Імітаційна (модельна) діагностика дозволяє отримати інформацію про об'єкт дослідження внаслідок імітаційного моделювання.

Економічні джерела вказують на низку функцій, які властиві діагностиці: інформаційна, аналітична, стимулююча, ідентифікаційна, попереджувальна, антикризова, регульовальна, симптоматична, консультативно-дорадча. Якщо інформаційна, аналітична, регульовальна та симптоматична функції це розгляд організації лише з боку минулого та сьогодення, то низка інших безпосередньо пов'язана з передбаченням майбутнього організації; вони допомагають в антисипативному менеджменті організацій.

Перша група функцій є основою для передбачення та покращення стану середовища підприємства. Адже, без інформації про внутрішню та зовнішню діяльність підприємства, її синтез та аналіз не можливо здійснити точно рішення стосовно перспектив розвитку організації.

Стимулююча функція діагностики спрямована на прийняття такого управлінського рішення, яке покращить стан об'єкта дослідження. За допомогою ідентифікаційної функції формуються ретроспективний та перспективні стани функціонування підприємства, його характерні риси, переваги та недоліки, шанси і загрози функціонування. Виявлення майбутніх ризиків та заходи щодо мінімізації їх негативного впливу або уникнення належать попереджувальній функції. Антикризова функція ґрунтується на протидії та запобіганню виникненню у майбутньому кризових явищ внутрішнього та зовнішнього середовища. Функцією, що передуює прийняттю остаточного рішення про майбутню діяльність в підприємстві є консультативно-дорадча. Вона передбачає розгляд альтернативності та багатоваріантності заходів, що спрямовані на цільове розв'язання проблем.

Під час діагностики організації формуються цілі та завдання, беруться до уваги всі показники, які здатні дати повну й якісну оцінку

елементів, взаємозв'язків та умов, в яких функціонує система. Тому внутрішнє та зовнішнє середовище суб'єкта розглядають як сукупність окремих компонент, кожна з яких містить сукупність чинників, які відображаються в системі показників. Цей етап можна умовно назвати попереднім дослідженням, тому що він дає якісну оцінку стану та тенденції змін деяких чинників середовища.

Після проведення комплексної діагностики діяльності підприємства його керівництво повинно відповідно відреагувати на виявлені можливості та загрози. При цьому основним завданням управління підприємством за звичайних умов господарювання є забезпечення його стійкого розвитку в економічному, техніко-технологічному, організаційному та ресурсному аспектах відповідно до мети функціонування.

Основними характеристиками ефективного рішення є його реальність, обґрунтованість, гнучкість, своєчасність та максимальний економічний ефект. Реальність рішення полягає в тому, що воно здатне бути реалізованим. Це може забезпечуватися послідовним розкладом більш складних рішень на прості. Будучи вибраним з переліку можливих альтернатив, воно повинне враховувати вплив усіх покладених в основу його вибору критеріїв. Рішення повинно прийматися тоді, коли його виконання є особливо доцільним. Гнучкий характер рішень посилюється здатністю змінювати алгоритм його ухвалення при зміні внутрішніх і зовнішніх умов. Управлінське рішення має приносити максимальну вигоду, яку може скласти або одержуваний за його результатами прибуток, або скорочення часу на проведення в його рамках робіт, або виконання прийнятих норм і стандартів.

Ключовою властивістю ефективного рішення є обов'язковий розгляд альтернатив, які забезпечують доцільність і усвідомленість вільного вибору.

Головним при виборі альтернативи є пріоритети керівництва в ухваленні управлінських рішень. До характерних критеріїв для оптимального вибору альтернативного рішення можна віднести: надійність, технологічність, оперативність, екологічність, економічність, продуктивність, якість, корисність та ін.

До найбільш вживаних методів активізації творчого пошуку альтернатив при здійсненні управлінських рішень належать метод «мозкової» атаки, метод колективного блокнота, метод морфологічного аналізу, метод аналізу проблем, ділові ігри тощо.

Для пошуку стратегічного балансу – оптимальних умов функціонування підприємства, широко застосовуються технології SWOT- та PEST-аналізу. Технологія SWOT-аналізу допускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, а потім – встановлення ланцюгових зв'язків між ними, що надалі можуть бути використані для формулювання стратегії фірми. PEST-аналіз передбачає дослідження чотирьох складових зовнішнього середовища підприємства, а саме – у політичному, економічному, соціальному та технологічному аспектах.

Отже, система антисипативного менеджменту організації дає можливості коригувати напрями аналізу, проводити оцінку стану підприємства на усіх етапах його функціонування. Це дає змогу адекватно розпізнавати та обґрунтовано інтерпретувати початкові ознаки виникнення потенційних змін у діяльності підприємства з метою формування достатньої інформаційної бази для прийняття випереджувальних управлінських рішень.

1. Богоніколос Н. Д. Моделі антисипативного управління у фінансовій діяльності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.03.02 «Економіко-математичне моделювання». Харк. нац. екон. ун-т. Х., 2005. 18 с.

2. Мороз О. В. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. 167 с.

3. Hiltunen Elina. Good sources of weak signals: a global study of where futurists look for weak signals. *Journal of future studies*. 2008. №12 (4). PP. 21-44.

4. Pertti Kuokkanen. Communicative and Anticipatory Decision-Making Supported by Bayesian Networks : a dissertation. Finnish National Defence University. Department of Leadership and Military Pedagogy. Helsinki. Publication Series 1 : №2 / 2009. 131 p. URL : <https://oa.doria.fi/handle/10024/43917>.

5. Potocan V. Business systems: sustainable development and anticipatory system. *Management*. 2002. Vol. 7, No. 1. PP. 67-79.

# УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ

Куцай Назар

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Однією з умов забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності товарів чи послуг суб'єкта господарювання на ринку виступає прийняття якісних та ефективних управлінських рішень. Саме управлінське рішення, яке приймається для ефективного вирішення виниклих проблем з урахуванням знання законів функціонування підприємства, як системи, визначає подальшу успішну діяльність підприємства.

З огляду на велику кількість інформації, що надходить і обробляється практично на будь-якому рівні управління в системі управління підприємством важливим стає швидкий і ефективний відбір інформації, розподіл її за категоріями, оцінка її достовірності. Ефективність, якість і швидкість прийняття рішення у складних ситуаціях визначається знаннями, досвідом, умінням, інтуїцією та мистецтвом керівника.

В епоху повсюдного впровадження інформаційних технологій, величезного потоку інформації навколо суб'єктів господарювання і динамічного способу життя швидка і чітка розробка та реалізація ефективних управлінських рішень стає запорукою успішної діяльності та досягнення цілей підприємства.

У корпоративному середовищі рішення часто полягає у тому, бути чи не бути підприємству на певному ринку. Тому при прийнятті рішень не можна керуватися лише інтуїцією або досвідом минулих років, а слід використовувати можливості різних методик, інструментів та систем, що підтримують ухвалення правильного рішення на підприємстві.

Висока значимість управлінських рішень, їх багатоаспектність та широка представленість у діяльності керівника зумовлюють те, що проблема прийняття рішень займає значне місце у роботах фахівців різних напрямів як теоретичного, так і прикладного характеру.

Існують різні визначення дефініції «управлінське рішення». В табл. 1 наведені найбільш поширені з них.

## Визначення поняття «управлінське рішення»

Автор, джерело	Визначення
Ковальчук О.С. [3, с. 169]	Певний соціальний акт, який спрямований на людину, групу людей, колектив, соціальний інститут та в ідеалі націлений на задоволення соціальних потреб та очікувань не тільки суб'єктів управління, а й його об'єктів,
Лернер Ю.І. [5, с. 72]	Свідомо обране рішення, засноване на розумових операціях порівняння та зіставлення, аналізу та синтезу, висновку; враховує безліч позитивних та негативних обставин у його технологічному та ресурсному забезпеченні.
Гевко І.Б. [1, с. 88]	Вольовий акт суб'єкта управління, в результаті якого робиться вибір виду та способу корекції певних умов та обставин, що здійснюється з метою сформувати певну модель поведінки людини (колективу), що включається до управлінських відносин.
Круковська О. В., Борковська В. В., Короленко О. Б. [4, с. 12]	Вольовий акт з утримання об'єкта управління у полі зору суб'єкта управління протягом усього часу, необхідного для реалізації поставленої мети для активування сенсу діяльності, пов'язаної з здобуттям знань, умінь та навичок, а також мобілізації певних якостей особистості (наприклад, послідовності, наполегливості, швидкості, сили, витривалості), необхідні виконання рішення та отримання запланованого результату.
Приймак В. М. [6, с. 17]	Усвідомлений (свідомий), вольовий, директивно-боязкий, прийнятий в установленому порядку соціальний акт, підготовлений на основі діагностики та ранжирування за ієрархією важливості існуючих невідкладних проблем, пов'язаних із задоволенням потреб та очікувань суб'єктів, прогнозування та вибору варіантів їх вирішення, що містить значущі мети (цілепокладання) та засоби їх досягнення (ціледосягнення), які підлягають реалізації.

Примітка. Складено автором

Проведений аналіз різних точок зору до визначення поняття «управлінське рішення» дозволяє виробити наступне визначення: управлінське рішення є основним видом діяльності керівника (керуючої особи) у всіх сферах і на всіх рівнях управління, яке ґрунтується на знанні об'єктивних закономірностей функціонування керованої системи та включає систему цілеспрямованих, логічних, послідовних, взаємопов'язаних управлінських дій, що забезпечують вироблення, прийняття та організацію виконання рішення, яке гарантує досягнення запланованої мети.

Класифікація рішень є важливим елементом виявлення проблем ухвалення рішень та методології підвищення ефективності та якості прийняття управлінських рішень на підприємстві. Класифікувати рішення вкрай складно через їхню величезну кількість і різноманітність. Нами було зроблено спробу систематизувати види рішень за різними критеріями. В табл. 2 представлено запропоновану класифікацію рішень.

Таблиця 2

Класифікація рішень

Критерій	Види
За типом прийняття рішення	стратегічні рішення; тактичні рішення; оперативні рішення
За структурою та повторюваністю рішень	запрограмовані рішення – мають закінчену структуру або повторюються з певною періодичністю (або і те, й інше); незапрограмовані рішення – мають не дуже чітку структуру, приймаються набагато рідше, ніж запрограмовані рішення
За критерієм джерел виникнення проблем ухвалення рішень	рішення, ініційовані вищими органами; рішення, ініційовані керівником; рішення, ініційовані підлеглими
За причинами виникнення проблем	регулюючі рішення; контрольні рішення; інноваційні рішення
Залежно від обсягу інформації та умов, у яких приймаються рішення	рішення, що приймаються в умовах визначеності; рішення, що приймаються в умовах ризику; рішення, що приймаються в умовах



	невизначеності
За критерієм кількісного визначення рішення	рішення, що піддаються кількісній оцінці рішення; рішення, які важко чи неможливо виміряти
За варіантами вибору	закриті рішення (оціночні завдання); відкриті рішення (завдання розвідки та розробки)
За ступенем участі у прийнятті рішень	індивідуальні рішення, тобто рішення, що приймаються індивідуально; індивідуальні рішення із колективним визнанням; колективні рішення
З урахуванням функцій управління	планувальні рішення; організаційні рішення; координаційні рішення; командні рішення; контрольні рішення; управлінські рішення; не управлінські рішення
За важливістю проблеми	ключові рішення; типові рішення; маргінальні рішення
Залежно від тимчасового горизонту	короткострокові рішення; середньострокові рішення; довгострокові рішення; перспективні рішення

Примітка. Складено автором на основі [1; 4; 5]

Прийняття рішень є процедурно-технологічною особливістю процесу управління з багатьма економічними та психо-соціологічними умовами. Ухвалення рішень можна розглядати у двох сенсах:

- а) у широкому значенні це складний процес, що складається з:
- 1) реєстрації та оцінки інформації;
  - 2) визначення завдання рішення та застосування прийнятого критерію вибору;
  - 3) визначення та видачі рішення (завдання рішення) та реєстрації інформації про його виконання.

б) у вузькому значенні: ухвалення рішення є лише одним із етапів процесу прийняття рішення і означає свідомий акт волі особи, яка приймає рішення, що робить не випадковий вибір одного з безлічі можливих варіантів рішення або вирішення проблеми ухвалення рішення (ці варіанти, звичайно, повинні бути ідентифіковані або спроектовані заздалегідь).

Особа, яка приймає рішення, використовує одну з моделей прийняття рішень для полегшення прийняття рішень, що в основному залежить від ситуації прийняття рішень. Ціль – максимізувати ефект від прийнятого рішення. До моделей прийняття рішень відносяться:

- раціональна модель,
- процедурна модель,
- компромісна модель,
- інтуїтивна модель,
- візіонерська модель [5, с. 127].

У підвищенні ефективності та якості прийняття управлінського рішення великого значення набуває сам процес ухвалення рішення, який складається з наступних етапів:

- 1) визначення ситуації ухвалення рішення,
- 2) виявлення та проектування варіантів рішення,
- 3) оцінка розроблених варіантів та вибір раціонального варіанту,
- 4) створення умов реалізації рішення,
- 5) контролювати наслідки ухваленого рішення [1, с. 48].

Кожен із цих етапів потребує задоволення певних інформаційних потреб, а безперервний потік актуальної інформації можливий лише за наявності ефективно працюючої інформаційної системи.

На рис. 1 представлена найпростіша форма прийняття рішення, яка складається з 3 етапів.

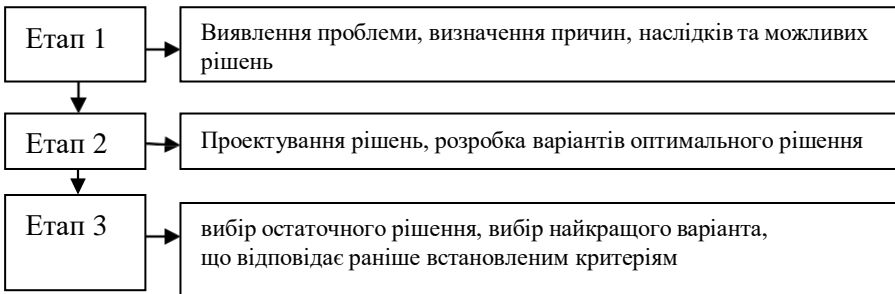


Рис. 1. Етапи процесу прийняття управлінського рішення

Примітка. Складено автором

Основою підвищення ефективності та якості прийняття управлінських рішень на підприємстві є такі вимоги.

1. Рішення має відповідати статутним документам підприємства та чинному законодавству. У керівника повинні бути знання у сфері адміністративного та податкового права, а якщо їх ні, то можна звернутися до фахівців за консультацією.

2. Рішення має відповідати загальній стратегії розвитку підприємства. Тому необхідно узгодити рішення з вищестоящим керівництвом виявлення ступеня опрацьованості та ефективності управлінського рішення.

3. Рішення має відповідати повноваженням, правам та обов'язкам керівника. Якщо є потреба, до слід розробити посадові інструкції для всіх фахівців організації.

4. Рішення повинне мати чіткий механізм реалізації. Тут мається на увазі, що кожен виконавець рішення повинен розуміти, що він робить, з якою метою виконується рішення та в які терміни, а також, хто здійснює контроль за виконанням рішення.

5. Управлінське рішення повинно мати достатньо ресурсів, що дозволяють його реалізувати

6. Посадові особи повинні мати можливість змінити процедуру реалізації рішення. Тут необхідно враховувати ризики, які можуть виникнути під час його прийняття.

7. Рішення має бути своєчасним. Якщо настає ситуація, в якій необхідно терміново ухвалити рішення, будь-яке зволікання може призвести до незворотних наслідків. Але є і ймовірність ухвалити надто поспішне рішення, яке також може призвести до поганого результату. Тому слід зважувати рішення.

8. Рішення має бути ефективним, тобто дати позитивні результати, що перевищують витрати на його розробку.

9. Рішення має бути оформлене відповідно, тобто, мати юридичну чинність. Якщо цього не досягти, то все може закінчитися провадженням у суді [2, с. 97].

Таким чином, дотримання цих вимог дозволить забезпечити ефективну реалізацію розробки та прийняття управлінського рішення. Варто зазначити, що реалізація рішень вимагає забезпечення достатніх ресурсів і розподілу їх відповідно до потреб, постановки завдань і відповідальності за їх виконання. Рішення є ефективним лише в тій мірі, в якій ефективні заходи імплементації.

1. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник. К.: Кондор, 2009. 187 с.
2. Загороднюк О.В., Півторак М.В., Малюга Л.М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. *Економіка та управління підприємством. Приазовський економічний вісник*. 2019. № 4(15). С. 94-98.
3. Ковальчук О.С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку. *Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*. К.: А.С.К., 2016. Вип. 30. С. 168-174.
4. Круковська О. В., Борковська В. В., Короленко О. Б. Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі, та аудиті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 10-16.
5. Лернер Ю.І. Проблеми прийняття економічних рішень у сучасних умовах. Харків: Торсінг, 2003. 224 с.
6. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Київ: Атіка, 2008. 240 с.

# СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

**Кучер Юлія Георгіївна**  
ВНУ імені Лесі Українки, м. Луцьк

Кризи є важливим етапом розвитку будь-якої системи чи суб'єкту. У зв'язку із цим управління кризовим станом, його подолання або попередження є важливим завданням менеджменту банку. Незважаючи на широке застосування в економічній теорії та практиці терміну «антикризове управління», його визначення є неоднозначним. Дослівний переклад слова «crisis» означає – «перелом», crisis management – це управління найбільш кризовими («переломними») ситуаціями [1, с. 145]

У літературі українських науковців антикризове управління розглядається як система управління, що має всебічний характер та направлена на попередження і на усунення несприятливих для бізнесу явищ, з використанням наявних ресурсів та потенціалу виживання, або реалізації спеціальних процедур (таких, як санація, реструктуризація, банкрутство, ліквідація).

Дослідивши різні інтерпритування поняття «антикризове управління» можна виокремити такі підходи [2, с. 49]:

- антикризове управління розглядається як механізм банкрутства;
- антикризове управління зводиться виключно до фінансового аспекту діяльності, на недопущення неплатоспроможності;
- антикризове управління є невід'ємною частиною управління або застосовується лише на період подолання кризи;
- в антикризовому управлінні провідна роль належить державі або взагалі не передбачена.

Основними цілями антикризового управління є [3, с. 9]:

- встановлення управління, яке здатне передбачити, попередити та подолати фінансову кризи і одночасно утримувати фінансову стійкість та стабільний розвиток суб'єктів економічної діяльності;
- усунення неплатоспроможності. У якому б ступені не оцінювався масштаб кризового стану суб'єктів економічної

діяльності, найбільш невідкладною задачею в системі заходів його фінансової стабілізації є відновлення спроможності до здійснення платежів за своїми поточними фінансовими зобов'язаннями;

- відновлення фінансової стійкості (фінансової рівноваги).

Суть антикризового фінансового управління полягає в тому, що заходи щодо запобігання кризи мають бути вжиті ще задовго до настання такої ситуації.

У випадку появи тенденції до спаду необхідно коригувати тактику вже з урахуванням появи в майбутньому кризових явищ, акумулювати кошти з метою успішного протистояння спричиненим кризовою ситуацією збиткам, щоб уникнути банкрутства [4, с. 6].

В процесі реалізації своєї головної мети антикризове управління банком спрямоване на рішення таких основних завдань [5, с. 53]:

1. Своєчасне діагностування передкризового стану банку і вживання необхідних превентивних заходів по попередженню кризи. Це завдання реалізується шляхом здійснення постійного моніторингу фінансового стану банку і факторів зовнішнього фінансового середовища, що спричиняють найбільш істотний вплив на результати діяльності.

Діагностика передкризового стану банку за результатами такого моніторингу у багатьох випадках дозволяє уникнути кризи за рахунок здійснення превентивних захисних заходів або, щонайменше, істотно пом'якшити характер її наступного протікання. Вживання превентивних заходів по попередженню кризи банку є найбільш економічним напрямом антикризового управління, що забезпечує найбільший ефект (у вигляді зниження майбутніх втрат) на одиницю витрачених в цих цілях фінансових ресурсів.

2. Усунення неплатоспроможності банку. Це завдання є найбільш невідкладним в системі завдань антикризового управління банком при діагностуванні будь-якої форми його кризи. У ряді випадків реалізація тільки цього завдання дозволяє прискіти поглиблення кризи банку, відновити його імідж серед господарських партнерів і отримати необхідний запас часу для реалізації інших антикризових заходів.

3. Відновлення фінансової стійкості банку. Це одне з основних завдань реалізації головної мети антикризового управління, що забезпечується банком, що вимагає найбільших зусиль і витрат фінансових ресурсів. Реалізація цього завдання здійснюється шляхом поетапної структурної перебудови усієї фінансової діяльності банку. В процесі такої фінансової реструктуризації банку в першу чергу

повинна забезпечуватися оптимізація структури капіталу, оборотних активів і грошових потоків, а в окремих випадках знижуватися його інвестиційна активність.

4. Запобігання банкрутству і ліквідації банку. Таке завдання стоїть перед антикризовим управлінням банком при діагностуванні глибокої або катастрофічної системної його кризи.

5. Мінімізація негативних наслідків кризи банку. Це завдання реалізується шляхом закріплення позитивних результатів виведення банку зі стану фінансової кризи і стабілізації якісних структурних перетворень його фінансової діяльності з урахуванням її довгострокової перспективи.

Отже, як висновок можна підсумувати, що антикризове управління націлене на найбільш оперативне виявлення можливих ознак кризового стану банку та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого банку, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.

Відповідно до цього необхідним заходом є формування чітко регламентованої послідовності виконання і здійснення антикризового управління банком.

4. Коваленко В. В., Суганяко М. В., Фучеджи В. І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання: монографія. Одеса : Українська академія банківської справи Національного банку України, 2013. 381 с.

5. Kaciak E. Predicting bank failures in a newly emerging free-market economy. *Perspectives-Electronic Journal of the American Association of Behavioral and Social Sciences*. 2016. P. 105-117.

6. Ohlson J. A. Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy. *Journal of Accounting Research*. 2013. P. 109-131.

7. Піскунов Р. О. Антикрове регулювання економічних агентів: навч. посібн. Х. ХІБС УБС НБУ, 2014. 182 с.

8. Василенко В. О. Антикризове управління: навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2013. 504 с.

## ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Ляміна Юлія, здобувачка вищої освіти

Буняк Надія, к.е.н., доцент

Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк

Турбулентність процесів, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства не тільки ускладнюють його діяльність, але й знижують її результативність. Нові реалії вимагають від суб'єктів господарювання постійного моніторингу чинників зовнішнього оточення, зосередження уваги на стратегічних напрямках діяльності, використання принципово нових підходів до задоволення потреб споживачів. За цих обставин упровадження інструментів та технологій стратегічного управління у діяльність підприємств сприятиме їх швидкому пристосуванню до нових соціально-економічних умов, ефективній організації бізнес-процесів, досягненню стратегічних цілей.

Саме концепція стратегічного управління дозволяє поєднати загальнокорпоративну стратегію підприємства з його бізнес-процесами, забезпечити виживання в конкурентній боротьбі у довгостроковій перспективі.

Водночас складність стратегічного управління розвитком суб'єкта господарювання зумовлює відсутність загальноприйнятого підходу до розуміння його сутності та технології, що значно ускладнює розробку наукового обґрунтованих пропозицій щодо підвищення його ефективності.

Загалом стратегічне управління підприємством передбачає розробку й обґрунтування заходів і планів, досягнення визначених цілей, в яких врахований технічний, фінансовий і трудовий потенціал підприємства, а також його виробничо-збутові можливості [1, с. 119]. Його метою є створення динамічної системи управління, здатної швидко пристосовуватись до мінливих умов зовнішнього середовища шляхом розробки та впровадження дієвих стратегій.

Основними принципами стратегічного управління є: цілеспрямованість, пріоритетність, циклічність, безперервність, результативність та ефективність, теоретико-методична обґрунтованість, унікальність, гнучкість, системність, спадковість. Наведений перелік не є вичерпним, він може бути доповнений іншими



принципами. Основною вимогою до них є взаємоузгодженість.

Стратегічне управління має певні особливості у порівнянні з іншими різновидами управління. Розвиток його змісту відбувався в контексті формування уявлення про можливість екстраполяції наявних можливостей та взаємозв'язків підприємства із зовнішнім оточенням на майбутнє, запобігання можливим небезпекам, уникнення загроз шляхом прийняття обґрунтованих стратегічних управлінських рішень, а також усвідомлення того, що всі рішення в умовах мінливого конкурентному середовищі застарівають негайно після ухвалення.

Головними чинниками, які обумовлюють доцільність використання інструментів стратегічного управління є:

- складність та мінливість зовнішнього оточення;
- розуміння недостатньої ефективності стратегічного планування;
- нові підходи до розв'язання стратегічних проблем, які використовуються успішними компаніями в розвинутих країнах світу.

Вважаємо, що важливість стратегічного управління обумовлена насамперед тим, що темпи змін у зовнішньому середовищі часто випереджають швидкість і адекватність реакції суб'єктів господарювання на них, за цих обставин зростає ймовірність появи непередбачуваних ризикових ситуацій.

Загалом стратегічне управління покликане розширити горизонти передбачення, створити можливості своєчасної реакції підприємства на зміни, що відбуваються на ринках товарів, послуг й технологій.

Сучасне стратегічне управління характеризується прийняттям управлінських рішень в умовах швидкозмінного, нестабільного, навіть агресивного зовнішнього оточення. За цих обставин результативність діяльності суб'єктів господарювання безпосередньо залежить від стратегічних пріоритетів, які будуть обрані їхнім керівництвом.

Процес стратегічного управління розвитком підприємства охоплює наступні етапи: визначення місії підприємства; формування стратегічного бачення його розвитку; визначення головних цілей, яких прагне досягти підприємство у майбутньому та цінностей; аналіз зовнішнього оточення та стратегічного потенціалу підприємства; формування генеральної (корпоративної) стратегії, яка потім деталізується на нижчих рівнях управління підприємством; реалізація стратегії; контроль за реалізацією стратегії та інтерпретація отриманих результатів [2].

Стратегічний розвиток підприємства забезпечується на основі відповідної стратегії, що формує уявлення про те, як суб'єкт господарювання може досягнути встановлених стратегічних цілей.

Якщо під час реалізації стратегії відбулися зміни в зовнішньому чи внутрішньому середовищі підприємства, то передбачається її коригування шляхом внесення відповідних змін в неї.

Важливий аспект теорії стратегічного управління полягає в тому, що суб'єкти господарювання, які функціонують в однаковому зовнішньому середовищі, по-різному розвиваються і мають різний успіх у залежності від обраної моделі стратегічного розвитку.

На нашу думку, у сучасних умовах господарювання основними напрямками підвищення ефективності стратегічного управління підприємством є:

- розвиток критичного мислення в його керівництва;
- удосконалення загалом системи управління шляхом впровадження передових управлінських технологій та результатів наукових досліджень;
- впровадження системи постійного контролю чинників зовнішнього середовища, від яких залежить ефективність реалізації стратегій підприємства;
- створення умов для ефективної та продуктивної роботи персоналу;
- формування в працівників позитивного ставлення до змін;
- підвищення рівня кваліфікації керівників, які відповідають за розробку стратегічних рішень.

Отже, стратегічне управління є важливою передумовою забезпечення успішного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Його ефективність залежить від адекватності сприйняття та повноти врахування різних аспектів зв'язків підприємства зі зовнішнім оточенням, своєчасного відстеження і прогнозування тенденцій його змін, а також визначення місця підприємства в ринковому просторі.

1. Беляєва Н. С. Стратегічне позиціонування як елемент системи стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. Вип.1. С.119-123.

2. Шацька З. Я. Характеристика та основи моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2582> (дата звернення: 18.10.2022)

# УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ПРОТИДІЇ КОНТРАФАКТУ

**Маслак Марія**

Національний технічний університет «ХПІ», м.Харків

Скоріше всього, сьогодні в світі немає ні одної галузі економіки та ні одної країни, де контрафакт відсутній. Сумарні матеріальні та правові збитки від контрафакту дуже складно оцінити [1-14].

Згідно даних відомства з ІВ Європейського союзу (EUIPO) та організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) тільки у європейських країнах до 7% імпорту (більше 120 млрд євро щорічно) складає контрафакт. Обсяг же світової торгівлі контрафактними товарами сягає 509 млрд \$, що складає 3,3% світової товарної торгівлі.

Таблиця 2.8 – Найбільш популярні сфери діяльності сфери використання контрафактної продукції

Категорія продукту	Частка у світовому обсязі контрафакту (%)	Вартість контрафакту (млрд \$)
Електричні машини та електроніка	35,0	138,0
Ювелірні вироби	12,6	49,8
Апаратура оптична, фотографічна, медична	6,7	26,7
Одяг трикотажний	6,3	24,8
Машини та механічні пристрої	5,0	19,7
Взуття	3,5	13,9
Одяг та аксесуари нетрикотажні	3,4	13,6
Іграшки та ігри	3,0	11,8
Меблі	2,9	11,5
Транспортні засоби	2,5	10,0
Вироби зі шкіри; сумочки	2,1	8,5
Інші готові текстильні вироби	2,0	8,1
Харчові продукти	1,6	6,2
Пластмаса та вироби з неї	1,5	6,1
Парфумерно-косметичні товари	1,4	5,4
Інші промислові вироби	1,2	4,6
Фармацевтична продукція	1,1	4,4
Годинники	1,1	4,2
Трикотажні полотна	0,7	2,6
Тютюн	0,6	2,3

*Джерело:* складено автором за даними [2, 5, 9, 10]

За попередніми оцінками World Trademark Review, у 2022 році обсяг торгівлі контрафактом складає сягнув 991 млрд \$. За даними вказаних організацій на 20 найпопулярніших категорій товарів припадає понад 94 % вартості світової торгівлі підробленими (контрафактними) товарами (табл.1) [1, 5, 7].

Український альянс (УАПІ) по боротьбі з контрафактом і піратством провів дослідження суспільної думки. Результати цього опитування свідчать про те, що в нашій країні тільки 15% громадян впевнені в тому, що жодного разу не купували підроблені вироби. Разом з тим, студенти та учні старших класів у більш, чим в 50% випадків закупляли підробки свідомо, причому 25% не проти і надалі купувати контрафакт, в якому вони нічого кримінального не вбачають, а коштів на оригінальні вироби завжди не хватає [1, 3].

Дослідження також виявило факти, що в зоні контрафактного ризику перебувають практично всі галузі української промисловості. Але в найбільшій мірі страждає сектор моди, де матеріальні та інтелектуальні збитки понесли 93% підприємств, електроніка та електротехніка (83%), спорт (78%), техніка побутового призначення (73%), іграшки та різного роду ігри (69%), краса та предмети особистого догляду (65%) [1].

Наші дослідження в сфері економіки контрафакту свідчать про те, що сучасна інноваційна економіка сформована на інтелектуальній складовій, яка є головним фактором успішного інноваційного розвитку. Захист прав інтелектуальної власності - це сфера найбільшої актуальності та значущості як для міжнародної спільноти, так і для нашої країни. Тому надзвичайно важливою проблемою розвитку ринку інтелектуальної власності в Україні є виробництво і дистрибуція контрафакту, що завдає багатомільйонних втрат національній економіці.

Активний розвиток національного ринку ІВ потребує відповідного стимулювання в першу чергу розробників (творців) об'єктів інтелектуальної власності, а також покращення показників державної ефективної підтримки функціонування ринку ІВ. Багато різних країн запроваджують дієву інноваційну політику, спрямовану на практичне використання результатів розробок та досліджень, на стимулювання інновацій та об'єктів ІВ у виробничому сегменті економіки, стимулювання розвитку патентної роботи в університетах і дослідницьких установах з подальшим трансфером та комерціалізацією винаходів та інших об'єктів ІВ.

На наш погляд, в Україні потрібно формувати спеціальні фінансово-матеріальні управлінські механізми підтримки інноваційної діяльності. Наприклад, впроваджувати систему банківських кредитів та проектного фінансування інноваційних підприємств з використанням пільгових кредитів на довгий період (погашення процентних ставок, компенсація долі кредиту державними установами). Важливим є і надання рефінансування банкам для цільового кредитування інноваційних підприємств до 5 років за пільговим відсотком.

Але все ж таки першочерговим об'єктом для стимулювання ефективного розвитку ринку ІВ в Україні повинні бути безпосередні носії (власники) інтелектуального потенціалу. Потребують негайного реформування інститути Національної академії наук нашої країни зі збереженням наукових кадрів, активізації співпраці наукових установ з бізнесом, побудованій на інтересі всіх сторін в комерціалізації інтелектуальних товарів.

1. Пахаренко О. Боротьба з контрафактом: питання моралі чи фінансування організованої злочинності // Економічна правда. 27.09.2021.

2. Pererva P., Kocziszky G., Veres M. Compliance program: tutorial. Kharkov: NTU «KhPI», 2019. 689 p.

3. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник / П.Г.Перерва [та ін.]; ред.: П.Г.Перерва, В.І.Борзенко, Т.О.Кобелева. Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : Планета-Прінт, 2019. 1002 с.

4. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobieliava T.O. Compliance risk in the enterprise // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард–2017": тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. С. 54-57.

5. Научные основы маркетинга инноваций : монография в 3 т. Том 3. / под. ред. С.Н.Ильяшенко. Сумы: ООО "Печатный дом "Папирус", 2013. 334 с.

6. Кобелева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія. Харків : Планета-Прінт, 2020. 354с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54748>

7. Pererva, P., Kuchynskyi, V., Kobieliava, T., Kosenko, A., Maslak, O. (2021). Economic substantiation of outsourcing the information technologies and logistic services in the intellectual and innovative activities of an enterprise. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 4 (13 (112)), 6–14. doi: <https://doi.org/10.15587/1729->

4061.2021.239164

8. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.

9. Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Теоретичні засади комплаєнс-моніторингу в системі економічної безпеки промислового підприємства // Вісник НТУ "ХПІ". Економ. науки: зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2019. № 1. С. 65-72.

10. Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Цінова політика підприємства та її вплив на ринкову кон'юнктуру та конкурентоспроможність продукції // Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Економічні науки. Харків : НТУ "ХПІ", 2016. № 27. С. 58-61.

11. Економіка, менеджмент, маркетинг туризму та гостинності: навч. посібник [Електронний ресурс] / П.Г.Перерва [та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Електрон. текст. дані. – Харків, 2020. 893 с. URI: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/47906>.

12. Научные основы маркетинга инноваций : монография в 3 т. Том 3. / под. ред. С.Н.Ильяшенко. Сумы: ООО "Печатный дом "Папирус", 2013. 334 с.

13. Кобелева Т.О., Марчук Л.С. Методи оцінювання ефективності реклами та її впливу на споживачів // Вісник НТУ "ХПІ": Харків : НТУ "ХПІ". 2015. № 25. С.79-84.

14. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства : монографія / В.Л.Товажнянський [та ін.] ; ред.: П.Г.Перерва, Л.Л.Товажнянський. Харків : Віровець А.П. "Апостроф", 2012. 705 с.

## ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Мельниченко Олександр Анатолійович**

Харківський національний медичний університет, м. Харків

**Косенко Аліса Володимирівна,**

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків

Успішність діяльності будь-якої організації безпосередньо залежить від результатів роботи її персоналу, оскільки її представники спільно чи одноосібно виконують покладені на них функції, й тим самим роблять свій посильний внесок в досягненні спільних цілей. При цьому слід зважати не лише на достатність наявного ресурсного забезпечення, а й на «здатність співробітників самостійно приймати рішення та оцінювати вимоги до них» [2, с. 65]. Проте така діяльність повинна бути упорядкованою, що забезпечується належним менеджментом персоналу, під яким слід розуміти цілеспрямоване використання усіх доступних методів і засобів впливу на діяльність персоналу, що враховує таке: професійні та особистісні характеристики кожного співробітника; галузеву приналежність, масштаби діяльності та наявне ресурсне забезпечення організації, її мету та цілі; внутрішні та зовнішні чинники. Оскільки будь-який колектив є своєрідним «організмом», окремі елементи якого впливають один на одного (тобто є системою), тому менеджмент персоналу організації теж слід розглядати як систему. Ба більше, для кращого розуміння її специфіки, означену систему доцільно розділити на складові (елементи). Означене, зрештою, й обумовлює актуальність даного дослідження.

Проведені узагальнення публікацій провідних науковців і результати власних досліджень дозволили виокремити наступні елементи системи менеджменту персоналу організації, які конкретизуються у такому:

– *візія* – створення найбільш сприятливого мікроклімату в колективі як запоруки корпоративної лояльності та максимального використання все зростаючого ресурсного потенціалу організації;

– *мета* – «формування та максимальне використання кадрового потенціалу для забезпечення здатності працівників ефективно розв'язувати складні завдання, викликані швидкою зміною факторів зовнішнього та внутрішнього середовища» [8, с. 427];

– *цілі* – «економічні, організаційні, соціальні» [1, с. 357], техніко-технологічні, екологічні тощо;

– *завдання* – планування чисельності персоналу й структури організації; підбір, найм і розстановка кадрів; організація стажування уперше прийнятих на роботу в організацію; адаптація персоналу до колективу та/чи нових умов праці; ресурсне забезпечення співробітників; визначення компетенцій, можливостей та відповідальності співробітників; стимулювання персоналу; оцінка й атестація кадрів; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів; спеціалізація виконавців; формування траєкторії кадрового зростання; розвиток корпоративної культури та підвищення соціальної відповідальності; турбота про співробітників і ветеранів організації; формування команди, в якій узгоджені колективні та особисті інтереси; ротація та звільнення співробітників;

– *суб'єкт* – «лінійні й функціональні керівники всіх рівнів управління, працівники виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною управлінською інформацією або виконують обслуговуючі функції» [4, с. 91];

– *об'єкт* – «організація в цілому, кожен її структурний підрозділ незалежно від кількості ієрархічних рівнів управління, первинні трудові колективи й кожний працівник незалежно від статусу в організації» [4, с. 91];

– *принципи* – сукупність фундаментальних положень, послідовне дотримання яких є обов'язковою умовою досягнення поточних і перспективних цілей. Поділяються на загальні (системності, наукової обґрунтованості, законності, справедливості, спадковості) і специфічні (контролю виконання рішень; поєднання єдиноначальності та колегіальності, централізації та децентралізації; «людиноцентричність, клієнт орієнтованість, мінімізація бюрократії» [7, с. 430–431]; «задоволеності роботою і колективом; взаємодії з іншими людьми у спільній роботі; збігу ціннісних орієнтацій окремих працівників із ціннісними орієнтаціями всього колективу; лояльності; надання персоналу більшого динамізму; опори на розвиток творчих здібностей працівника та його самоорганізацію; соціально-психологічної єдності колективу» [6, с. 111–112]);

– *методи* – способи впливу на персонал задля досягнення задалегідь визначених цілей. Вони класифікуються за такими ознаками: етапи кадрової роботи («підготовки, ухвалення, організації, контролю); характер застосування (загальні, спеціальні); характер впливу (стимулювання, інформування, переконання,



адміністративного примусу); спосіб впливу на виконавців (прямі, непрямі; економічні, організаційні, правові, соціально-психологічні)» [3, с. 263]; «специфічні («контрольних запитань, творчих нарад» [3, с. 265], аналогій, блокувальний, декомпозиції кадрів, нормативний, параметричний, структуризації цілей, порівнянь, функціонально-вартісного аналізу;

– *технології* – антикризове управління персоналом, ризик-менеджмент, тайм-менеджмент, талант-менеджмент; рекрутинг («поглиблений підбір»), скринінг («поверхневий підбір»), хедхантинг («полювання за головами»); адаптація через наставництво або «рівним» стосункам, атестація персоналу, аутсорсинг, аутстафінг, безконтактний аналіз психоемоційного полягання людини, внутрішній маркетинг, діджиталізація і автоматизація кадрової роботи, електронне навчання, залучення зовнішніх агентів, занурення, кадровий профайлінг, кейс стаді, корпоративна культура, коучинг, персонал-технологія, «плетіння мереж», реінжиніринг, самонавчання, стимулювання персоналу, таємний покупець, тренінг тощо.

З урахуванням вищевикладеного матеріалу можна зробити такі **висновки**. Система менеджменту персоналу організації складається з таких елементів: візія, мета, цілі, завдання, суб'єкт, об'єкт, принципи, методи, технології. Подальші наукові розвідки мають бути присвячені розробці теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення результативності публічного управління подальшим розвитком фаціальної економіки в умовах військового стану та збереження ймовірності військової агресії.

1. Байрачна О.К. Функціональна підготовка управлінського персоналу як інструмент підвищення ефективності менеджменту підприємств та організацій. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 2. С. 352–358.

2. Борецька Н.П., Москалець М.В. Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 6. С. 65–69.

3. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О. Концептуальні засади управління персоналом за сучасних умов господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. (Серія: Економічні науки). 2020. № 2. С. 260–269.

4. Виходцева А.О., Єщенко М.Г. Перспективи розвитку управління персоналом на підприємстві. *Збірник наукових праць*

*Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2018. № 4. С. 90–94.

5. Волянська-Савчук Л.В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Вісник Хмельницького національного університету. (Серія: Економічні науки)*. 2014. Вип. 7. Ч. 2. С. 149–153.

6. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36(1). С. 109–113.

7. Дащенко Н.М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 424–432.

8. Прокопенко В.Ю., Шаповал В.П., Шовкун Л.В., Корнева Н.О. Сучасні проблеми розвитку кадрового забезпечення та управління персоналом. *Вісник ХНАУ. (Серія: Економічні науки)*. 2019. № 2. С. 425–434.

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗА СЛАБКИМИ СИГНАЛАМИ

Милько Інна

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

Ідеологія формування системи менеджменту управління за слабкими сигналами ґрунтується на припущенні про те, що будь які несприятливі явища або перспектива росту виникають не раптово, а зумовлюються появою сигналів-провісників або «слабких сигналів». Таку концепцію одним з перших запропонував І. Ансофф.

Слабкі сигнали – це провісники проблем у організації, точний аналіз яких може змінити хід розвитку подій.

Система менеджменту повинна мати стратегічне спрямування, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховують усі зовнішні та внутрішні умови, забезпечують виконання розроблених, постійно розвиваються і змінюються [11]. Автор та його прихильники під «слабкими сигналами» розуміють ранні і не зовсім точні ознаки настання важливих подій, які з часом стають більш достовірним та перетворюються на сильні сигнали. Така модель управління організацією орієнтована на роботу в мовах нестабільності зовнішнього середовища. Таке управління передбачає визначення додаткових можливостей, створення механізму адаптивності до змін та умов гнучкості, збільшення запасу часу для прийняття і реалізації превентивних заходів на ймовірні загрози [4].

За методикою І. Ансоффа кожен фактор спочатку оцінюється якісно відповідно до кожної характеристики (звичність подій, темп змін та передбачуваність), а потім на основі даної матриці кожна якісна характеристика переводиться в бали.

Непередбачуваність, нестабільність і швидка зміна умов для кожного з рівнів нестабільності І. Ансофф запропонував відповідний вид стратегічного менеджменту. Чим вищий рівень нестабільності, тим складніше управління та більше зусиль необхідно для переходу на новий вид управління. Вищий рівень нестабільності передбачає менше часу, який відводиться на реакцію організації, неповне уявлення адміністрації про внутрішні проблеми у організації, визначають найбільшу зацікавленість в оцінці чинників зовнішнього і

внутрішнього середовища її діяльності як одного з етапів стратегічного менеджменту та необхідності формування стратегії в дійсних економічних умовах.

Багато науковців досліджували особливості, сутність та переваги «управління за слабкими сигналами». Серед них можна назвати таких вчених, як І. Ансофф, І.М. Білецька [1], М.А. Дядюк [2], М.І. Копитко [3], О.Є. Кузьмін [4], О.Г. Мельник [5], Т.М. Пахомова [8], А.М. Штангрет [10] та інші.

Погоджуємось з думкою більшості науковців та вважаємо, що слабкі сигнали можна визначити як кількісні та якісні індикатори, які інформують про ймовірне настання подій та ймовірні джерела негативних наслідків або потенційних можливостей для організації. Система менеджменту за слабкими сигналами – цілеспрямована діяльність організації, пов'язана з швидкою реакцією на слабкі сигнали, для застосування превентивних заходів для недопущення негативних наслідків та найефективнішого використання потенційних можливостей.

Система менеджменту за слабкими сигналами буде дієвою, якщо розробити ефективний механізм збору та обробки інформації, що дозволить передбачити можливі зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах організації.

Для того, щоб правильно і вчасно реагувати на зовнішні і внутрішні сигнали, використовуючи управління за слабкими сигналами, керівники повинні спостерігати за великою кількістю показників, що є індикаторами ефективності діяльності організації. Тому важливо виділити найсуттєвіші індикатори, розробити методику визначення впливу змін та сформувати механізм нейтралізації можливих загроз.

Кожна організація функціонує в певному зовнішньому середовищі й може існувати тільки при постійній взаємодії з цим середовищем. Обмеження ресурсів впливає не тільки на потенціал організації, а й може призвести в майбутньому до негативних наслідків її діяльності.

Ступінь нестабільності зовнішнього середовища повинен оцінюватися для того, щоб при виборі стратегії чітко розуміти, якого виду зміни очікують організацію в майбутньому та чи виявляться застосовані зміни ефективними.

Моніторинг зовнішнього середовища здійснюється за допомогою таких методів: STEP-аналіз, STEEPLE-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз п'яти конкурентних сил М. Портера, бенчмаркінг, PIMS-аналіз, сценарний аналіз, система раннього попередження.

Ми запропонували орієнтовні цільові параметри оцінки слабких сигналів зміни умов внутрішнього середовища організації за такими сферами: фінансова, кадрова, техніко-технологічна, виробнича, інноваційна, інформаційна, екологічна [3, 6, 7, 9].

Найчастіше для визначення слабких сигналів використовують метод перспективної діагностики слабких сигналів потенційних явищ у середовищі функціонування підприємства, який спрямований на розпізнавання, оброблення і впорядкування слабких сигналів, інтерпретування їхнього подальшого розвитку до конкретних явищ та ймовірнісне оцінювання впливу ідентифікованих подій за слабкими сигналами на ефективність функціонування підприємства.

Отож, застосування системи менеджменту за слабкими сигналами дасть можливість підвищити ефективність функціонування організації, врахувавши перешкоди та можливості об'єктивного і суб'єктивного характеру.

1. Білецька І.М. Особливості стратегічного управління при виборі конкурентної позиції туристичного підприємства. *Вісник ДІТБ*. 2008. № 12. С. 13–18.

2. Дядюк М.А. Управління за слабкими сигналами в системі адаптаційного управління підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2015. № 2 (22). С. 74–83.

3. Копитко М.І. Виявлення слабких сигналів середовища функціонування як запорука формування високого рівня економічної безпеки промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2014. № 11. С. 24–27.

4. Кузьмін О. Є., Адамів М. Є. Метод перспективної діагностики слабких сигналів потенційних явищ за видами діяльності підприємства. *Бізнес-інформ*. 2013. № 2. С. 69–74. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_2_15)

5. Мельник О.Г. Комплексне дослідження стану антисипативного управління на вітчизняних машинобудівних підприємствах. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2014. № 2. С. 14–23.

6. Милько І.П. Особливості застосування моделі управління за слабкими сигналами. *Економіка та суспільство*. №27. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27->

7. Милько І.П. Модель управління за слабкими сигналами. *Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* Луцьк, 2021. 160 с.

8. Пахомова Т.М. Антикризове управління як найважливіша умова сталого розвитку підприємств. *Вісник*. 2011. № 1(14). С. 39–40.

9. Семенюк І.Ю. Оцінка впливу факторів на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств машинобудівної галузі України. *European Cooperation*. 2017. Vol. 4(23). URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/91808.pdf>

10. Штангрет А.М. Окремі аспекти використання проактивного антикризового управління на поліграфічних підприємствах. *Наукові записки*. 2007. № 1 (11). С. 98–103.

11. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: навч.-метод. посібник. К. : КНЕУ, 2001. 232 с.

# ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Миرونюк Інна

Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

Імідж організації – це образ організації в уявленні людей. Фактично, у кожній організації існує певний імідж, не залежно від того хто і як над ним працюють і чи роблять це взагалі. Імідж компанії складається у споживачів стихійно і неможливо вгадати чи буде він адекватним та сприятливим для підприємства. Формування «обличчя» організації – справа фахівців різних областей, а не тільки маркетологів. Та створюється це використовуючи різні засоби, зокрема акції та різноманітні заходи. Хоча безумовно головними аспектами є якість виготовлених товарів та наданих послуг, і ставлення персоналу до клієнта чи роботодавця.

Позитивний образ має бути пластичним, адекватним, оригінальним та мати точну адресу. Пластичність означає не застарівати, змінюватись не залежно від моди, щоб здаватися незамінним. Адекватність – відповідність реально існуючому образу та специфіці фірми. Оригінальність означає відмінність від товарів чи послуг конкурентів, наявність певних особливостей у очах людей. Мати точну адресу означає відповідати потребам саме вашої цільової аудиторії, тобто потенційним клієнтам.

*Задачі іміджу:*

- Підвищення престижу фірми (створення фірмового стилю відображає увагу керуючого апарату фірми навіть до деталей).
- Підвищення ефективності реклами.
- Полегшення введення на ринок нового продукту чи послуги, адже до фірми з позитивним іміджем довіра клієнтів вища.
- Підвищення конкурентоспроможності. В умовах рівності товару конкуренція ведеться й іміджами фірми теж.
- Створення іміджу фірми.

Варто зазначити, що штучне створення іміджу фірми все ж краще довірити професіоналам високої кваліфікації, хоч це і не дешево. Імідж лише частково належить фірмі, саме у вигляді атрибутики, фірмового стилю, корпоративних кольорів і тд., але інша його частина створюється засобами PR спеціально для створення

уявлення у потенційного споживача. За відсутності створеного іміджу, клієнти звертатимуть увагу на власну уяву та чуже враження, а це не завжди виграно для фірми.

Кожне підприємство є багатофункціональним. Воно представлено і виробником, і роботодавцем, і творцем прибутку, і виконавцем послуг. Тобто підприємство керує ресурсами через реалізацію власних інтересів та інтересів суспільства. Можна зробити висновок, що воно робить певний особистий вклад у загальну культуру. Будучи частиною складної системи, воно *діє на різних рівнях*:

- На галузевому рівні;
- На соціокультурному рівні
- На рівні підприємства
- На рівні продукту та марки товару

*Інструменти формування іміджу*

• Фірмовий стиль - унікальний, що запам'ятовується і викликає позитивні емоції

• Візуальні засоби – креативне оформлення банерів, вивісок, упакувань, офісів, виставок

• Пряма та непряма реклама

• PR і робота зі ЗМІ - створення інформаційного потоку; організація заходів для встановлення взаємозв'язків з громадськістю (таких як виставки, прес-конференції, спонсорські заходи). Також важливим є ставлення цільових груп до проведених PR-акцій, масштаб аудиторії, яка спонсорує акції.

• Інтернет-комунікації

• Соцмережі та спілкування з аудиторією

• Партнерство з відомими компаніями, особистостями, брендами

• Посли бренду – люди, які є постійними клієнтами бренду і популяризують його у вузьких кругах.

*Етапи створення іміджу*

• Визначення цільової аудиторії (стать, вік, рід занять і тд)

• Розробка концепції іміджу. Концепція – це головні мотиви, принципи, цінності, характерні для товарів фірми та важливі для споживача

• Розробка стратегії формування іміджу (на цьому етапі обираються формат взаємодії з ЦА, канали та інструменти просування)



- Реалізація стратегії
- Аналіз і корекція (важливо проводити оцінку виконання поставлених задач та досягнення результатів)

- Закріплення позитивного іміджу для споживачів.

#### *Головні елементи іміджу організації*

Перш за все важливо приділяти достатньо уваги навичкам ведення переговорів, від яких багато в чому залежить подальший успіх фірми.

Працюючи заради успіху вашого підприємства, не має значення чи це на внутрішньому ринку, чи за кордоном, перш за все варто розуміти яким є імідж вашої країни, галузі економіки, вашого підприємства чи організації. Тобто імідж – це ваше потенційне економічне процвітання.

В минулому, командно-адміністративна система просто позбувалася надмірно ініціативних і завзятих. Але зараз це змінилося. Сучасні підприємці, що працюють у пострадянських країнах, необхідно у найкоротші строки опанувати мистецтво ведення переговорів, та пройти шлях до мистецтва управління через пізнання науки і практики.

Дуже важливим є й інша складова іміджу фірми – імідж галузі. Всі ми знаємо про французьку косметику, швейцарські годинники та німецькі авто. Завдяки рокам завзятої роботи, їхній імідж тримає високу планку. Як результат, навіть якщо нова невеличка французька фірма почне виготовляти косметику, наявний образ гарантує високі продажі. Особливо, якщо якість та маркетингові стратегії будуть на високому рівні.

Висновок: в сучасних умовах імідж фірми відіграє дуже важливу роль. Саме від цього залежить конкурентоспроможність підприємства на ринку. При формуванні позитивного образу важливо звертати увагу на всі необхідні інструменти та дотримуватися правильного порядку етапів, щоб забезпечити найкращий результат.

1. Імідж організації: поняття, формування, елементи, тактика, вплив.

Osvita.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13736/>

2. Як створити позитивний імідж компанії.

URL: <https://kirulanov.com/kak-sozdat-polozhitelnyj-imidzh-kompanii/>

3. Роль ПР у формуванні іміджу організації.

URL: <https://kzref.org/rodjer-hejvud.html?page=6>

4. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ.

URL: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/2-10/14.pdf>

# УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Назарчук Т.В., к.е.н., доцент

Хмельницький національний університет

У процесі функціонування підприємства упродовж його життєвого циклу постійно відбуваються зміни, спрямовані на розвиток. Управління змінами є невід'ємною частиною сучасного менеджменту і сприймаються як своєрідний інструмент підвищення ефективності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Висока динамічність та мінливість зовнішнього середовища, з яким вимушені рахуватись всі суб'єкти господарювання, переконала навіть найзапекліших консерваторів у необхідності проведення регулярних та своєчасних змін у діяльності організації.

Організаційні зміни розглядаються як постійно діючі зміни, спрямовані на перетворення цінностей, прагнень та поведінки людей при одночасному вдосконаленні виробничих, збутових та інших процесів діяльності підприємства, методів та інструментів їх впровадження, стратегій та системи в цілому [1].

Рушійні сили організаційних змін існують як всередині, так і поза меж організації. Зовнішні сили формуються в усіх складових зовнішнього середовища (споживачі, конкуренти, постачальники, технології, стан економіки в країні, політична ситуація, міжнародне оточення тощо). Внутрішні рушійні сили організаційних змін виникають як результати діяльності самої організації та прийнятих у ній управлінських рішеннях (стратегія розвитку, структура управління, ефективність системи менеджменту тощо) [2].

Найчастіше об'єктами організаційних змін виступають такі складові внутрішнього середовища організації:

- структура організації. Структурні зміни – одна з найпоширеніших і видимих форм змін в організації. Вони визначають нагальну необхідність, коли відбуваються суттєві зміни у стратегічних пріоритетах розвитку, формі власності, діловій активності, джерелах фінансування, нових проектах, бізнес-процесах, технологічних змінах, або ж як об'єкт оптимізації витрат підприємства;

- цілі та завдання діяльності. Зміна домінант у цілях відбувається, коли поточні цілі вже досягнуті, або ж змінюються місія, візія, бачення і стратегія організації, що потребує відповідних змін як у цілях, так і у завданнях;

- технологія. Будь-яка технологія оновлюється і змінюється постійно, оскільки змінюються/оновлюється обладнання, устаткування, сировина та матеріали, технологічні та інформаційні процеси;

- персонал. Особливості змін у цій складовій полягають не лише у зміні працівників, рівня їх компетентності, мотивації, поведінки та ефективності праці, а також опорі персоналу змінам, які відбуваються в організації;

- концепція менеджменту та управління організацією в цілому. У процесі розвитку організації керівники та топ-менеджери змінюють стиль управління, конфігурацію системи контролю, методи владного впливу тощо.

- організаційна культура. Зміни, що відбуваються в організаціях, зазвичай призводять до трансформації цінностей, традицій, поведінки працівників, корпоративної культури тощо.

Формування та реалізація концепції управління змінами в системі стратегічного управління розвитком, є запорукою підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Ця концепція має охоплювати всі заплановані та контрольовані зміни у різних функціональних підсистемах організації: стратегічного, тактичного та оперативного управління, системи управління, маркетингу, виробництва, технологій, фінансів, інновацій, кадрів, комунікацій тощо. Її основним завданням є своєчасна трансформація організації з метою забезпечення довгострокового виживання на ринку [3].

Процес управління організаційними змінами передбачає щільний взаємозв'язок із реалізацією стратегії розвитку підприємства. Він розпочинається з діагностики стану організації та усвідомлення необхідності змін в стратегії і політиці організації. На наступному етапі необхідно здійснити обґрунтування організаційних змін та визначити складові внутрішнього середовища, що їх потребують (зміни в цілях, структурі, технології, персоналі, культурі тощо). Далі необхідно обрати методи, за допомогою яких будуть реалізовуватись організаційні зміни.

Сучасна концепція стратегічного менеджменту пропонує багато інструментів і методів проведення організаційних змін. Зокрема [4]:

- аутстафінг - прийняття певних організаційних рішень, щодо передачі виконання деяких обов'язків, які раніше виконувалися персоналом підприємства самостійно або навіть цілих видів діяльності зовнішній стороні на оплатній основі, обумовлену договірною вартістю послуг;

- інсорсинг - додаткове використання усіх можливих внутрішніх ресурсів компанії. Метод має на меті зменшення витрат на утримання наявних потужностей, що за певних причин не задіяні у виробничому процесі;

- реструктуризація підприємства – здійснення організаційних, господарських, фінансових, економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну форм власності, управління, організаційно- правової форми тощо:

- реінжиніринг – фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотного поліпшення в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність;

- даунсайзінг – зменшення розміру підприємства для підвищення ефективності функціонування та скорочення витрат підприємства за рахунок статей на адміністративні витрати на утримання персоналу;

- бенчмаркінг - систематична діяльність, спрямована на пошук, оцінку і навчання на кращих прикладах організацій, незалежно від їхніх розміру, сфери бізнесу і географічного положення;

Безумовно наведений перелік інструментів не є вичерпним, адже існує багато специфічних методів, що пов'язані із особливостями діяльності окремої організації.

На етапі впровадження організаційних змін важливим є не лише здійснити розподіл повноважень, відповідальності, завдань, виконавців та термінів виконання, а також розробка мотиваційних заходів задля подолання опору змінам зі сторони працівників організації.

В умовах стрімкого розвитку техніки і технології, мінливості та динамічних змін зовнішнього середовища, стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, принципову важливість набуває прагнення до організаційних змін як до можливості перешкоджати застою і забезпечувати ефективне використання наявних ресурсів організації. Отже, основним джерелом цих можливостей стає управління змінами, спрямоване на сталий і ефективний розвиток суб'єктів господарювання.

1. Покотило, Т. (2020). Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Економіка та суспільство, (22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>

2. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. / Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк – К.: «ЦУЛ», 2015. -560 с. URL : [http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2017/menedzhment\\_org.pdf](http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2017/menedzhment_org.pdf)

3. Пашенко, О. П. (2014). Сучасні методи управління змінами на підприємстві. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування, (3(69), 170–178. [https://doi.org/10.26642/jen-2014-3\(69\)-170-178](https://doi.org/10.26642/jen-2014-3(69)-170-178)

4. Ступіна Ю.Ю. (2015), Використання сучасних методів управління змінами на підприємствах машинобудування. Науковий вісник Херсонського державного університету, (15). [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_15/3/32.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_15/3/32.pdf)

## УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДАЖ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ

**Неруш Єлизавета, Перерва Петро**

Національний технічний університет «ХПІ», м.Харків

Інновації в економіці слід розуміти як здатність і мотивацію економічних суб'єктів постійно шукати, стимулювати і використовувати на практиці результати наукових досліджень та розробок, нових концепцій, ідей та винаходів. У сучасному світі інновації є основою стратегії економічного зростання країн, рушійною силою розвитку бізнесу. Вони не тільки пов'язані з відкриттям чогось нового, отриманням патенту, проведенням наукових досліджень. Провідником інноваційної діяльності, її фундаментом та ключовою складовою є інтелектуальна власність (ІВ) [1-13].

Найважливішою особливістю розвитку світової системи господарства на сучасному етапі є інтенсивний обмін науково-технічними досягненнями, різними об'єктами ІВ, який перейшов у сферу економічних відносин. Адаже сьогодні більшість фірм промислово-розвинених країн розглядають патенти та інші об'єкти ІВ, їх використання як виключно важливий чинник конкуренції та забезпечення економічного зростання. Власнику, який хоче продати свій патент або інші об'єкти ІВ, знадобляться знання у сфері маркетингу. Маркетинг об'єктів ІВ дуже специфічний, значно відрізняється від маркетингу товарів та послуг і потребує особливого підходу до дослідження ринку об'єктів ІВ. Власнику потрібно знати: специфіку ІВ як товару; особливості купівельної поведінки стосовно технології; основні напрями комерціалізації ІВ та особливості їх маркетингового супроводу; ключові напрями дослідження ринку під час продажу прав на ІВ; специфіку посередників на ринку ІВ; особливості просування технології як товару [1, 3, 7].

Продаж патентів це елемент комерціалізації ІВ. Комерціалізація результатів інтелектуальної діяльності – це їхнє практичне використання з метою отримання прибутку. Це тривалий та складний процес, який можливий лише за умови тісної взаємодії науки, промисловості та ринку, за інформаційного забезпечення всіх етапів інноваційного циклу, при врахуванні економічних та соціальних факторів появи та використання ІВ, а також сучасних тенденцій у бізнесі та економіці, за ефективних маркетингових дослідженнях [2, 5].

Одним із найбільш важливих етапів комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності є розробка стратегії просування товару на ринок та стимулювання його збуту. Основними способами просування є: індивідуальні продажі; прямий маркетинг; стимулювання продажів; методи пропаганди; реклама [4, 6, 8]. Стратегія управління щодо просування (стимулювання збуту) повинна враховувати особливості отримання доходу від інтелектуального капіталу, зокрема ризик, нестачу точної ринкової інформації про ціни, а також мережеві ефекти.

Методи управління особистими продажами передбачають особисту участь власника товару у реалізації своєї продукції, у переговорах, під час укладання контрактів, договорів. Цей метод допомагає повніше роз'яснити унікальні властивості товару, можна показати товар у дії. І плюс для власника в тому, що він з огляду на зауваження з боку споживачів може ще вдосконалити свій товар. Прямий маркетинг полягає у прямому спілкуванні з певним споживачем, часто у вигляді індивідуального діалогу. Найчастіше його форми це: персональні продажі; поштове розсилання листів, буклетів, рекламних листівок покупцям; використання каталогових товарів, що розсилаються покупцям поштою або продаються в магазинах; маркетинг по телефону; телевізійний маркетинг; маркетинг у інтернеті. Методи пропаганди припускають створення соціальної репутації, образу, іміджу власника чи фірми, які реалізують даний товар, місце й час у засобах масової інформації. Під рекламою розуміють будь-яку форму неособистого уявлення та просування товарів, комерційних ідей, оплачену чітко вказаним рекламодавцем. Реклама є незамінним засобом інформування, можливо більше людей про наявність нового засобу задоволення їх потреб. Стимулювання продажів – це заходи, які включають роздачу зразків товару, купонів, конкурси та ін. У сфері наукової продукції – це ярмарки та виставки, де можна продемонструвати свій товар, знайти нових партнерів, покупців. Про виставки зазвичай пише преса. Таким чином, маркетинг є важливою частиною продажу об'єктів права на ІВ.

Маркетинг у сфері інтелектуальних технологій істотно відрізняється від маркетингу звичайних товарів та послуг. Власник повинен мати деякі знання у сфері маркетингу, щоб вигідно реалізувати свій товар. Найбільш найкращим із способів просування товару на ринок у маркетингу є метод особистих продажів і прямий маркетинг, так як власник зможе встановити особистий контакт зі споживачем, продемонструвати товар у дії, розповісти про плюси товару, про науковий потенціал розробників товару, про їхню високу

кваліфікацію, про те що товар краще задовольняє потреби споживача, і якщо товар унікальний, то про його унікальність розповісти.

У цьому контексті, внаслідок специфічних природних особливостей, необхідність продажу або придбання об'єктів ІВ не є такою очевидною для їх власників або потенційних покупців, як усвідомлення придбання звичайної продукції. У первинному вигляді науково-технічні досягнення створюються компаніями переважно для їх застосування у власному виробництві. Виняток становлять ті винаходи, власники яких позбавлені можливості здійснити їх виробниче освоєння і використання або не зацікавлені в їх комерціалізації, оскільки такі винаходи не відповідають профілю їх діяльності. Потужні компанії і монополії, що володіють науково-технічними розробками, отримують прибуток, перш за все, від реалізації продукції, виготовленої з використанням цих розробок. Питання про їх продаж у формі ліцензій постає пізніше, коли під впливом кон'юнктурних чинників виникають сприятливі умови. Передчасний вихід на ринок з об'єктами ІВ або запізнювання з продажами можуть позбавити власника тієї чи іншої інтелектуальної інновації, значних прибутків і погіршити його позиції в боротьбі з конкурентами.

1. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobielieva T.O. Compliance risk in the enterprise // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард-2017": тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. С. 54-57.

2. Pererva P., Kocziszky G., Veres M. Compliance program: tutorial. Kharkov: NTU «KhPI», 2019. 689 p.

3. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник / П.Г.Перерва [та ін.]; ред.: П.Г.Перерва, В.І.Борзенко, Т.О.Кобелева. Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : Планета-Прінт, 2019. 1002 с.

4. Научные основы маркетинга инноваций : монография в 3 т. Том 3. / под. ред. С.Н.Ильяшенко. Сумы: ООО "Печатный дом "Папирус", 2013. 334 с.

5. Кобелева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія. Харків : Планета-Прінт, 2020. 354с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54748>

6. Pererva, P., Kuchynskyi, V., Kobielieva, T., Kosenko, A., Maslak, O. (2021). Economic substantiation of outsourcing the information technologies and logistic services in the intellectual and innovative



activities of an enterprise. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 4 (13 (112)), 6–14. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239164>

7. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.

8. Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Теоретичні засади комплаєнс-моніторингу в системі економічної безпеки промислового підприємства // Вісник НТУ "ХПІ". Економ. науки: зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2019. № 1. С. 65-72.

9. Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Цінова політика підприємства та її вплив на ринкову кон'юнктуру та конкурентоспроможність продукції // Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Економічні науки. Харків : НТУ "ХПІ", 2016. № 27. С. 58-61.

10. Кобелева Т.О., Марчук Л.С. Методи оцінювання ефективності реклами та її впливу на споживачів // Вісник НТУ "ХПІ": Харків : НТУ "ХПІ". 2015. № 25. С.79-84.

11. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства : монографія / В.Л.Товажнянський [та ін.] ; ред.: П.Г.Перерва, Л.Л.Товажнянський. Харків : Віровець А.П. "Апостроф", 2012. 705 с.

12. Економіка, менеджмент, маркетинг туризму та гостинності: навч. посібник [Електронний ресурс] / П.Г.Перерва [та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Електрон. текст. дані. – Харків, 2020. 893 с. URI: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/47906>.

13. Научные основы маркетинга инноваций : монография в 3 т. Том 3. / под. ред. С.Н.Ильяшенко. Сумы: ООО "Печатный дом "Папирус", 2013. 334 с.

## ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ЛІСОРЕСУРСНОЇ СФЕРИ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Світлана Нестеренко, Університет «Україна», м.Київ

Довгострокова стратегічна програма екологізації лісоресурсної сфери України на засадах сталого розвитку повинна здійснюватись за кількома концептуальними напрямками з одночасним забезпеченням пов'язаних між собою процесів освоєння (лісозаготівлі, деревообробка, лісова торгівля) і відтворення лісових ресурсів. Без лісовідтворення користування лісовими ресурсами не може бути сталим, тобто спрямованим на довгострокове використання лісів. В той же час, лісовідтворення без постійного джерела доходів (заготівля і реалізація лісопродукції) втрачає свою повноцінність.

Необхідність екологізації лісового господарства була зазначена ще в Концепції національної екологічної безпеки України на період до 2020 р., у якій передбачалося запровадження певної відповідальності в лісоресурсній сфері, гармонічного поєднання державних та ринкових механізмів лісокористування, інституціонального забезпечення оптимізації та відтворення лісових ресурсів на ринкових засадах. Для цього повинні бути вдосконалені: правова база; ринок лісових продуктів; система фінансування; інші пріоритети лісокористування - стимулювання комплексної енергоефективної переробки деревини і ресурсозбереження, поглибленої переробки деревини, залучення в обіг недеревинної продукції (гриби, ягоди, лікарські, медоносні і кормові трави), несировинних властивостей лісів (рекреація, туризм), мисливства; екологічний менеджмент - лісова сертифікація, стандартизація, аудит, експертиза, ліцензування.

Створення нової Національної стратегії сталого управління розвитком лісоресурсної сфери України повинно передбачати оптимізацію балансу витрат по лісовідтворенню, лісокористуванню, лісопереробці та раціональне спрямування окремих фінансових потоків. Першочерговим завданням в реалізації такої Національної стратегії має бути майбутнє збільшення і використання потенціалу лісоресурсної сфери за рахунок розробки і здійснення довгострокової програми оптимізації найважливішого з об'єктів лісових відносин - лісового фонду України, яка повинна остаточно визначити загальну площу і розміщення лісів на території країни (лісистість окремих регіонів) з урахуванням необхідності її збільшення, формування породного складу і вікової структури лісів, розміщення і площі

лісових екосистем особливої охорони, джерела фінансування програми, виконавців і терміни її здійснення, принципи взаємодії з іншими землевласниками щодо виділення земель для лісорозведення. Програма повинна передбачити забезпечення екологічно орієнтованого ведення лісового господарства та комплексного використання лісових ресурсів з урахуванням ландшафтно-водозбірних принципів, перегляд принципів розподілу лісів за екологічним, функціональним і господарським значенням, стимулювання і забезпечення державної підтримки лісорозведення, створення захисних насаджень і полезахисних лісових смуг.

Підвищення ефективності взаємодії економічної й екологічної систем в рамках лісоресурсної сфери повинно відбуватись і за рахунок утворення гнучких форм координації та інтеграції спільних дій окремих суб'єктів господарської діяльності, наприклад, екологічно орієнтованих кластерів [1, с.50] – господарських комплексів, у яких економічні об'єкти пов'язуються в єдині цикли таким чином, щоб процеси господарської діяльності доповнювалися процесами відтворення екосистемних елементів. Створення регіональних міжгалузевих кластерів, що підрозділяються на виробничо-технологічні складові, пов'язані входом і виходом продукції чи відходів виробництва, дає можливість рухатися у напрямку максимального мультиплікативного ефекту, забезпечити зростання доданої вартості. На далеку перспективу, після напрацювання законодавчої бази, передбачається еволюційний перехід до еколого-економічних систем більш високого рівня, ніж екологічно орієнтовані кластери – до лісових екополісів і лісовиробничих технопарків. Однією з важливих ознак цих структур стане інтеграційність – для екополісів: об'єднання у єдиний комплекс наукових установ, виробничих і соціальних систем з метою забезпечення соціальних, екологічних та економічних потреб суспільства; для технопарків: об'єднання наукових установ, профільних навчальних закладів та виробничих підприємств й інших підприємницьких і торгових структур із залученням банківських установ, маркетингових, лізингових, страхових компаній, інформаційних центрів, рекламних агентств для поєднання зусиль над розробкою та впровадженням важливих інноваційних проектів. Стимулами формування таких структур мають стати пільгове оподаткування, дешеві позики, цільове фінансування, державне субсидування важливих проектів, державні гарантії.

У межах загальної концепції переходу до сталого та екосистемного лісокористування набуває особливого значення поглиблення теоретико-методологічних засад розвитку управління лісовим господарством, спрямованого на прискорення інтенсивності виробництва і в той же час екологічно орієнтованого, переорієнтація підприємств різних форм власності до більш повного використання «невагомих» (екологічних, соціальних) функцій лісу. Головною перешкодою, що уповільнює цей процес, є відсутність товарно-грошових відносин щодо екологічних і соціальних властивостей лісу, котрі до цього часу сприймаються користувачами як безоплатні природні послуги. Тому, в екосистемну парадигму управління лісовим господарством необхідно включити методи оцінювання «невагомих» складових продукції лісу, що створить основу ефективного економічного механізму одержання постійного і значного лісового доходу від лісового фонду [2].

Еколого-економічна складова механізму сталого управління лісоресурсною сферою потребує наявності інформаційно-аналітичних систем, розвитку моніторингу для об'єктивної оцінки лісоресурсного потенціалу та ефективності лісогосподарювання. Відповідно, слід вдосконалити методіку ведення Державного лісового кадастру, який повинен містити зведені дані про лісовий фонд і лісові ресурси, необхідні для соціально-економічної оцінки лісоресурсного потенціалу, оскільки без чіткої системи обліку й оцінювання лісових ресурсів неможлива розробка довгострокових програм оптимізації лісового фонду і лісокористування на різних рівнях. Екологічна інформація в лісовому кадастрі повинна містити інформацію про екологічні обмеження і регламентацію режимів лісокористування та інші дані, необхідні для екологічного менеджменту.

На становлення збалансованого і сталого управління лісоресурсною сферою спрямована лісова сертифікація, яка використовується для оцінки відповідності виробничо-господарської діяльності підприємств лісового сектора, технологічних процесів лісовідтворення і комерційного лісокористування вимогам екологічних стандартів та концепції сталого екологічного розвитку лісового сектора економіки. Особлива увага має бути приділена добровільній екологічній сертифікації лісів, яка проводиться незалежною компетентною стороною. Власне, на сертифікацію мають бути покладені ті функції, які раніше здійснювали органи лісового господарства – відомчий і державний контроль. Але він повинен бути спрямований на розвиток якісно нових взаємовідносин з

лісокористувачем, головним завданням яких є оцінка впливу лісокористування на біологічну різноманітність, цілісність лісових екосистем і їх елементів [3]. З урахуванням міжнародного досвіду в Україні орієнтиром вдосконалення лісової сертифікації має стати вдосконалення власної національної системи лісової сертифікації, яка б відповідала вимогам міжнародної практики і національного законодавства, була економічно ефективною, соціально значимою, добре захищеною від криміналу високими технологіями маркування деревини; враховувала національну систему критеріїв та індикаторів сталого управління лісами.

1. Дегтярьова І.Б. Екологічно орієнтовані кластери як форма ефективного розвитку еколого-економічних систем. *Механізм регулювання економіки*. – 2010. – №.1 – С. 47-52.

2. Дубас Р.Г. Еколого-економічна оцінка лісових ресурсів. *Стратегія розвитку України: соціологія, економіка, право*. 2011. - №4. – С.58-63.

3. Дубас Р.Г. Екологічна сертифікація лісів як чинник підвищення інвестиційної привабливості лісової сфери України. *Інвестиції: практика та досвід*. – 2012. – №1. – С.4-6.

## **МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ЯК КОМПОНЕНТ РЕЗУЛЬТАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Здобувач вищої освіти Никитенко М.В.**  
**науковий керівник д-р. екон. наук, професор Калініченко Л. Л.**  
Харківський національний університет ім. В.Н.Каразіна

Мотивація праці займає центральне місце в управлінні персоналом. Мотивація розглядається як процес активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) і створення стимулів (зовнішня мотивація) для їх спонуки до ефективної праці. Метою мотивації є формування комплексу умов, що спонукають людину до здійснення дій, направлених на досягнення мети з максимальним ефектом [1].

Вважається, що спонуканням до продуктивної праці є матеріальна винагорода та адміністративні методи управління. Звичайно, без порядку і дисциплінованості не обійтися, проте під дисципліною часто мається на увазі лише жорстка ієрархічна підпорядкованість. Тим часом дисципліна, відповідальність повинні бути вигідними, підкріплені економічним інтересом, а не острахом покарань та немилості начальства. Практика переконливо показує, що ефективне функціонування трудових колективів можливо при переході до передових форм господарювання. При цьому потрібні не формальний, а творчий підхід до їх освоєння, створення принципово нових механізмів соціальної мотивації до праці, використання сучасних методів роботи з колективом підприємства.

Мотивація визначається як рушійна сила людської поведінки, в основі якою знаходиться взаємозв'язок потреб, мотивів і мета людини. Мотиви, рушійні людиною, надзвичайно складні, схильні до частих змін і формуються під впливом цілого комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників - здібностей, освіти, соціального положення, матеріального добробуту, громадської думки тощо. Тому прогнозувати поведінку членів колективу у відповідь на різні системи мотивації вельми складно.

Мотивація як функція управління реалізується через систему стимулів, тобто будь-які дії підлеглого повинні мати для нього позитивні або негативні наслідки з погляду задоволення його потреб або досягнення його мети. Вивчення колективу може дозволити керівнику створити мотиваційну структуру, за допомогою якої він здійснить виховання колективу в потрібному напрямі.

Мотиваційний механізм є одним з компонентів механізму зацікавленості працівників в досягненні максимальних економічних і соціальних результатів діяльності колективу. Поняття мотивації означає всю сукупність мотивуючих факторів і процесів, що забезпечують виникнення у людей спонукань до досягнення життєво необхідних цілей. Таке прагнення передбачає активність в мінливому середовищі і вимагає ситуативної реакції. В процесі ситуативного розвитку мотивації оцінюється можливість і визначається спосіб досягнення необхідного результату.

Мотиваційний механізм управління колективом підприємств, має такі складові [2]:

- механізм високоякісної продуктивної праці, який має за мету впровадження заходів щодо стимулювання продуктивності праці учасників колективу, виконання виробничої дисципліни, результатом якої стає зростання якості продукції та послуг, рівня сервісу; економічного режиму діяльності;

- механізм творчого розвитку та саморозвитку працівників, який орієнтується на стимулювання творчої активності працівників, який позначається на інтелектуальній складовій конкурентоспроможності колективу;

- механізм господарювання, який покликаний стимулювати в інтересах колективу підприємства та окремого працівника зростання якості трудового життя, професійної підготовки персоналу, соціально-відповідального господарювання та командної діяльності;

- механізм на рівні внутрішніх потреб особистості працівника, який має за мету активізувати взаємодію працівника та колективу (підприємства) відносно задоволення особистісних потреб персоналу, збільшення його людського капіталу та відчуття приналежності до колективу.

Елементами мотиваційної стратегії управління є:

- 1) організація праці і робоче середовище: організація трудового процесу, сприятливі умови праці, регламентація праці, поділ і кооперація праці;

- 2) економічні заохочення і стимули: заробітна плата, премії, акції, бонуси, участь у розподілі прибутків;

- 3) соціальні заохочення і винагорода: участь у страхуванні, житло, освіта, медицина, спорт;

- 4) розвиток персоналу: творче зростання, посадове зростання, участь в управлінні;

5) оцінка персоналу: відповідність займаній посаді; аналіз та оцінювання продуктивності праці.

Критерієм дієвості мотиваційних механізмів підприємства слідує розглядати якість трудового життя, компонентами якого є: праця, фізичне і соціальне оточення на підприємстві, система управління, співвідношення між трудовою і нетрудовою сферою. В широкому значенні якість трудового життя охоплює все те, що впливає на працівника, включаючи такі питання, як організація і зміст праці, його оплата, стимулювання і мотивація, створення сприятливих і безпечних умов трудової діяльності і охорона праці. Тобто як сукупність життєвих цінностей, що характеризують трудову діяльність, умови праці, задоволеність працею, трудові відносини. Якість трудового життя залежить від задоволеності тим, що є благами, тобто від відсутності суперечності між потребами і можливостями, між об'єктивними параметрами ситуації і еталоном порівняння.

Отже, результатом ефективного управління мотивацією праці є підвищення якості трудового життя персоналу підприємства.

Також, при розробці мотиваційних механізмів слід орієнтуватися на підвищення якості персоналу. До якісних показників належать: індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника; індивідуальні професійні характеристики; соціально-психологічні й організаційні параметри групової динаміки (групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура та цінності підприємства).

Забезпечення високої якості трудового життя, розвиток людського капіталу потребує застосування нових форм мотивації, однією з таких вважаємо є мотивація робітників щодо створення позитивного іміджу підприємства. Мотивом є винагорода, яку отримує робітник за позицію в створенні такого іміджу.

1. Токмакова І.В. Мотивація трудової поведінки працівників залізничного транспорту в умовах реформування *Вісник економіки транспорту та промисловості*. – 2018. - №44. – С. 286-289.

2. Калініченко Л. Л., Устіловська А.С. Інноваційні методи управління персоналом: монографія - Харків : Панов А. М. [вид.], 2020. - 268 с..



# ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ

**Никитюк Артем**

Науковий керівник: **Черчик Л.М.**, д.е.н., професор  
завідувач кафедри менеджменту та адміністрування  
Волинський національний університет імені Лесі Українки

У умовах війни стан багатьох підприємств України знаходяться в кризовому стані, що призвело до падіння обсягів виробництва на більшості підприємств. З початку повномасштабного російського вторгнення в Україну, за оцінками Міжнародної організації праці, втрачено близько 4,8 мільйона робочих місць, а якщо бойові дії не припиняться, то ця цифра зросте до 7 мільйонів. Серед біженців понад 2 мільйони осіб працездатного віку. Майже половина з них раніше працювали, втратили роботу або звільнилися.

За даними Державної служби зайнятості в Україні статус безробітного отримали понад 400 тисяч громадян. Прогнозується 30 % падіння економіки та 35 % рівня безробіття.

Це обумовлено такими наслідками війни як:

- порушенням зав'язків з постачальниками та зриви поставок матеріалів, сировини, комплектуючих, зростання цін на них;
- зниженням обсягів реалізації через зміни кон'юнктури ринку, згорання деяких ринків;
- зростання цін та обмеженість паливних та енергоресурсів;
- масові міграції населення (еміграція, біженці, внутрішні переміщення).

Тому виникає необхідність пристосування до цих реалій, що відображається і на менеджменті персоналу підприємств.

Наслідком цього стало скорочення чисельності працюючих, перехід на неповний робочий час та зниження рівня оплати праці. В цих умовах актуальності набирають: оптимізація чисельності персоналу, скорочення тривалості робочого дня, зниження соціальної напруженості та недопущення конфліктів, зниження мотивації персоналу та падіння рівня оплати праці.

З одного боку саме персонал може сприяти подоланню наслідків роботи в воєнних умовах, з другого – його надлишок збільшує витрати підприємства на оплату праці.

В таких умовах важливим інструментом кадрової політики є оптимізація чисельності та структури персоналу на основі оптимізації виробничої програми.

Оптимізація чисельності персоналу – це непростий і болючий інструмент скорочення витрат підприємства. Якщо застосовувати його виважено, після всебічного аналізу поточної ситуації і прогнозу наслідків – він буде ефективно працювати і давати очікувані результати. Необхідно вибудовувати організаційну структуру і систему управління підприємства таким чином, щоб можна було попереджати ситуації, коли потрібно скорочувати чисельність персоналу.

Основні етапи розрахунку чисельності персоналу:

- 1) визначення періоду оптимізації;
- 2) розробка штатних розписів основних виробничих підрозділів залежно від виробничої програми;
- 3) приведення у відповідність чисельності та структури допоміжних підрозділів (ремонтних, техобслуговування обладнання, служби енергетика, транспортного відділу тощо) залежно від основної діяльності;
- 4) оптимізація адміністративних підрозділів: керівників, фахівців і службовців залежно від змін виробничої програми;
- 5) розрахунок чисельності персоналу за групами з урахуванням зміни виробничої програми і поставлених завдань.

Нині за умов складної ситуації, зростання дефіциту фахівців високої кваліфікації, оптимізацію чисельності зводити лише до мінімізації та скорочення персоналу не можна. Скорочення чисельності шляхом звільнень (навіть через ліквідацію робочих місць, не забезпечених потрібним обсягом робіт або тих які не допомагають зростанню ефективності виробництва) безперечно тягне за собою додаткові витрати. Такий підхід вважається «жорстким» методом оптимізації чисельності працівників і йому, звичайно, притаманний цілий ряд негативних наслідків:

- а) загроза звільнення погіршує морально-психологічний клімат в колективі;
- б) звільняти «своїх» працівників психологічно дуже складно, навіть обґрунтовані скорочення погіршують імідж керівника в очах решти працівників;
- в) підприємство, «викидаючи» працівників, погіршує свій імідж роботодавця на ринку праці.

Тому доцільно розробити програму, передбачивши можливості збереження особливо важливої частини працівників, а саме:

- топ-менеджменту підприємства;
- цінних функціональних менеджерів та лінійних керівників;

- майстрів та бригадирів;
- кваліфікованих робітників.

При цьому варто розуміти та враховувати потреби персоналу в безпеці та турботі. Для цього варто розвивати системи комунікацій, знизивши ієрархічні рівні; працювати для згуртованості колективу, розвитку персоналу, поліпшення морально-психологічного клімату в колективі, системи мотивації.

Актуальними є розроблення і впровадження програми адаптації персоналу до умов діяльності в умовах війни, інформаційна підтримка для забезпечення розуміння і прийняття працівниками цілей підприємства і кадрової політики в умовах війни; активне залучення персоналу до прийняття рішень, управління, забезпечення справедливості, об'єктивності і відкритості ділового оцінювання персоналу з метою виявлення проблемних аспектів; забезпечення професійного і гармонійного розвитку; розширення функцій і прав працівників; оптимізація системи мотивації персоналу.

Відбуваються зміни ресурсного забезпечення менеджменту персоналу, зокрема підготовка нормативної, інструктивної і регламентуючої документації; перерозподіл завдань між працівниками.

Увага повинна приділятися заходам для подолання і попередження конфліктів шляхом формування нової системи цінностей, забезпечення високої якості взаємовідносин персоналу з керівництвом підприємства.

Загалом, можна сказати що усі складові менеджменту персоналу потребують корегування. На нашу думку, вони мають бути орієнтовані на виживання підприємства з мінімальними втратами кадрового потенціалу і забезпечення максимально можливого соціального захисту.

Тому в умовах війни доцільно застосовувати активну кадрову політику як інструмент адаптації до ситуацій; що даватиме можливість службі управління персоналом розробляти відповідні кадрові програми, здійснювати постійний моніторинг ситуації та корегувати програми у разі зміни обставин внутрішнього і зовнішнього середовища.

# **ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕК СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ОТГ**

**Г.Б. Олійник**

аспірант

Інститут агроекології і природокористування НААН (м. Київ, Україна)

**О.І. Дребот**

доктор економічних наук, професор, академік НААН

Інститут агроекології і природокористування НААН (м. Київ, Україна)

Криза українського села та сільського господарства, яка триває роками, викликає особливу потребу у дослідженні шляхів її розв'язання. Сталий розвиток сільських територій може відбуватися головним чином за рахунок змін у сільському господарстві та взяття курсу на розвиток сфери послуг в селах та створення нових робочих місць. Умовою покращення є здатність до самоорганізаційної діяльності сільських територіальних громад з метою пошуку можливості використання наявних ресурсів. Що стосується сільської місцевості, існує багато ідей, програм та проектів підтримки екологічного та соціо-економічного зростання в місцевому масштабі.

Територіальні органи управління покликані забезпечувати створення необхідних умов для ефективного функціонування підприємств та їх об'єднань, громадських організацій і форм територіальної самоорганізації населення для активізації господарських, фінансових та ринкових відносин на даній території. Суб'єкти господарювання при цьому зобов'язані наповнювати місцевий бюджет повноцінними платежами за використання трудових і природних ресурсів, інших рентоносних джерел тощо. Громадські ж організації мають забезпечувати ефективний контроль за використанням природних ресурсів та брати на себе відповідальність за підзвітне використання підприємствами природних активів [1].

Комплексний розвиток сільських територій, спрямований на стабільне забезпечення розвитку сільськогосподарського виробництва, поліпшення умов праці та проживання населення, збереження природного середовища, мав стати ключовою складовою у розбудові аграрної сфери країн. А передумовою їх переведення на модель сталого розвитку – органічна єдність конкретних реалій життєдіяльності селянина із природним, соціальним та екологічним довкіллям. Враховуючи той факт, що в Україні сільське населення становить понад 30 % наявного, а сільськогосподарські угіддя – 70 %

земельного фонду держави, сталість розвитку сільських територій значною мірою визначає забезпечення сталого соціально-економічного розвитку країни в цілому. В таких умовах забезпечення сталого соціально-економічного розвитку сільських громад і територій має здійснюватися на основі сукупності ключових пріоритетів економічної політики України [2, с. 91–92].

*Економічна складова концепції* стійкого розвитку передбачає оптимальне використання обмежених ресурсів і впровадження екологічних – природо-, енерго- та матеріалозберігаючих технологій, включаючи створення екологічно прийнятної продукції, мінімізацію, переробку та знищення відходів. Сутність економічної складової полягає у забезпеченні стійкого використання природного капіталу, тобто у його «непроїданні» [3, с. 11–12].

Концепцією реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [4], схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України № 333-р від 01.04.2014 р., передбачено дотримання, зокрема, принципу сталого розвитку територій та як один з очікуваних результатів завдяки реалізації цього документа – формування ефективної територіальної системи органів місцевого самоврядування й місцевих органів виконавчої влади для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць.

Відповідно до Державної стратегії регіонального розвитку до 2020 року [5], політика сільського розвитку є одним із пріоритетів держави, і більшість стратегій розвитку українських регіонів серед власних стратегічних цілей мають розвиток сільських територій.

Угода про асоціацію України з ЄС [6] також передбачає розвиток сільських територій, зокрема:

сприяння взаємному розумінню політик розвитку сільських територій;

обмін найкращими практиками щодо механізмів підтримки політики розвитку сільських територій;

обмін знаннями та найкращими практиками щодо політики розвитку сільських територій, щоб сприяти економічному добробуту сільських громад.

Стратегічною метою сталого розвитку сільських територій є забезпечення збалансованого економічного, демографічного, соціального та екологічного розвитку сільських територій на основі підвищення конкурентоспроможності й дохідності сільськогосподарського виробництва, диверсифікації господарської

діяльності та розширення несільськогосподарського підприємництва на селі, охорони й раціонального використання природних, трудових і виробничих ресурсів сільських територій, досягнення соціальних стандартів і нормативів проживання для сільського населення [7, с. 20].

Наразі у період імплементації реформи децентралізації при створенні громад на основі об'єднання сільських чи селищних рад можливість розширення сфери прикладання праці сільського населення зростає. Як свідчить практика, для початкових етапів функціонування ОТГ, у тому числі на сільських територіях, характерне створення робочих місць у таких сферах, як надання адміністративних послуг, медичній, освітній, соціальній тощо. На подальших етапах розвитку і функціонування сільських ОТГ доцільно сконцентрувати увагу на залученні як власних доходів, так і інвестицій для розвитку виробничої сфери та сфери послуг, зокрема, неаграрної промисловості, будівництва, транспорту, туризму і рекреації тощо. Нагальною потребою для цього є те, що при зменшенні чи припиненні отримання субвенцій з державного бюджету фінансова спроможність деяких сільських ОТГ до сталого соціально-економічного розвитку може суттєво знизитися, що призведе у перспективі до скорочення чи ліквідації наявних робочих місць [8, с. 45].

В умовах посилення світових інтеграційних процесів підприємства туристичної сфери та сільського зеленого туризму набувають особливого статусу та змісту. У світовому масштабі сільський зелений туризм є перспективною, розвиненою, високо прибутковою галуззю економіки. Сільський зелений туризм як вид підприємницької діяльності має важливе значення для розвитку економіки нашої держави. В Україні підприємницька діяльність у сфері сільського зеленого туризму набирає все більшого розвитку. Визначальними факторами розвитку сільського зеленого туризму в Україні є: вигідне географічне положення; наявність різноманітних ландшафтів; сприятливі кліматичні умови; потужний природно-рекреаційний, культурноісторичний потенціал; значний наявний потенціал земельних та трудових ресурсів. Слід зазначити, що сільські території нашої держави мають багату культурно-історичну, етнографічну спадщину, значний природно-заповідний фонд, мальовничу природу, продовольчі ресурси [9, с. 4–5].

**Сільські території України мають потужні природний, людський, виробничий та соціальний потенціали, які можуть**

**забезпечити конкурентоздатне виробництво, стабільне економічне зростання і високий рівень життя сільського населення.**

1. Лицур І. М., Алексеева Ю. Ю. Фінансово-економічний механізм децентралізованого управління природними ресурсами. Збалансоване природокористування. 2020. № 3. С. 24-30.

2. Патица Н. І., Булавка О. Г. Стратегічні орієнтири та пріоритетні напрями сталого розвитку сільських громад і територій в Україні в умовах децентралізації влади. Економіка АПК. 2021. № 8. С. 91–102. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108091>

3. Замула І. В., Давидова І. В., Кірейцева Г. В., Корбут М. Б., Травін В. В. Стратегія сталого розвитку: еколого-економічний аспект. Навч. посібник. Житомир: ЖДТУ, 2017. 200 с. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7936/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 23.07.2022).

4. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 30.07.2022).

5. Державна стратегія регіонального розвитку до 2020 року. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/derzhavna-strategiya-regionalnogo-rozvitku-na-period-do-2020-roku/> (дата звернення: 30.07.2022).

6. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text) (дата звернення: 30.07.2022).

7. Стратегічні напрями сталого розвитку сільських територій на період до 2030 року / Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Булава О. Г. та ін. за ред. Ю. О. Лупенка. К.: ННЦ ІАЕ, 2020. 60 с. URL: [https://issuu.com/nnc\\_iae/docs/2020\\_14\\_str\\_nap\\_sta\\_roz](https://issuu.com/nnc_iae/docs/2020_14_str_nap_sta_roz) (дата звернення: 29.07.2022).

8. Патица Н. І., Нартюк О. В. Стан і шляхи забезпечення зайнятості сільського населення в Україні. Економіка АПК. 2020. № 9. С. 42–52. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202009042>.

9. Жибак М. М., Христенко Г. М. Сільський зелений туризм як інноваційна форма підприємництва. Агросвіт. 2021. № 3. С. 3–8. DOI: [10.32702/2306-6792.2021.3.3/](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.3.3/)

## КОНТРОЛІНГ ЯК ОСНОВА ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

**Оніщук Дарина** – студентка II курсу факультету економіки та управління

**Ющишина Лариса** – доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк

У мінливому середовищі сьогодення українські підприємства перебувають у стані постійного стресу та тривожності. Результатом цього є неефективна та безрезультатна робота. Тому постійний контролінг діяльності повертає їх у колію, змушує відволіктися від жахливих навколишніх подій. Допомагає надалі розвивати підприємства та підтримувати економіку України. У період війни контролінг став найважливішою функцією менеджменту, тому є актуальним детальніше дослідити сутність цього поняття.

Контролінг є одною з головних функцій менеджменту у підприємницькій діяльності. Дуже багато економістів визначали його сутність. До прикладу Р. Манн та Е. Майер трактують контролінг як систему забезпечення діяльності підприємства в двох аспектах: короткостроковому – оптимізація прибутку та у довгостроковому – зберігання та підтримка гармонічних відносин та взаємозв'язків підприємства з зовнішнім середовищем [2]. М. Пушкар розглядає контролінг як «концепцію ефективного управління економічним об'єктом з метою забезпечення його сталого і тривалого існування в постійно змінюваному середовищі» [2]. З досліджень К. Амрайна контролінг це «управління управлінням». Служба контролінгу повинна виконувати функції з оптимізації управлінських процесів з метою підвищення якості управлінських рішень [2]. Ще досить багато науковців досліджували поняття контролінгу і проаналізувавши їх, можемо відзначити, що єдиного визначення контролінгу немає. Дана функція менеджменту є доволі новою, а саме поняття контролінг не обмежується одним лиш контролем управлінської діяльності [3]. Усі визначення обґрунтовують окремі аспекти цього терміну, тому узагальнивши їх, можемо зробити висновок, що це широке поняття являє собою сукупність процесів та методів контролю, координації та організації управлінської діяльності підприємства, шляхом збору інформації про продуктивність різних виробничих та організаційних процесів, впровадження оперативних планів для їх подальшої оцінки.



Основною метою цієї концепції є забезпечення сталого розвитку та успішної діяльності організації в довгостроковій перспективі.

Безперечно в умовах війни контролінг є невід'ємною частиною управлінської діяльності. Він допомагає якісно організувати робочий процес і навіть з непередбачуваними ситуаціями якісно виконувати роботу. Аби ефективно працювати, контролінг повинен виконувати такі функції:

- сервісну функцію;
- функцію прийняття рішень (управлінську);
- функцію внутрішнього контролю на підприємстві [2].

Сервісна функція, тобто забезпечення інформацією керівної ланки підприємства, передбачає створення систем планування нормування обліку та контролю. Вони спрямовані на досягнення мети та кінцевої цілі. Інформація, яку надають ці системи повинна бути достовірною, чіткою та структурованою, щоб можна було якісно оцінювати діяльність підприємства.

Функція прийняття рішень (функція управління контролінгом) являє собою прийняття управлінських рішень на основі різноманітних показників та відомостей, даних аналізу відхилень, величини покриття та загальних результатів діяльності підприємства[2].

І третя функція, а саме внутрішній контроль на підприємстві це безпосередньо контроль організації виробничої та економічної роботи як підприємства в цілому так і його окремих підрозділів.

Усі вище названі функції надають можливість реалізовувати головне завдання контролінгу - виявлення помилок у роботі організації та координація її діяльності з метою запобігання кризовим ситуаціям та підвищення ефективності роботи організації [3]. Звісно всіх кризових ситуацій запобігти не можна. До прикладу, не можна було передбачити і запобігти повномасштабному російському вторгненню і його наслідкам.

Але контролінг можна назвати підґрунтям усіх інших функцій менеджменту: планування, організування, мотивування та координування. Якщо не має чіткого контролю за виробництвом, за керівною частиною підприємства, то інші функції менеджменту будуть малоєфективними.

В сучасних умовах сьогодення українським підприємствам надається можливість обирати власну стратегію розвитку та систему контролінгу. Таке відкрите поле дій покладає на керівників суттєво більшу кількість відповідальності за прийняті ними управлінські рішення [1]. Контролінг є системою, що зорієнтована на майбутній

розвиток компанії, тому аби зменшити вірогідність непередбачуваних помилок, збитків та занепаду бізнесу підприємцям потрібно впроваджувати якісну систему контролінгу і використовувати лише достовірну інформацію про діяльність підприємства.

Зазвичай цикл контролінгу включає етапи планування, контролю виконання та прийняття коригуючих управлінських рішень. Фаза планування в рамках контрольного циклу відбувається за механізмом «зустрічного потоку». Перш за все, це планування «зверху вниз», тобто розробка планів і розповсюдження їх від вищих управлінських рівнів до нижчих. Після цього відбувається протитечія «знизу вгору», яка передбачає деталізацію плану з нижчих до вищих управлінських рівнів. Як наслідок, одним із завдань контролінгу є координація запланованої роботи та розробка методології узгодження індивідуальних планів та консолідації їх в єдиний корпоративний план. Останній етап контролю відхилень між планами та фактами передбачає аналіз фактичних даних щодо контрольних значень та розробку заходів щодо усунення відхилень в межах своєї компетенції.

У випадку запровадження ефективної системи контролінгу, побудови плану з урахуванням всіх зовнішніх та внутрішніх переваг та загроз підприємство буде успішним. Саме сьогодні, коли тривають військові дії, більшість співробітників перебувають у стресі, не можуть зосередитися на роботі та виконувати її якісно, контролінг та організація робочого процесу є такою важливою частиною діяльності. Контролінг створює методологічний інструментарій для підтримки ключових функцій менеджменту: планування, організування, мотивування, контролю, обліку й аналізу та винесення ситуаційних суджень для прийняття бізнес- рішень.

1. Слинівська О. Б. Впровадження системи контролінгу на підприємствах України. *Вісник Національного університету біоресурсів і природокористування. Агросвіт*. Київ, 2015. №11. С. 34-37.

2. Шатохін О. Г. Контролінг та його функції в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Електронний журнал Дніпровського державного аграрно-економічного університету. Ефективна економіка*. Дніпропетровськ, 2014. № 5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2985>

3. Шевченко П. О. Контролінг як інструмент ефективного управління підприємством. Тернопіль, 2021. 74 с.

## РИНОК ЖИТЛОВОЇ НЕРУХОМОСТІ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ВІЙНИ

**Костянтин Павлов**

Волинський національний університет імені Лесі Українки

На сьогодні ситуація на ринку житлової нерухомості є вкрай напруженою. Основною причиною є війна в Україні, яка паралізує усі сфери та галузі економіки. Олександр Гончаров, який є директором Інституту розвитку економіки України відмітив, що особливого краху за теперішньої ситуації зазнають об'єкти житлового фонду у новобудовах.

Лишень в Києві, обсяг падіння продажу житлових об'єктів первинного призначення зменшено на 50 % у зв'язку з падінням попиту. Окрім того, недобудовані об'єкти, які було призупинено з початком повномасштабного вторгнення окупанта, також мають надзвичайно низьку ймовірність свого відновлення [1].

Підтверджено економічну неспроможність та недоцільність відновлення та продаж об'єктів житла первинного фонду також і співзасновником та керуючий партнер компанії INSPI Development [2]. Тобто, слід відмітити різку та потрібну зміну суб'єктів, об'ємів, фінансування які неминуче відбуватимуться на регіональних ринках нерухомості [4].

За таких умов очевидним та прогнозованим є покращення та можлива часткова монополізація значної частки ринку великими девелоперами. Злиття внаслідок банкрутства невеликих будівельних компаній є процесом, який в найближчому часі буде реалізовано. Звісно, процес злиття відбуватиметься на користь потужних та розгалужених будівельних компаній.

Не виключено, що при зміні кон'юнктури ринку, яка обов'язково вплине на структуру ринкової економіки країни, з'являться іноземні компанії-інвестори, які теж формуватимуть політику на ринку регіональних ринків житла в основному серед міст Західного регіону, де на сьогодні є відносно спокійніше.

Потужні приватні інвестори зацікавлені вкладати кошти у розвиток нових житлових проєктів в різних сегментах нерухомості (міських житлових та замських житлових комплексів різних форматів).

Також слід помітити відносно поживлення серед вітчизняних підприємств в напрямі стимулювання споживацького попиту на об'єкти житлової нерухомості [3]. Зокрема з 1 жовтня в Україні

почала діяти соціальна іпотечна програма «Оселя», яка зорієнтована на відповідний прошарок громадян, які гостро потребують житла у зв'язку з втратою власного чи вимушеного переселення. За умовами цієї програми, зазначені категорії можуть його придбати в межах 3% іпотечного кредиту [7].

Дана програма «Оселя» була затвердженою Постановою Кабінету Міністрів № 856 та є державною програмою можливості доступного кредитування для пільгової категорії населення [6]. Дана програма орієнтована на меншу процентну ставку та кращі умови згідно нормативної площі житла для осіб, які цього потребують.

За тих обставин, коли близько мільйона громадян нагально потребують вирішення житлових умов, адаптація державної стратегії іпотечного кредитування є особливо важливою та своєчасною [5].

Згідно умов програми «Оселя» отримати пільговий кредит може платоспроможний громадянин України, віком від 18 – 70 років, який цього потребує. Однак є умова за якої, позичальник не повинен володіти об'єктами нерухомості, площа якої перевищує 52,5 квадратних метри, та мати пільги та перебувати під санкціями. Крім того, кредит не надається особам, які перебувають під санкціями, або входять до реєстру олігархів.

На отримання кредиту, в першу чергу претендують: військові та медичні працівники; освітяни та науковці.

Результатом реалізації цієї програми є тисячі заявок від українців щодо участі в програмі пільгового житла. Кредитно-банківські установи на разі видають кредити виключно на придатне та завершене житло.

1. Кожен третій забудовник може стати банкрутом: прогноз від економіста. URL: [https://realestate.24tv.ua/kriza-rinku-neruhomosti-ukrayini-vpliv-viyni-pervinniy-rinok\\_n2130055](https://realestate.24tv.ua/kriza-rinku-neruhomosti-ukrayini-vpliv-viyni-pervinniy-rinok_n2130055)

2. Павлов К. В., Павлова О.М., Козлов В.А. Правове регулювання та управління процесом поводження з твердими побутовими відходами в Україні. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки : журнал / уклад. Любов Григорівна Ліпич, Мирослава Богданівна Кулинич. Луцьк: Вежа-Друк, 2019. №1(17). С. 76-85.

3. Павлов К.В. Оцінка конкурентоспроможності регіональних ринків житлової нерухомості України : монографія. Луцьк: ПрАТ «Волинська обласна друкарня», 2018. 482 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15676/1/final.pdf>.

4. Павлов К.В. Регулювання інвестиційно-житлових відносин в Україні: монографія. Рівне: НУВГП, 2013. 230 с.

5. Павлов К.В., Павлова О.М. Формування та регулювання конкурентних відносин на регіональних ринках житла України : монографія. Луцьк : видавництво «Терен», 2019 542 с. URL: <http://esnuir.eunu.edu.ua/handle/123456789/15852>.

6. Постанова КМУ №856 від 02.08.2022 р. «Деякі питання забезпечення приватним акціонерним товариством «Українська фінансова житлова компанія» доступного іпотечного кредитування громадян України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2022-%D0%BF/print>.

7. Стрішенець О.М., Павлов К.В. Особливості конкурентних відносин на регіональних ринках нерухомості. Науковий вісник ужгородського університету. Серія «Економіка». Збірник наукових праць. Випуск 1 (47). Том 2. Ужгород, 2016. С. 35-38.

## **ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СПОСІБ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ**

**Канд. екон. наук, доцент Пакуліна А. А.**

Харківський національний університет будівництва та архітектури,  
м. Харків

Управління витратами – це система цілеспрямованого впливу на склад, структуру і поведінку витрат та їх чинники на всіх етапах формування і розподілу витрат, що ґрунтується на використанні об'єктивних економічних законів і функцій менеджменту, задля підвищення ефективності діяльності підприємства на основі оптимізації рівня витрат, забезпечення його конкурентоспроможності на ринку та досягнення стратегічної мети і поточних завдань його розвитку. Основним завданням управління витратами є пошук найефективнішого способу використання наявних ресурсів, а саме оптимізація витрат[1].

Процес оптимізації діяльності підприємства - це шляхи пошуку найефективніших методів господарювання, за яких підприємство отримувало б максимальний ефект з мінімальними витратами.

Оптимізація витрат – це безперервний процес планування, обліку, аналізу, контролю витрат та прийняття рішень щодо подальшої економічної політики підприємства з використанням інструментів мотивації працівників на всіх рівнях сформованої організаційної структури. Планування здійснюється з метою визначення необхідного рівня витрат для забезпечення ефективної роботи підприємства, а також обчислення прибутку, який буде отримано за певного рівня та структури витрат; облік – передбачає спостереження, ідентифікацію вимірювання та реєстрацію фактів витрачання ресурсів у процесі господарської діяльності підприємства; аналіз здійснюється з метою визначення ступеня раціональності витрат та оцінки впливу відповідних факторів на їх рівень; організація та контроль – полягає у визначенні місць формування витрат і центрів відповідальності з метою відслідковування причин перевитрат або економії та виявлення відповідальних за це осіб; прийняття рішень у сфері витрат здійснюються з метою обґрунтування доцільності виробництва окремих видів продукції, виборі техніки та технології, формуванні товарного асортименту підприємства тощо.

Виходячи з особливостей кожного підприємства та його видів діяльності керівники управлінських служб можуть застосовувати

наступні напрямки оптимізації витрат, що були розроблені нами в результаті комплексного аналізу теми витрат.

По-перше, це налагодження самої системи управління витратами: скорочення ланковості управлінського апарату та організація детального обліку витрат. У механізмі управління витратами економічні принципи реалізуються через організаційну систему. Організація – найважливіший елемент ефективного управління витратами. Вона встановлює, яким чином на підприємстві управляють витратами, тобто хто це робить, в які терміни, з використанням якої інформації і документів, якими способами. Визначаються місця виникнення витрат, норми витрат і центри відповідальності за їх дотримання. Розробляється ієрархічна система лінійних і функціональних зв'язків керівників і фахівців, що беруть участь в управлінні витратами, яка має бути сумісна з організаційною і виробничою структурою підприємства. Організація та деталізація витрат дозволить фахівцям чітко виявляти де саме можна скоротити витрати, а де відбуваються зайві перевитрати.

Якщо витрати розглядати як інструмент збільшення прибутку, то необхідно проаналізувати з метою оптимізації кожен з їх частин. Однією з вагомих частин витрат є витрати на оплату праці.

Отже, другий напрямок це оптимізація витрат на оплату праці. Заробітна плата є одним з елементів витрат, має свою структуру і утворює фонд оплати праці штатних працівників.

Резервами зниження витрат на оплату праці є підвищення продуктивності праці за рахунок автоматизації торговельних процесів, вдосконалення організації торгівлі і праці, а також покращення використання робочого часу за рахунок ліквідації можливих його втрат, підвищення рівня дисциплінованості та відповідальності працівників.

Підвищення продуктивності праці можна забезпечити шляхом використання наступних пропозицій:

- механізація та автоматизація виробництва, застосування ефективної техніки та нових ефективних розробок, заміна або модернізація старого обладнання;

- впровадження у діяльність економічних методів управління, вдосконалення ціноутворення, фінансово-кредитного механізму та ін.;

- оптимізація чисельності працівників окремих професій, підвищення кваліфікації працівників, побудова ефективної системи матеріального стимулювання.

Для підвищення продуктивності праці важливим є її організація – підготовка робочого місця, забезпечення належної матеріально-технічної бази, раціональна організація робочого часу.

Також оптимізація несе за собою мотивацію персоналу. Так, якщо заробітна плата буде виплачуватися не фіксованою ставкою, а частково у вигляді відсотка від реалізації або бонусів за досягнення певних результатів, це буде мотивувати працівників, сприятиме підвищенню прибутковості підприємства та зменшенню витрат на оплату праці у разі невиконання певного плану реалізації або поставлених завдань.

Проте, оптимізація через мотивацію може нести негативні побічні ефекти, коли управління стимулює співробітників діяти не в інтересах підприємства. В цьому випадку система управління призводить до відсутності збігу цілей. І навпаки, коли управління мотивує бажану для організації поведінку, то в цьому випадку фахівці описують цей стан як ситуацію, при якій цілі організації і цілі співробітників співпадають.

Управління за результатами може викликати розбіжність цілей, особливо якщо необхідні організації результати можуть бути визначені тільки частково. Тоді співробітники зосередять свої зусилля тільки на тих ділянках роботи, які відслідковуються системою управління, незалежно від того, наскільки це бажано для цілей організації в цілому. Іншими словами, вони намагатимуться в першу чергу підвищити власні показники роботи, незалежно від того, наскільки їх дії працюють на досягнення загальних організаційних цілей. Крім того, співробітники можуть ігнорувати деякі важливі ділянки, якщо ці ділянки системою управління не відслідковуються[2].

Ще однією вагомою частиною витрат є матеріальні витрати, що входять до собівартості продукції. Процес закупівлі сировини має також бути впорядкованим та організованим. Наступним напрямком оптимізації витрат є перегляд керівниками компанії процесу закупівлі. Необхідно проводити тендер серед постачальників та обирати найбільш вигідніші умови покупки сировини. Потрібно проводити наскрізний аналіз логістичних каналів для виявлення поточного стану запасів та визначити шляхи їх можливого зменшення. У багатьох випадках цього можна досягти шляхом скорочення кількості складів або часткового їх об'єднання.

Також необхідно удосконалити роботу відділу логістики (скорочення ланковості товаропросування і відстані перевезень). При



раціональній організації процесу поставок зменшиться кількість складських запасів, в тому числі і обсяг готової, але не реалізованої продукції. Складські приміщення, що звільняться можна здати в оренду, таким чином розморозити частину грошових ресурсів.

Перегляд матеріально-технічної бази підприємства також можна розглядати напрямком оптимізації витрат: впровадження нової, прогресивної та інноваційної техніки та обладнання, застосуванням нових видів сировини і матеріалів, автоматизацією і механізацією виробничого обладнання.

Але цей напрям є досить неоднозначним та далекоглядним. Служба управління витрат повинна провести аналіз щодо економічної вигоди придбання нового або модернізації старого обладнання. Наведена аналітична інформація із розрахунками щодо придбання або модернізації обладнання допоможе керівникам прийняти вірні рішення щодо понесення таких витрат.

Наступний напрямок це вивчення та усунення причин браку. Ведення аналітичного обліку браку, його класифікація сприятиме його своєчасному виявленню, усуненню та запобіганню. Це призведе до зниженню собівартості за рахунок скорочення втрат від браку і інших непродуктивних витрат, що дасть можливість зменшити і більш раціонально використовувати відходи виробництва.

Ще одним заходом зниження витрат можна розглянути впровадження на підприємстві концепції ланцюга цінностей. Налагодження тісних зв'язків з постачальниками та покупцями. Ланцюг цінності представляє собою узгоджений набір видів діяльності, що створюють цінність для підприємства, починаючи з вихідних джерел сировини для постачальників даного підприємства аж до готової продукції, доставленої кінцевому покупцеві, включаючи обслуговування споживача. При цьому акцентується увага не тільки на процесах, що відбуваються всередині підприємства, а й набагато ширше, виходячи за рамки конкретного підприємства. Суттєву перевагу підприємство може отримати, втрутившись у роботу постачальників і отримавши для себе певні переваги по витратах. З іншого боку, підприємство може поліпшити свої конкурентні переваги, приділивши увагу обслуговуванню клієнтів.

Аналізуючи ланцюжки цінностей, підприємство може підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок виявлення прихованих резервів та подальшої оптимізації окремих видів своєї діяльності.

Зменшення та оптимізація витрат завжди буде залишатися актуальною проблемою на будь-якому підприємстві. Раціонально

функціонуюча система управління витратами, в результаті роботи якої приймаються рішення, спрямовані на підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, здобуття конкурентної переваги та підвищення прибутковості підприємства, сприятиме його успішності та процвітання.

Підсумовуючи вищезазначене треба відмітити, що одним із основних засобів отримання більшого обсягу прибутку і досягнення конкурентної переваги є не просто зменшення, а саме оптимізація витрат.

Проведений комплексний аналіз витрат підприємства визначає, що в ході господарської діяльності підприємства досягнення конкурентної переваги можливо здійснити через застосування наступних напрямів оптимізації:

- удосконалення системи управління витратами;
- оптимізація витрат на оплату праці та підвищення продуктивності праці;
- удосконалення процесу закупівлі;
- організація відділу логістики
- придбання нового або модернізації старого обладнання
- вивчення причин браку;
- впровадження концепції ланцюга цінностей.

Управління витратами підприємства - це ціла самостійна система і вона може більш ефективно працювати у тому випадку, коли наявні ресурси використовуються економно та раціонально. У цьому разі система може забезпечувати активний та системний пошук можливостей щодо зниження витрат, і таким чином забезпечувати розвиток підприємства та підняття його конкурентоспроможності.

Для успішного функціонування підприємства, керівники повинні більше уваги приділити налагодженню системи управління витратами, застосовувати нові заходи і напрями оптимізації витрат, необхідно вивчати і застосовувати досвід зарубіжних компаній.

1. Управління підприємством [Текст] / О. А. Зоріна // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – 2010. – № 2 (49). – С. 59 – 66.

2. Пустовіт Л. Є. Система контролінгу як чинник стабільності діяльності підприємств [Електронний ресурс] / Л. Є. Пустовіт. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Staftp/2012\\_53/files/ST53\\_38.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Staftp/2012_53/files/ST53_38.pdf)

## РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

**Канд. екон. наук, доцент Пакуліна А. А.**

Харківський національний університет будівництва та архітектури,  
м. Харків

Інноваційна стратегія регіону повинна охоплювати всі основні напрямки та сфери управлінської діяльності регіонів на основі активізації та підвищення ефективності інноваційних процесів.

Основними напрямками управлінської діяльності з підвищення інноваційної активності та ефективності в регіонах в першу чергу повинні бути:

- створення сприятливих передумов і факторів для системного впровадження інновацій в усі структури і підприємства на території регіону;
- розробка механізмів ресурсної підтримки інноваційної діяльності, у тому числі механізмів створення фондів венчурного фінансування;
- забезпечення соціального партнерства та відповідальності, ділового співробітництва представників наукової громадськості, підприємств різних галузей, бізнесу та адміністрації регіону у вирішенні проблеми інноваційного розвитку всіх сфер соціально-економічного комплексу території регіону;
- формування ефективного організаційно-економічного механізму мотивації та стимулювання просування інновацій;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату для інноваційної діяльності підприємств та організацій на території регіону;
- формування сприятливого середовища для інноваційної діяльності, привабливого для інвестицій у наукову та виробничу сферу економіки;
- розробку нормативно-правової бази інноваційної діяльності;
- фінансування науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт зі створення та впровадження виробництва нової або вдосконаленої продукції в рамках заходів обласних цільових програм;
- надання грантів для фінансування створення об'єктів інтелектуальної власності та впровадження результатів науково-дослідних робіт у виробництво;
- сприяння розміщенню державного замовлення на закупівлю продукції, створеної в результаті інноваційної діяльності.

Головною метою стратегії інноваційного розвитку економіки регіонів є визначення принципів, стратегічних основ, орієнтирів у функціонуванні та розвитку інноваційної підсистеми територіального утворення з урахуванням таких специфічних пріоритетів як поліпшення умов та підвищення рівня життя населення регіону на основі підвищення інноваційної активності підприємств регіонального господарства.

В основу розробки стратегії інноваційного розвитку регіонального господарства на середньострокову і довгострокову перспективи повинна бути покладена концепція соціально-економічного розвитку регіону, що охоплює всі основні питання, пов'язані з соціально-економічними аспектами ефективного функціонування регіонів.

Основними принципами розробки і реалізації стратегії інноваційного розвитку економіки на регіональному і муніципальному рівнях є принципи комплексності, системності, багатоваріантності, альтернативності, застосування різних методів, порівнянності показників, етапності та ін.

Узагальнення досвіду розробки стратегій інноваційного розвитку в регіонах і муніципалітетах нашої країни і за кордоном свідчить про те, що центральною ланкою цього процесу є, перш за все, вирішення наступних питань:

- обґрунтування та уточнення цілей, завдань, сценаріїв, принципів і параметрів інноваційного розвитку;
- врахування об'єктивних тенденцій та проблем інноваційного розвитку;
- аналіз умов і факторів, що визначають рівень інноваційної активності та ефективності інноваційної діяльності підприємств на території регіону;
- виявлення особливостей та перспектив функціонування регіональних внутрішньорегіональних інноваційних підсистем економіки;
- удосконалення моделей, форм і методів управління інноваційним розвитком регіонів і муніципалітетів;
- визначення напрямів і механізмів реалізації інноваційної політики в ув'язці з іншими напрямками соціально-економічної політики регіонів і муніципальних утворень;
- формування заходів щодо активізації інноваційної діяльності підприємств територій регіонів, підтримки та стимулювання інноваційної підприємницької діяльності та ін.

Стратегії інноваційного розвитку економіки регіонів повинні розроблятися на основі системного підходу, виходячи з аналізу сформованого рівня інноваційності економічного, організаційного, соціального, технічного, технологічного розвитку і потенційно наявних можливостей територіальних утворень – природних, виробничо-економічних, науково-технічних, інвестиційних, фінансових, трудових потенціалів, ринкової кон'юнктури, демографічної ситуації, стану економіки і соціальної сфери.

У процесі дослідження нами запропонована та обґрунтована типізація стратегій інноваційного розвитку економіки регіонів.

Стратегія інноваційного розвитку, головною метою якої є формування ефективної інноваційної підсистеми економіки регіонів, реалізується через різні інструменти – інноваційні комплексні цільові програми, проекти, заходи-інновації.

Наші дослідження показали необхідність в процесі оцінки ефективності інноваційних підсистем економіки регіонів використовувати систему критеріїв (загальних і приватних критеріїв) комплексної оцінки ефективності їх розробки та реалізації.

Таким загальним критерієм ефективності інноваційних підсистем економіки регіонів повинна бути максимізація рішення завдання з активізації інноваційної діяльності підприємств і організацій території регіонів з метою подальшого підвищення рівня і якості життя населення при заданих ресурсах або оптимальних витратах. Такий критерій ефективності дає можливість представити узагальнений вираз рівня розвитку інноваційної підсистеми економіки регіону, фіксувати результати її функціонування.

Приватними критеріями, використовуваними для оцінки ефективності, виходячи з основних результатів функціонування інноваційної підсистеми економіки регіонів, повинні бути критерії, що відображають оцінку результативності реалізації основних заходів, що містяться в стратегії інноваційного розвитку інноваційних підсистем. Такими приватними критеріями є насамперед:

- критерій функціональної ефективності – характеризує, якою мірою досягнуті конкретні цілі, вирішені головні завдання (технічні, технологічні, організаційні, соціальні, екологічні та ін.), визначені в стратегії інноваційного розвитку;

- критерій економічної ефективності – характеризує відношення результатів, отриманих від реалізації заходів інноваційної стратегії, до зумовивших їх витрат;

- критерій соціально-економічної ефективності – визначає, якою мірою заходи інноваційної стратегії впливають на зміну умов, організацію і характер праці людей, а його результати задовольняють матеріальні і духовні потреби;

- критерій соціально-психологічної ефективності – характеризує вплив результатів реалізації стратегій інноваційного розвитку на формування позитивного соціально-психологічного клімату, досягнення лояльності та задоволеності населення діяльністю органів місцевого самоврядування;

- критерій екологічної ефективності – відображає ступінь безпосереднього впливу результатів інноваційної стратегії на стан навколишнього природного середовища, ступінь її відтворення, раціонального використання і збереження;

- критерій інноваційної ефективності – характеризує ступінь використання новітніх досягнень передової науки і практики в процесі реалізації інноваційної стратегії.

Практичне значення запропонованої системи критеріїв оцінки ефективності стратегій інноваційного розвитку полягає в можливості їх безпосереднього використання при оцінці та обґрунтуванні ефективності, як стратегій інноваційного розвитку в цілому на різних ієрархічних рівнях і об'єктах регіону, так і для оцінки доцільності та ефективності прийнятих окремих інноваційних рішень.

Разом з тим слід зазначити, що розглянуті критерії ефективності інноваційних підсистем економіки регіонів знаходяться в певному протиріччі, що неодмінно слід враховувати в процесі проведення оцінки ефективності.

Оскільки критерій ефективності інноваційних підсистем економіки регіонів дає узагальнене формулювання кінцевої мети їх функціонування, то він практично є єдиним для всіх ієрархічних рівнів господарства регіонів. Однак оцінити ефективність інноваційних підсистем економіки регіонів одним єдиним синтетичним критерієм надзвичайно складно, бо сама ця підсистема є поняттям багатокомпонентним. Для цих цілей потрібна система відповідних показників, що відображають різні сторони ефективності інноваційних підсистем економіки регіонів.

## **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ХАРКІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ**

**Канд. екон. наук, доцент Пакуліна А. А.**

Харківський національний університет будівництва та архітектури,  
м. Харків

В ході дослідження нами були виявлені напрямки підвищення ефективності державного регулювання інноваційної діяльності в Харківській області: удосконалення управління інноваційним розвитком Харківської області; стимулювання існуючих в Харківській області компаній до використання інновацій; створення ефективної інфраструктури для підтримки інновацій; підвищення рівня інноваційної культури в Харківській області; створення ефективної науково-інноваційної системи (НІС); створення інноваційної моделі розвитку промисловості Харківської області, заснованої на взаємодії державних органів, науки і бізнесу в процесі формування наукової системи, що є фундаментом успішної модернізації промислового комплексу регіону; реорганізація структури Харківської торгово-промислової палати та створення інформаційно-консультаційного відділу інновацій та модернізації, використання в процесі діяльності Харківської торгово-промислової палати методів аутсорсингу та субконтрактингу.

Перш за все, необхідно стимулювати існуючі в регіоні компанії до використання інновацій.

Мета напрямку - сприяти існуючим в регіоні компаніям в активному використанні інновацій всього спектру напрямків-технологічні інновації – інновації в галузі менеджменту, маркетингу, фінансів та ін.

Активне використання інновацій забезпечить підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності, допоможе компаніям прискорити своє зростання, освоїти нові ринки, створити нові робочі місця, що в кінцевому рахунку визначає економічний розвиток Харківської області, зростання податкової бази і підвищення якості життя. Даний напрямок володіє найбільшим потенціалом для досягнення інноваційних цілей регіону, дозволяє в порівняно короткі терміни отримати результати, оскільки використовує ресурс діючих компаній і не вимагає витрат на створення нового бізнесу. Харківська

область володіє достатніми умовами для успішної реалізації цього пріоритетного напрямку.

Основні завдання напрямку:

- надання сприяння у забезпеченні інформаційної підтримки суб'єктів інноваційної діяльності та малого підприємництва про наявність кваліфікованих кадрів, бізнес-партнерів, можливості просування продукції тощо.;

- підтримка у формуванні спеціалізованих структур регіону, що здійснюють зв'язок з бізнесом;

- здійснення підтримки перспективних інноваційних проєктів, що реалізуються в інтересах регіону.

Мета напрямку «Створення ефективної інфраструктури для підтримки інновацій» – створення ефективно працюючої інфраструктури, що сприяє швидкому розвитку інноваційної діяльності в регіоні.

Перш за все необхідно сформувати основу комплексної інфраструктури і забезпечити умови для її саморозвитку. За типом надаваних інфраструктурних послуг можна виділити наступні взаємопов'язані системи: система інформаційного забезпечення; система експертизи програм і проєктів; система фінансово-економічного забезпечення; система виробничо-технологічної підтримки; система сертифікації; система просування на ринок наукомісткої продукції; система координації та регулювання розвитку інноваційної діяльності регіону. При цьому сформовані інфраструктурні системи повинні координувати свої дії при наданні послуг – працювати як єдиний механізм.

Системоутворюючими елементами обласної інноваційної інфраструктури регіону повинні стати: державні наукові центри, галузеві інститути, установи вищої освіти, провідні науково-виробничі підприємства, технопарки та бізнес-інкубатори. Реалізація нового підходу до інфраструктурного забезпечення науково-технічної та інноваційної діяльності дозволить організаціям, зайнятим дослідженнями і розробками, компенсувати відсутність багатьох компонентів, необхідних для успішної роботи, і дасть можливість комерціалізації власних розробок.

Основні завдання напрямку: організація заходів, що сприяють розвитку інфраструктурної мережі (проведення семінарів, конференцій, виставок і т. д.); сприяння створенню та розвитку об'єктів інноваційної інфраструктури Харківської області; сприяння



розвитку зовнішніх зв'язків організацій інноваційної інфраструктури регіону.

Мета напряму «Підвищення рівня інноваційної культури в Харківській області» – підвищення рівня інноваційної культури за рахунок максимально ефективного використання кадрового потенціалу для реалізації інноваційних напрямків концепції.

Здатність генерувати нові ідеї, об'єктивно приймати рішення щодо їх втілення, професійно вирішувати поставлені завдання в кінцевому рахунку є визначальним фактором успіху практичної реалізації цілей регіону.

Основні завдання напряму:

- пропозиція вищим та середнім професійним навчальним закладам регіону організувати цільову підготовку та перепідготовку кадрів для інноваційних виробництв, а також організацій інноваційної інфраструктури зі стажуванням на промислових підприємствах;

- підтримка винахідницької діяльності, залучення до творчого процесу студентів та молодих фахівців;

- пропаганда інноваційної культури через систему регіональних та загальноукраїнських конкурсів у науково-технічній та інноваційній сферах.

Якщо провести аналіз статистичних даних розвитку Харківської області за останні п'ять років, то стає ясно, що економіка регіону не проявляє значних темпів зростання. Це багато в чому залежить і від недооцінки важливості розвитку науково-дослідної діяльності в регіоні, головного постачальника інновацій у виробництво, що, природно, відбивається на його національному та регіональному фінансуванні, про що також свідчить статистика. Особливо це відноситься до витрат на розвиток технічних наук, без яких, на наш погляд, інноваційний розвиток промисловості Харківської області не представляється можливим.

На сьогоднішній день існують чотири групи показників, що описують деякі аспекти науково-інноваційної діяльності: статистичні показники розвитку сфери досліджень і розробок: витрати на дослідження і розробки, чисельність дослідницького персоналу і т. д.; патентна статистика; бібліометричні дані про наукові публікації та цитованість; технологічний баланс платежів, що характеризує міжнародний трансферт технологій, методичні особливості аналізу та інші питання застосування.

Проаналізувавши статистичні дані про науково-дослідну діяльність за останні десять років, ми можемо зробити висновок, що інноваційна

діяльність промислового сектора економіки Харківської області знаходиться в стані, близькому до критичного. Необхідно перебудувати процес взаємодії науки і бізнесу, науки та адміністрації регіону в питаннях підготовки та працевлаштування кваліфікованого персоналу, розробки технічних інновацій, формування схеми фінансової підтримки інноваційного розвитку промисловості регіону. Першорядним і основоположним у цьому процесі є етап розробки та здійснення інноваційної політики в регіоні, головним завданням якої має стати створення ефективної науково-інноваційної системи (НІС). Важливість НІС обумовлена її становленням як складового компонента господарського комплексу регіону, тісно інтегрованого з іншими галузями економіки державного суб'єкта, а в першу чергу, природно, з промисловістю.

У Харківській області необхідно формувати ефективний тандем «наука – виробництво». В даний час цей взаємозв'язок практично відсутній, як і сам науково-інноваційний комплекс. Та ж тенденція спостерігається і у взаєминах між самими виробничими підприємствами. Тому, ми вважаємо, що тільки реалізація представленої комплексної програми інноваційного розвитку промисловості регіону дозволить державному суб'єкту модернізувати свою економіку і зробити її не тільки сільськогосподарсько-розвиненою, але, і головним чином, промислово-ефективною. Саме тріо «держава-наука-бізнес» сформує в Харківській області стійку і перспективну економічну ситуацію, що, як наслідок, підвищить рейтинг регіону і знову приверне на його територію вітчизняних і зарубіжних інвесторів.

Проаналізувавши статистичні дані про науково-дослідну діяльність за останні десять років, ми можемо зробити висновок, що необхідно перебудувати процес взаємодії науки і бізнесу, науки і адміністрації регіону в питаннях підготовки та працевлаштування кваліфікованого персоналу, розробки технічних інновацій, формування схеми фінансової підтримки інноваційного розвитку промисловості регіону. Першорядним і основоположним у цьому процесі є етап розробки та здійснення інноваційної політики в регіоні, головним завданням якої має стати створення ефективної науково-інноваційної системи. Важливість НІС обумовлена її становленням як складового компонента господарського комплексу регіону, тісно інтегрованого з іншими галузями економіки державного суб'єкта, а в першу чергу, природно, з промисловістю

## МЕТОДОЛОГІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

Канд. екон. наук, доцент Пакуліна А. А.  
здобувач вищої освіти Дідик А.К.

Харківський національний університет будівництва та архітектури

Розглядаючи господарський суб'єкта ринку (фірма, підприємство, об'єднання, холдинг) як виробничу систему, тобто як сукупності взаємодіючих між собою, а також з довкіллям елементів змушує визнати, що їх розвиток носить стохастичний характер. Тому рішення, що приймаються власником виробничої системи, завжди пов'язані з ризиком. Ризик у прийнятті управлінського рішення, виходячи із самого його визначення, – це ризик у виборі альтернатив. Він існує як на стадії мотивації прийняття рішень, розрізняють мотивований ризик – розрахований на ситуаційні переваги в діяльності і немотивований ризик (коли ні на що не розраховують).

Для того щоб оцінити рівень ризику, його необхідно виміряти. Аби кількісно визначити ризик, необхідно знати всі можливі наслідки від проведення окремих дій і дати їм кількісну чи порівняльну інтерпретацію. Для кількісного оцінювання рівня ризику використовують ряд показників, таких як можливий результат, очікуване значення рівня ризику і відхилення від очікуваного значення.

Саме різноманітні методи ризик менеджменту допомагають проаналізувати основні ризики підприємств та розробити певну концепцію задля їх оцінки, усунення та подальшого прогнозування.

Методи менеджменту можна визначити як сукупність прийомів і способів, застосування яких дозволяє забезпечити нормальне і ефективне функціонування керуючої і керованої підсистем системи управління.

Ризик-менеджмент виконує певні функції. Розрізняють такі функції ризик-менеджменту[1]:

- Об'єкта управління, куди відноситься організація дозволу ризику; ризикових вкладень капіталу; робіт по зниженню величини ризику; процесу страхування ризиків; економічних відносин і зв'язків між суб'єктами господарського процесу.

- Суб'єкта управління, в рамках яких прогнозування, організація, координація, регулювання, стимулювання, контроль.

Прогнозування являє собою розробку на перспективу змін фінансового стану об'єкта в цілому і його різних частин.

Прогнозування - це передбачення певних подій. Організація - об'єднання людей, спільно реалізують програму ризикового вкладення капіталу на основі певних правил і процедур. Регулювання - вплив на об'єкт управління, за допомогою якого досягається стан стійкості цього об'єкта в разі виникнення відхилення від заданих параметрів. Координація - забезпечення узгодженості роботи всіх ланок системи управління ризиком. Стимулювання - спонукання фінансових менеджерів, інших фахівців до зацікавленості в результатах своєї праці. Нарешті, контроль - це перевірка організації роботи зі зниження ступеня ризику.

У ризик-менеджменті готових рецептів немає і бути не може. Але знаючи його методи, прийоми, способи вирішення тих чи інших господарських завдань, можна добиватися відчутного успіху в конкретній ситуації

У загальній сукупності методів управління ризиками виділяють сім основних груп:

#### 1) юридичні

Сутність юридичних методів управління ризиками полягає у використанні основних положень чинного законодавства з метою профілактики ризиків і нейтралізації їх негативних наслідків. До складу юридичних методів ризик-менеджменту входять:

- кримінально-правові;
- адміністративно-правові;
- цивільно-правові.

#### 2) адміністративні

Адміністративні методи управління ризиками це методи управління, дія яких заснована на силовому примусі. Група адміністративних методів управління ризиками включає в себе організаційні, розпорядчі та дисциплінарні методи.

#### 3) економічні

Економічні методи управління засновані на раціональному розподілі фінансових ресурсів організації з метою мінімізації потенційних втрат і максимізації можливих доходів, що виникають в ситуаціях ризику.

Діапазон економічних методів управління ризиками досить різноманітний і включає в себе методи:

- компенсації;
- спекулювання;
- стимулювання;
- стримування.

#### 4) соціальні

Основна мета застосування соціальних методів управління ризиками – формування в організації єдиного згуртованого трудового колективу (соціуму), орієнтованого на досягнення спільної мети.

#### 5) психологічні

В основі психологічних методів управління ризиками лежить вплив керівника на особистість працівника. Особистість – це людина, що володіє комплексом індивідуальних характеристик і якостей, що відрізняють його від інших людей.

#### 6) виробничі

Система виробничих методів управління ризиками спрямована на мінімізацію втрат від шлюбу, виробничих травм та інших позаштатних ситуацій, що виникають в процесі здійснення основної діяльності організації. Вона включає в себе дві основні підгрупи технічних і технологічних методів.

Технічні методи управління ризиками засновані на підвищенні надійності існуючої в організації виробничо-технічної бази.

Технологічні методи управління ризиками засновані на розробці (придбання) та впровадженні у виробництво найбільш передових і ефективних технологій.

#### 7) науково-прикладні.

Сутність науково-прикладних методів полягає в застосуванні передових досягнень теорії менеджменту в практичному управлінні ризиками. У число науково-прикладних входять методи:

- дослідження;
- аналізу і синтезу;
- прогнозування.

Методи дослідження переважно призначені для збору та узагальнення інформації про поточний стан зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Основу методів складають статистичне спостереження, моніторинг, звітність.

Методи аналізу і синтезу тісно пов'язані між собою і призначені для обробки інформації, отриманої в результаті застосування дослідницьких методів.

Аналіз являє собою вивчення якостей, властивостей і характеристик досліджуваного об'єкта за допомогою його умовного поділу на окремі складові частини.

У свою чергу, синтез полягає в узагальненні інформації про окремі складові і формуванні сукупності інформаційних даних про об'єкт дослідження в цілому. Інформація, отримана в результаті аналізу і

синтезу, служить основою для складання різного роду прогнозів на найближчу і далеку перспективу. Прогнозування може здійснюватися методами розрахунку і екстраполяції.

Теорія і практика управління ризиком виробила низку загальних правил, на основі яких здійснюється вибір того чи іншого прийому та варіанту рішень.

Основними з них є:

1. максимум виграшу;
2. оптимальне співвідношення виграшу та величини ризику;
3. оптимальна ймовірність результату.

Правило максимуму виграшу полягає в тому, що з можливих варіантів рішень, які утримують ризик, обирається той, що забезпечує максимальний результат (дохід, прибуток) при мінімальному і прийнятному для підприємця ризику.

На практиці більш прибуткові варіанти, як правило, і більш ризикові. У такому разі використовується правило оптимального співвідношення виграшу і величини ризику, суть якого полягає в тому, що зі всіх варіантів, які забезпечують прийнятний для підприємця ризик, обирається той, у якого співвідношення прибутку і втрат (збитку) є найбільшим.

Сутність правила оптимальної ймовірності результату полягає в тому, що з усіх варіантів, які забезпечують прийнятну для підприємця ймовірність одержання позитивного результату, обирається той, у якого виграш максимальний.

Керуючись зазначеними правилами, у деяких випадках підприємець може прийняти рішення про збільшення міри ризику, якщо таке збільшення не перевищує прийнятні для підприємця втрати і забезпечує істотне збільшення прибутку.

Серед основних специфічних правил ризик-менеджменту доцільно виділити наступні:

- не можна ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал;
- необхідно думати про наслідки ризику;
- не можна ризикувати великим за ради малого;
- позитивне рішення приймається лише при відсутності сумніву;
- при наявності сумнівів приймаються негативні рішення;
- не можна думати, що завжди існує тільки одне рішення завжди є й інші.

Реалізація першого правила означає, що перш, ніж прийняти рішення про ризикове вкладення капіталу, фінансовий менеджер повинен:

- 1) визначити максимально можливий обсяг збитку за даним ризиком;
- 2) зіставити його з обсягом капіталу, що вкладається;
- 3) зіставити його з усіма власними фінансовими ресурсами і визначити, чи не приведе втрата цього капіталу до банкрутства даного інвестора.

Обсяг збитку від вкладення капіталу може бути рівним обсягу даного капіталу, менше або більше його. При прямих інвестиціях обсяг збитку, як правило, дорівнює обсягу венчурного капіталу.

Реалізація другого правила вимагає, щоб фінансовий менеджер, знаючи максимально можливу величину збитку, визначив би, до чого вона може привести, яка імовірність ризику, і прийняв рішення про відмову від ризику (тобто від заходу), прийняття ризику під свою відповідальність або передачу ризику під відповідальність іншої особи.

Дія третього правила особливо яскраво проявляється при передачі ризику, тобто при страхуванні. У цьому випадку воно означає, що фінансовий менеджер повинен визначити і вибрати прийнятне для нього співвідношення між страховим внеском і страховою сумою.

Оскільки підходи до рішення управлінських завдань можуть бути найрізноманітнішими, тому управлінню ризиками притаманна багатоваріантність. Багатоваріантність ризик-менеджменту означає стан стандарту і неординарності фінансових коливань, гнучкість і неповторність тих чи інших способів дій у конкретній господарській ситуації. Головне в ризик-менеджменті – правильно поставити мету, що відповідає економічним інтересам об'єкта управління.

Ризик-менеджмент динамічний. Ефективність його функцій багато в чому залежить від швидкості реакції на зміну умов ринку, від економічної ситуації і фінансового стану об'єкта управління. Тому ризик-менеджер повинен ґрунтуватися на знанні стандартних прийомів управління ризиком, умінні швидко і правильно оцінювати конкретну економічну ситуацію, нездатності швидко знайти вдалий, якщо не єдиний, вихід з даної ситуації.

Особливу роль у рішенні ризикових задач відіграють інтуїція менеджера та інсайд (внутрішній світ). Інтуїція являє собою здатність безпосередньо, ніби раптово, без логічного продумування знаходити правильне рішення проблеми. Інтуїтивне рішення — це як внутрішнє

освяння, просвітління думки, що розкриває суть досліджуваного питання.

У випадках, коли ризик розрахувати неможливо, ризикові рішення приймають за допомогою евристики.

Евристика це сукупність логічних прийомів і методологічних правил теоретичного дослідження і відшукування істини. Іншими словами, це правила і прийоми рішення особливо складних завдань. Звичайно, евристика менш надійна і менш певна, ніж математичні розрахунки, однак вона дає можливість одержати цілком певне рішення.

Застосування науково-прикладних методів управління дозволяє керівництву в більшості випадків заздалегідь передбачати виникнення ситуацій ризику в діяльності організації і вживати заходів щодо нейтралізації їх негативних наслідків і максимізації можливої вигоди.

1. Вітлінський В. Ризик у менеджменті. – К., 1996 // [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=binf\\_2018\\_4\\_55](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=binf_2018_4_55)



## **ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІЛЬНОЇ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ**

**Канд. екон. наук, доцент Пакуліна А. А.**

**здобувач вищої освіти Дідик А.К.**

**Харківський національний університет будівництва та  
архітектури**

Актуальність дослідження даної теми значно зростає в умовах розвитку ринкової економіки в Україні. Важливим є розуміння як здійснюються перетворення одних господарських форм в інші, в якому напрямку відбуваються ці зміни, та які наслідки ми отримаємо наприкінці цього шляху.

Метою даної роботи є дослідження механізму роботи вільної ринкової економіки та висвітлення основних проблем у її функціонуванні.

Вільна ринкова економіка – це економічна система, заснована на принципах вільного підприємництва, у якій роль основного регулятора економічних відносин відіграє ринок[1].

Ринкова економіка спирається на цінову систему, щоби сигналізувати суб'єктам ринку про коригування виробництва та інвестицій. Формування цін залежить від взаємодії попиту та пропозиції для досягнення або наближення рівноваги, коли ціна одиниці на певний товар або послугу знаходиться в точці, коли попит на товар дорівнює пропонованій кількості.

Уряди можуть втручатися, встановлюючи або цінові розрізи на конкретних ринках (наприклад, закони про мінімальну заробітну плату), або застосовувати фіскальну політику для відмовлення певної поведінки споживачів або для подолання зовнішніх ринкових факторів, породжених певними угодами. Існують різні точки зору на роль влади як в регулюванні, так і в керуванні ринковою економікою, а також у вирішенні соціальних нерівностей, що виникають на ринках. По суті, ринкова економіка вимагає, щоб цінова система, на яку впливають попит та пропозиція, існувала як основний механізм розподілу ресурсів незалежно від рівня регулювання.

Головною її перевагою є те що вона може функціонувати автоматично, тобто за своєю суттю, вона немає потреби у постійному контролі та регулюванні з боку держави та органів влади. Як зазначалося раніше, такий тип економіки досить швидко реагує на зміну попиту та пропозиції.

Для того, щоби ринкова економіка ефективно працювала, уряди повинні встановити чітко визначені та обов'язкові до виконання права власності на активи та капітальні товари. Однак права власності безпосередньо не означають права приватної власності, а ринкова економіка не передбачає існування приватної власності на засоби виробництва.

Ринкова економіка може часто залучати різні види кооперативних або автономних державних підприємств, які отримують товари та сировини на ринках капіталу. Ці підприємства використовують ринкову систему вільних цін для розподілу товарів капіталу та робочої сили. Крім того, існує багато видів ринкового соціалізму, де більшість капітальних активів перебувають у суспільній власності, а ринки розподіляють ресурси між компаніями, що належать до суспільної власності. Ринкова економіка — економіка, заснована, на принципах:

- підприємництво;
- приватна власність на засоби виробництва;
- ринкове ціноутворення;
- добровільні договірні відносини між господарючими суб'єктами;
- мінімальне втручання держави в господарську діяльність;
- захист прав приватної власності.

Одним з досягнень ринкової економіки прийнято називати рівність, рівні можливості, хоча насправді можливість визначає соціальний стан. Скільки і які товари виробляти, за якими цінами їх продавати, куди вкладати капітали — усе це визначається не розпорядженням “згори”, а механізмом попиту й пропозиції, нормою прибутку, курсом акцій, позиковим відсотком, курсом валют. Таким чином, функціонування ринкової системи передбачає певні її елементи, що у сукупності становлять зміст ринкової економіки.

Першим і найважливішим елементом ринкової економіки є виробники й споживачі. Вони формуються у процесі суспільного поділу праці, коли одні виробляють товар, а інші — його споживають.

Другим елементом ринкової економіки виступає економічна відокремленість, обумовлена приватною або змішаною формами власності на засадах корпоративного управління виробничими одиницями.

Третім елементом ринкової економіки є дві складові — попит і пропозиція. Вони забезпечують постійний зв'язок між виробниками і споживачами матеріальних благ.

Четвертим елементом ринкової економіки є ціни. Вони — предмет спеціального дослідження. Тут доречні лише два застереження:

- 1) ціни складаються в результаті взаємодії попиту і пропозиції;
- 2) ціни визначають певну сферу ринкових відносин щодо товару, який виробляється у певному географічному регіоні (місто, область, країна)

П'ятий елемент ринкової економіки — конкуренція. Вона виступає як форма взаємодії ринкових суб'єктів і механізму регулювання цін, норми прибутку, відсотка тощо.

Коли ринки мають високий рівень конкуренції, ніхто з його учасників не має великої влади та сили над іншими. Така конкуренція між фірмами знижує ціни та діє як стимул для фірм, щоб вони розвивалися та ставали більш ефективними. У такому типі економіки все взаємопов'язано між собою, тобто, чим більше фірм конкурує, тим більше і швидше вони реагуватимуть на побажання споживачів, чим ефективніше фірми поєднують свої фактори виробництва, тим більше прибутку вони отримають, чим ефективніше працюватимуть працівники, тим безпечніше буде їх робота і вища заробітна плата, чим ретельніше споживачі вирішують, що купувати, тим більше співвідношення ціни та якості вони отримають. Таким чином, конкурентні ринки допомагає мінімізувати центральну економічну проблему дефіциту, шляхом заохочення та ефективного використання національних ресурсів відповідно до побажань споживачів.

У економічній системі існує декілька видів вільного ринку:

1. Ринок відкритий — ринок, торгувати на якому можуть усі охочі, а ціни визначаються шляхом взаємодії попиту та пропозиції.
2. Ринок вільний і відкритий — ринок, на якому попит і пропонування нічим не обмежуються і вільно формують ціни (на відміну від контрольованого ринку).
3. Ринок з недостатнім попитом — активний і конкурентний ринок, на якому поєднуються великий обсяг операцій і вузький розрив між цінами покупця і продавця.
4. Ринок змішаний — ринок, на якому одні ціни підвищуються, інші — знижуються.
5. Ринок інвертний — ринок, на якому ціни на наявний товар вище від котирувань за угодами на термін, а ціни на товари з найближчими термінами постачання вище за ціни далеких позицій.
6. Ринок млявий — ринок, на якому укладається відносно мало угод і ціни майже не змінюються.

Вільний ринок — апріорно бездефіцитний ринок, оскільки він функціонує на основі саморегулювання, спрямований на задоволення різноманітних потреб людини за допомогою рівноважних цін на базі попиту-пропозиції, створює орієнтири для капіталовкладень і виробництва, забезпечує ефективний розподіл обмежених ресурсів серед альтернативних споживачів[2].

Для вільного ринку характерні такі основні переваги:

- сприяння ефективнішому розподілу ресурсів під час виробництва необхідних для суспільства та його членів товарів і послуг;
- гнучка і висока адаптивність до умов, що змінюються.

Однак на практиці ринки все ж не досягають максимальної ефективності розподілу дефіцитних ресурсів, і уряди вважають за необхідне втрутитися, щоб вирішити це питання та інші проблеми вільного ринку.

Основними проблемами вільного ринку є:

1) конкуренція між фірмами часто є обмеженою, тобто лише кілька гігантських фірм (монополістів) можуть домінувати в промисловості. У цих випадках вони можуть встановлювати високі ціни та отримувати великі прибутки. Таким чином, вони не намагаються відповісти на побажання споживачів, а лише можуть спробувати переконати їх за допомогою реклами, що продукція та послуги які надає підприємство або фірма є гідними їх уваги.

2) відсутність конкуренції та отримання високого прибутку може усунути стимул для фірм у потребі бути ефективними та розвиватися надалі. Оскільки споживачі вже на даному етапі користуються товарами та послугами на максимум, таким чином приносячи високі прибутки. Так навіть компанії ще щось робити і намагатися запропонувати більше?

3) влада та майно можуть бути розподілені нерівномірно. Ті, хто має владу та/або майно (наприклад, великий бізнес, профспілки, орендодавці) отримують ресурси за рахунок тих, хто не має такої влади та власності.

4) практика деяких фірм може бути соціально небажаною та мати несприятливі екологічні наслідки.

5) економіка вільного ринку може призвести до макроекономічної нестабільності. Можуть бути періоди рецесії з високим рівнем безробіття та падіння обсягів виробництва та інші періоди коли ціни будуть зростати.

Таким чином, вільна ринкова економіка є такою системою самоорганізації суспільного життя, в якій через реалізацію політики

конкурентного порядку відбувається гармонійне узгодження індивідуальних та суспільних інтересів. Україні, в сучасних умовах, як і іншим постсоціалістичним країнам, що переходять до ринкової економіки, в першу чергу необхідне ринкове регулювання, у тому числі щодо ціноутворення та посиленого контролю над монополізацією ринку. Лише за таких умов ринкова економіка буде функціонувати у повній мірі.

В Україні проблема полягає в тому, що процес її інтеграції у світову економіку в рамках процесів глобалізації відбувається за умов реформування власної економіки при одночасній трансформації зовнішньоекономічних зв'язків. Ситуацію посилюють військовий конфлікт на території України, економічна та політична криза, неналежна законодавча база, високий рівень корупції, тіньова економіка тощо.

Більшість вітчизняних підприємств неготові вести активну конкурентну боротьбу на висококонкурентних світових ринках і нездатні сформувати конкурентоспроможний потенціал свого розвитку з урахуванням жорстких вимог сучасних глобальних перетворень.

Сучасні економічні реформи в Україні наштовхуються на одну загальну проблему – недосконале методологічне забезпечення соціально- економічних перетворень, що призвело до їх стихійного характеру. Тому надзвичайно важливим для України є реформування національної економіки, яке повинно базуватися на виваженій та обґрунтованій стратегії соціально-економічного розвитку.

Значна залежність економіки України від складних глобалізаційних процесів та низька конкурентоспроможність вітчизняної економіки на міжнародній арені актуалізують необхідність формування потенціалу конкурентоспроможного розвитку національного підприємницького сектору та пошуку напрямків для його зростання.

Відновлення економіки та її поступове зростання має ґрунтуватись на розбудові високотехнологічного підприємницького сектору та підвищенні його конкурентоспроможності на європейському та глобальному ринках. Важливим завданням державної політики щодо розвитку інноваційного підприємництва в країні має стати налагодження плідної співпраці між владою, бізнесом і наукою. Пріоритетними напрямками для уряду країни мають стати стимулювання інноваційної активності підприємницького сектору, формування сприятливого нормативно-правового середовища та інноваційно-інвестиційного клімату

Внутрішня економічна політика, стратегія економічного розвитку не можуть розглядатись поза рамками проблеми економічної безпеки країни. Економічна безпека повинна бути тісно пов'язана із проблемою пошуку Україною свого місця на регіональному і світовому рівнях, пошуку своєї національної ідеї і на цій основі визначення стратегії інтеграції країни у світовий економічний та інформаційний простір.

1. Башнянин Г. І, Лазур П. Ю, Медведєв В. С. Політична економія, Київ «Ніка- центр», 2000/ Г.І. Башнянин, П.Ю. Лазур, В.С. Медведєв // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://buklib.net/books/22032/>

2. Савлук М.І. Основи ринкової економіки. - Київ: Либідь, 1995/М.І. Савлук// [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://core.ac.uk/display/32616132>

# ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ АУДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Канд. екон. наук, доцент Пакуліна А. А.**

**здобувач вищої освіти Дідик А.К.**

Харківський національний університет будівництва та архітектури

Дослідження цієї теми є актуальним в наш час, оскільки аудиторська діяльність напряму пов'язана із суспільними зобов'язаннями, які виходять за межі послуг, що надаються конкретному клієнту, а поширюються на всі підприємства та фірми. Таким чином аудитор виступає у ролі невід'ємного елемента ринкової економіки. Тому доцільно поглиблюватися, розвивати та вдосконалювати знання та навички в аудиторській діяльності.

Метою даної роботи є дослідження діяльності аудиту, його особливостей та видів.

Сучасний аудит є систематичним процесом об'єктивного отримання та оцінки доказів, щодо тверджень про економічні дії та події. Він використовується для з'ясування ступеня відповідності цих тверджень, встановлених критеріїв та передачі результатів зацікавленим користувачам.

Багато дослідників займалися визначенням поняття аудиту та виявили, що є три ключові аспекти, які найточніше передають сенс аудиту.

По-перше, аудит - це не діяльність, яку можна виконувати безсистемно, навпаки, це систематичний процес, заснований на логіці та міркуваннях

По-друге, під час перевірки фінансової звітності аудитор отримує та об'єктивно оцінює докази щодо тверджень про економічні дії та події, втілені у фінансовій звітності. Це робиться для того, щоб з'ясувати ступінь відповідності між цими твердженнями та встановленими критеріями.

Третій і останній ключовий аспект визначення полягає в тому, що аудит передбачає повідомлення результатів аудиту зацікавленим користувачам. Аудитор повідомляє висновки процесу аудиту, видаючи аудиторський звіт. В ньому аудитор дає висновок щодо того, чи відповідає твердження відповідно встановленим критеріям.

До проблемних питань аудиту слід віднести:

- недостатню кількість методичних розробок з аудиторського контролю;
- брак достатнього досвіду аудиторської діяльності;
- недостатню кількість кваліфікованих аудиторських кадрів, а звідси і неосвоєний ринок аудиторських послуг;
- відсутність типових форм документів з аудиту;
- відсутність методичних рекомендацій з питань комп'ютеризації аудиту.

Разом із тим впровадження аудиту в сферу підприємницької діяльності має в цілому для держави істотні переваги порівняно з іншими формами фінансово-господарського контролю, зокрема:

1. значна економія державних коштів, які витрачаються на утримання контрольно-ревізійного апарату;
2. надходження додаткових коштів до бюджету за рахунок сплати аудиторськими фірмами (аудиторами-підприємцями) податків;
3. незалежність, конкурентна боротьба, професіоналізм аудиторів, що сприяє підвищенню якості перевірок;
4. можливість вибору аудитора замовником.

Аудит покликаний надавати допомогу представникам страхових компаній, бірж, акціонерних товариств, спільних підприємств, комерційних банків, різних іноземних фірм. Мета аудиту — сприяння ефективності роботи, раціональному використанню матеріальних, трудових і фінансових ресурсів у підприємницькій діяльності для отримання максимального прибутку

Аудит та аудиторські послуги можуть надаватись будь-якому господарюючому суб'єкту незалежно від його організаційно-правової форми і форми власності, включаючи установи та їх об'єднання (спілки, асоціації, концерни, галузеві, міжгалузеві, регіональні та інші об'єднання) тощо. Побудова будь-яких взаємовідносин між суб'єктами підприємництва починається зі звернення та переддоговірного перепису. Тобто, одна сторона звертається з проханням надати їй визначені послуги, а друга сторона висловлює згоду на надання таких послуг або відмовляє в їх наданні [1].

Аудиторська діяльність в Україні є саморегулюючою, держава лише встановлює перелік вимог до проведення аудиту, а методику його проведення визначають: Аудиторська палата України, Спілка аудиторів України та їх територіальні відділення шляхом затвердження стандартів, норм, положень, інструкцій, роз'яснень.



В Україні регулювання аудиторської діяльності здійснюється на підставі Закону України «Про аудиторську діяльність» та з ініціативи громадських професійних організацій.

Основне завдання інформаційного забезпечення аудиторської діяльності – це інформування учасників аудиторського процесу про стан підприємства, де проводиться аудит, функціонування його відповідно до законодавчих і нормативно-правових документів.

За змістом інформаційне забезпечення аудиторських послуг поділяють на: законодавче, нормативно-довідкове, договірне, організаційне та ін.

Згідно з законодавством аудитор повинен отримати від керівництва підприємства інформацію, яка необхідна для досягнення мети його роботи. Під час аудиторської перевірки аудитор може отримувати безліч інформації від керівництва підприємства, котра надається як за його власним бажанням, так і на вимогу аудитора. Інформація, що надається керівництвом підприємства, не може замінити інші докази, котрі аудитор може отримати. Наприклад, нова інформація про витрати на придбання того чи іншого активу не може замінити інші аудиторські докази з цього питання. Як правило, аудитор повинен включити у свої робочі документи отриману від керівництва інформацію.

Підприємство щорічно оприлюднює фінансову звітність разом з аудиторським звітом. Під час оприлюднення річного звіту підприємство може включити в нього «іншу» фінансову або нефінансову інформацію в додатках (пояснення до балансу та ін.).

Існують різні види інформаційного забезпечення.

1) Професійна інформаційна комунікація працівників аудиту є трьох видів:

- робоча — між членами аудиторської бригади під час здійснення перевірок;

- інформаційна пряма — дослідження інформації про стан об'єктів контролю та поведінки їх у процесі господарської діяльності суб'єктів підприємницької діяльності;

- інформаційна непряма — вивчення нормативно-правових актів, що регулюють поведінку об'єктів аудиту, методичних вказівок та інструкцій щодо аудиту і службового листування;

- інформаційна опосередкована — дослідження даних про господарську діяльність суб'єктів господарювання та зіставлення їх з даними підконтрольного підприємства, спеціальної літератури, радіо-, теле-, кіно-інформації.

Вивчають відомості про стан і зміни об'єктів аудиту або відповідності їх нормативно-правовим актам.

Усі види інформації інформатика розглядає як документи, які розрізняють за змістом і особливостями узагальнення інформації.

2) За ступенем пізнавальності інформацію в аудиторському процесі поділяють на нову, що відображає новизну рішення чи обґрунтовує причину недоліків, і релевантну, що раніше була в аналогах, тобто прототипі (звітності про господарську діяльність підприємства).

3) За змістом інформаційне забезпечення аудиту поділяють на законодавче, планове, нормативно-довідкове, договірне, технологічне, організаційно-управлінське і фактографічне.

Сьогодні в Україні існує велика кількість аудиторських фірм, і перед господарюючими суб'єктами постає проблема самостійного вибору аудитора або аудиторської фірми для одержання аудиторських послуг або проведення аудиторської перевірки. Для того, щоб зробити правильний вибір, підприємства користуються системою критеріїв вибору аудиторської фірми.

Обравши фірму, зацікавлена в наданні аудиторських послуг сторона складає і направляє аудитору, аудиторській фірмі офіційний іменний лист-пропозицію на проведення аудиту.

При отриманні такої пропозиції аудиторська фірма оцінює можливість виконання роботи, яка пропонується та у випадку погодження з прийняттям на себе зобов'язань щодо виконання направляє підприємству (потенційному клієнту) лист-зобов'язання про погодження на здійснення аудиту. Поряд з цим аудиторські фірми та аудитори також приділяють велику увагу питанню вибору клієнта. Проводити виважену політику оцінки потенційних клієнтів необхідно для зниження ризику, пов'язаного з неплатоспроможністю потенційного клієнта. Тим більше це важливо в період становлення ринку в Україні за умов, коли часто порушуються принципи ведення бухгалтерського обліку та складання звітності.

Неправильний вибір клієнта може призвести до значних фінансових втрат, нанести шкоду іміджу фірми та аудитора.

Питання, що підлягають вивченню при ознайомленні з бізнесом господарюючого суб'єкта:

- Загальноекономічні, галузеві та регіональні фактори, які потенційно можуть вплинути на відношення з підрозділами (зокрема, відповідні аспекти грошово – кредитної, фіскальної, валютної і тарифної державної політики; технологічні зміни, особливості регіональних методів просування товарів та послуг )

- Характер економічної політики господарюючого суб'єкта по відношенню до підрозділів ( в тому числі, особливості корпоративної організації і структури капіталу, джерел фінансування, характер консолідації бухгалтерської звітності та порядок розподілу прибутку )

- Суттєвість операцій, які проводяться підрозділами господарюючого суб'єкта, з точки зору їх масштабів та важливості.

- Адекватність застосування по відношенню до підрозділів господарюючого суб'єкта нормативно – правових актів, які регулюють фінансово – господарські операції.

Хоча процес аудиту, що базується на отриманні, оцінці доказів та передачі результатів зацікавленим користувачам стосується всіх програм аудиту, цілі аудиту різняться залежно від потреб користувачів аудиторського звіту. У світовій практиці існує три види аудиту: внутрішній аудит, державний аудит та зовнішній аудит, кожний з яких слугує різним цілям.

Внутрішній аудит визначається як незалежна функція оцінки, створена в організації для перевірки та оцінки її діяльності, як вид окремої послуги для організації. Метою внутрішнього аудиту є допомога членам організації ефективно виконувати свої обов'язки. З цією метою внутрішній аудит надає їм аналізи, оцінки, рекомендації, поради та інформацію щодо перевіреної діяльності[2].

Внутрішні аудитори вимагають більш широкого визначення аудиту, оскільки вони працюють у компанії, яку вони перевіряють. Отже, внутрішні аудитори повинні визначити свою функцію таким чином, щоб функція включала будь-яку діяльність, яка є корисною для їх роботодавця.

Урядовий аудит охоплює широкий спектр діяльності на федеральному, штатному, місцевому рівнях та численні регуляторні органи. Урядові аудитори не лише вивчають фінансову звітність, а й визначають, чи досягнуті цілі державної програми та чи відповідають певні державні установи та приватні підприємства чинним законам та нормам.

Зовнішній аудит передбачає звітування про фінансову звітність, підготовлену керівництвом для зовнішніх користувачів, (третіх сторін). До третіх сторін належать акціонери, кредитори, банкіри, потенційні інвестори, а також федеральні, штатні та місцеві регуляторні органи. Тобто, зовнішній аудит проводиться незалежними фірмами.

Отже, необхідність створення систем різнорівневого аудиту - це одна з умов ефективного функціонування підприємств, установ,

організацій та держави в цілому. На сучасному етапі розвитку важливо розуміти, що без контролю взагалі відсутній процес ефективного управління. Більше того, контроль – одна з основних умов життєдіяльності системи управління.

1. Закон України від 22.04.93 р. "Про аудиторську діяльність", зі змінами та доповненнями. [Електронний ресурс]- Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3125-12>

2. Потопальська Г. Г. Зовнішній та внутрішній аудит в Україні/ Г. Г. Потопальська//[Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ukr-socium.org.ua/uk/archives/no-1-6-2005/>

## РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У СТРАХОВІЙ КОМПАНІЇ

Канд. екон. наук, доцент Пакуліна А. А.

здобувач вищої освіти Дідик А.К.

Харківський національний університет будівництва та архітектури

У сучасних реаліях діяльність будь-якого господарчого підприємства на пряму пов'язана з різноманітними ризиками які виникають у процесі господарювання того чи іншого суб'єкта ринку.

Що стосується саме страхових компаній, то найбільший вплив на їх функціонування мають ризики, які обумовлені самою сутністю страхової послуги.

Найрозповсюдженішими є саме ті ризики, що приймаються за договорами страхування (страхові ризики). Таким чином, ефективне управління страховими ризиками та ризиками, які виникають під час провадження страхової діяльності, є однією з найважливіших умов забезпечення фінансової стійкості та необхідного рівня платоспроможності страхової компанії.

Основними ризиками, які значно впливають на існування і розвиток страхових компаній, останнім часом стають зовнішні системні ризики - інфляційні, валютні, кредитні, до яких додаються чинники, які ризиками можна назвати з великою складністю. Водночас, поряд із зовнішніми системними ризиками істотно знижують стійкість страхового ринку і керовані ризики – низька якість страхових активів, ігнорування зворотного зв'язку зі споживачами, важкі процеси врегулювання збитків, невиправдано високі комісійні винагороди [1].

Загалом у процесі управління страховими ризиками можна сформувати два основні блоки управлінських заходів стосовно впливу на страхові ризики.

Перший блок містить сукупність підготовчих дій, пов'язаних із визначенням загальної мети страхової діяльності конкретного страховика, зокрема встановлення переліку ризиків, які можуть бути взяті на страхування, розробку і затвердження правил страхування під кожен із таких ризиків та формування типових договорів страхування (страхових полісів).

Одним із найважливіших завдань підготовчого етапу управління страховими ризиками є встановлення обґрунтованих розмірів страхових тарифів. Ключова роль тарифної політики в аспекті управління страховими ризиками полягає у формуванні фінансового

забезпечення страхової компанії загалом та створенні необхідних обсягів резервних фондів зокрема, що можуть бути використані для покриття збитків при настанні страхових подій.

Обчислення розмірів страхових тарифів здійснюється у страхуванні на основі застосування методу актуарних розрахунків. Здійснення останніх передбачає формування калькуляції собівартості страхової послуги, визначення розміру страхового ризику та частки витрат на ведення страхової справи.

Іншим важливим інструментом регулювання рівня збитків страховика від настання страхових подій є встановлення верхньої межі (ліміту) відповідальності страхової компанії. Ця межа визначається встановленою в договорі страхування страховою сумою – сумою коштів, у межах якої страхова компанія зобов'язується здійснити сплату при настанні страхового випадку.

Також одним із методів обмеження відповідальності страховика за переданими йому на страхування ризиками є встановлення франшизи – особливої умови у договорі страхування, що визначає певну частину збитку, яка не буде відшкодовуватися страховиком у разі настання страхового випадку.

Другий блок управлінських заходів безпосередньо пов'язаний з вибором та реалізацією методів впливу на ризики, прийнятих страховиком за договорами страхування.

Одним із методів зменшення страхових ризиків на цьому етапі є проведення превентивних заходів.

Страхова компанія має постійно стежити за зміною ризику в тих чи інших галузях (сферах), вести відповідний статистичний облік, аналізувати й обробляти інформацію. З цією метою страхові компанії використовують систему управління ризиками, яка містить низку різноманітних заходів організаційно-фінансового характеру, що дозволяє певною мірою передбачити їхні наслідки та розмір збитку, який потрібно відшкодовувати.

Ризик-менеджмент - це сукупність послідовних заходів антиризикової діяльності, застосування яких має комплексний, системний характер і є фактором підвищення надійності захисту від настання страхових випадків. Він базується на знанні стандартних прийомів управління ризиком, умінні швидко і правильно оцінити конкретну економічну ситуацію.

Ризик-менеджмент вважається найбільш ефективною системою управління ризиками, яка охоплює три послідовні етапи:

- аналіз ризику;
- контроль за ризиком;
- фінансування ризику

Аналіз ризику — комплексна діагностика ризиків за допомогою різних методів: емпіричного, статистичного, спостереження, документального обліку та інших.

Контроль за ризиком — призначений для часткового або повного усунення ризиків при оптимальному співвідношенні різних способів: усунення ризику, зменшення, локалізації або поділу. Ризик можна контролювати ще до самої події.

Фінансування ризику проводиться за рахунок створення страхових фондів, які формуються для здійснення виплат при настанні страхових випадків. Наслідки останніх виступають як знищення або часткове пошкодження об'єкта страхування. Через це головним завданням страхової компанії є сформувати страховий фонд, який був би достатнім для виплати страхових сум і страхового відшкодування.

Основними завданнями ризик-менеджменту в страховій компанії є оперативне виявлення, вимірювання, управління, звітування та моніторинг ризиків, які впливають на досягнення стратегічних, операційних і фінансових цілей організації.

Реалізація нової парадигми ризик-менеджменту у страхових компаніях може відбуватися поетапно:

- 1) ідентифікація всіх вагомих ризиків (складання списку та карт ризиків);
- 2) розробка стратегії реагування на ризик
- 3) вимірювання ризику з використанням сучасних фінансових інструментів та методів;
- 4) систематичний контроль і аналіз ефективності процесу управління ризиками.

Основними групами ризиків, які впливають на діяльність страхової компанії і оцінку впливу платоспроможності, страхові компанії можуть використовувати такі методи розрахунку платоспроможного капіталу:

- стандартна європейська формула;
- власні внутрішні моделі страховиків.

Внутрішні моделі управління ризиками повинні характеризуватися високими стандартами якості і повинні бути схвалені наглядовим органом за такими основними критеріями [2]:

1) якість статистичних досліджень - внутрішні й нормативні компоненти повинні ґрунтуватися на достатньо надійних даних і обґрунтованій методології;

2) перевірка калібрування - розрахунок платоспроможного обсягу капіталу має бути справедливим щодо оцінки вимірювання ризиків;

3) використання стрес-тестів - будь-яка внутрішня модель оцінки ризику повинна бути актуальна і перевірена.

Основними факторами формування системи управління ризиками у страхових організаціях є:

- встановлення об'єкта ризик-менеджменту;
- визначення суб'єкта ризик-менеджменту;
- формалізація управління ризиками, що передбачає вплив суб'єкта на об'єкт.

Система ризик-менеджменту повинна включати такі елементи: стратегія управління ризиками, процедури та засоби реалізації процесу управління ризиками.

Варто також зазначити, що в управлінні страховими ризиками надзвичайно важливим є фінансовий аспект, який передбачає визначення та формування фінансових джерел покриття потенційних чи фактичних збитків від реалізації прийнятих на страхування ризиків.

Залучення кредитних ресурсів для відшкодування збитків від реалізації страхових ризиків з точки зору страхової компанії є небажаним явищем, оскільки збільшує фінансові витрати страховика та негативно впливає на фінансовий результат діяльності компанії. Виникнення потреби у позикових фінансових ресурсах для покриття поточних зобов'язань страховика може свідчити також про наявність недоліків у тарифній політиці або політиці управління резервами страхової компанії.

Максимальний обсяг відповідальності страхової компанії за прийнятими ризиками, який вона здатна покрити за рахунок власних джерел фінансових ресурсів, є лімітом власного утримання страховика. При визначенні розміру цього показника страхові компанії повинні враховувати низку факторів, основними серед яких є: типи ризиків, прийнятих на страхування, та характеристика їх територіального розташування; обсяги власних фінансових ресурсів страхової компанії і отриманих нею страхових премій; рівень витрат, пов'язаних із обслуговуванням ведення договорів страхування.

Перестраховування є традиційним та найбільш застосовуваним методом передачі страхових ризиків. Ефективність здійснення перестрахових операцій певним чином залежить від розвиненості



ділових зв'язків і співробітництва між страховими та перестраховими компаніями.

У процесі перерозподілу страхових ризиків, особливо що стосується катастрофічних та масових, важливу роль відіграють також страхові та перестрахові пули. Основними їх функціями є консолідація фінансових ресурсів, забезпечення фінансової стійкості страхових компаній – учасників пулу та гарантування виконання їх зобов'язань перед страхувальниками за визначеними катастрофічними, значними чи унікальними ризиками.

Таким чином, сукупність заходів, які пов'язані з управлінням страховими ризиками, охоплює широке коло завдань, що реалізуються на усіх етапах здійснення страхової діяльності: починаючи від прийняття ризиків на страхування, їх контролю протягом дії договорів страхування до виплати страхових відшкодувань у разі настання страхової події.

Наявність ризику передбачає здійснення анти-ризикової діяльності, основними формами якої є компенсація, репресія, превенція. Анти-ризикова діяльність реалізується у страховому захисті за допомогою створення та використання відповідних страхових фондів.

Ризики будь-яких видів підлягають управлінню, що дозволяє певною мірою передбачити їхні наслідки, а відтак - і фінансові витрати для відшкодування збитків.

Отже, можна сказати, що діяльність страхових організацій пов'язана з великою кількістю ризиків, адже вони не тільки приймають чужі ризики на себе у страхуванні, а й ризикують власними коштами в процесі функціонування.

З метою управління відбором ризиків страхові компанії використовують систему управління ризиками, яка містить низку різноманітних заходів організаційно-фінансового характеру, що дозволяє певною мірою передбачити їхні наслідки та розмір збитку, який потрібно відшкодувати.

При цьому провідна роль в управлінні страховими ризиками має надаватися методам фінансування ризиків, спрямованим на формування достатніх за обсягами джерел їх покриття.

Важливе значення має впровадження ефективного ризик-менеджменту для управління ризиками, та пошуками шляхів їх усунення або мінімізації, задля ефективного функціонування страхової компанії та забезпечення належного стану її фінансової безпеки.

1. Ткаченко, Н. В. Ризики діяльності страхових компаній: теоретичний аспект [Текст] / Н. В. Ткаченко // Фінанси України. – 2010. - №7. – Режим доступу: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21P03=FILE=&S21STR=fu\\_2010\\_7\\_9](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILE=&S21STR=fu_2010_7_9)

2. Вовчак, О. Д. Страхова справа [Електронний ресурс] / О. Д. Вовчак. - Режим доступу: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%92%D0%BE%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BA%20%D0%9E\\$](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%92%D0%BE%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BA%20%D0%9E$)

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РИЗИКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Канд. екон. наук, доцент Пакуліна А. А.  
здобувач вищої освіти Дідик А.К.

Харківський національний університет будівництва та архітектури

Ніякі, навіть найкращі прогнози не в змозі повністю виключити невизначеність ринку. А де невизначеність і випадковість, там не минути ризику. Господарські рішення в діяльності підприємницьких організацій доводиться приймати в умовах невизначеності, коли необхідно вибирати напрямок дій з декількох можливих варіантів, здійснення яких складно розрахувати. Ризик властивий будь-якій сфері людської діяльності, що пов'язана з безліччю умов і факторів, які приводять до позитивного або негативного результату прийнятих індивідуумами рішень

У результаті проведення аналізу ризику виходить картина можливих ризикових подій, імовірність їхнього настання й наслідків. Після порівняння отриманих значень ризиків із гранично припустимими виробляється стратегія керування ризиком, і на цій основі — міри запобігання й зменшення ризику.

Для складання прогнозів і планування витрат, пов'язаних з ризиками, потрібно зібрати відповідну інформацію про носіїв цих ризиків. Після отримання і оброблення інформації визначають метод виявлення ризиків. Найчастіше для виконання цього завдання застосовується комплексний метод.

Визначення цілей для прийняття управлінських рішень означає:

- розробку загальних цілей;
- визначення конкретних, деталізованих цілей на заданий порівняно короткий період часу;
- визначення шляхів і засобів досягнення мети;
- контроль над досягненням поставлених цілей шляхом зіставлення планових показників з фактичними

Для ефективного пошуку і нейтралізації ризиків розробляється програма їхнього контролю і пошуку. Програму складає відділ контролю ризиків. План має свій бюджет і економічне обґрунтування доцільності нейтралізації того чи іншого ризику. Плануючи витрати на нейтралізацію ризиків, відділ повинен контролювати співвідношення між витратами на нейтралізацію ризиків і втратами від наслідків їхньої дії.

Стратегічне планування – це набір дій і рішень, розроблених керівництвом, які ведуть до визначення специфічних стратегій, щоб допомогти організації досягнути своїх цілей. Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає в прийнятті управлінських рішень. Його завдання – забезпечити нововведення і достатньою мірою зміну в організації. Одним із найважливіших завдань планування є встановлення мети, для досягнення якої формується, функціонує і розвивається будь-яка організація [1].

Стратегічному плануванню властиві такі характерні риси:

1. спрямованість у середньострокову й довгострокову перспективи (на період більше одного року);

2. орієнтація на вирішення ключових цілей, відмінних для планової системи, від досягнення яких залежить її виживання, соціально-економічний прогрес;

3. органічне ув'язування намічених цілей з обсягом і структурою ресурсів, що потрібні для їх досягнення, причому як тих, що є, так і тих, які будуть створені в плановій перспективі;

4. урахування впливу на плановий об'єкт численних зовнішніх факторів, що чинять на нього позитивний або негативний вплив, і розроблення заходів, які у максимальному ступені послабляють їх негативний вплив або нейтралізують їх дію, або які використовують позитивний вплив цих факторів для успішного вирішення стратегічних завдань планової системи; адаптивний характер, тобто здатність передбачити зміни зовнішнього й внутрішнього середовища планового об'єкта й пристосувати до них процес його функціонування.

Стратегічне планування прийшло на зміну довгостроковому плануванню. І це правильно стосовно фактору часу, тому що стратегічне планування є загальним результатом розвитку теорії й практики планування на основі програмно-цільового підходу.

Стратегічне планування на відміну від довгострокового екстраполяційного планування є більш складним процесом, що впливає на фірму сьогодні й у майбутньому.

Головна відмінність між довгостроковим і стратегічним плануванням – у трактуванні майбутнього.

У системі довгострокового планування передбачається, що майбутнє може бути передбачене шляхом екстраполяції тенденцій зростання, що склалися історично. При цьому цілі перетворюються в програми дій, бюджети і плани прибутків, що розробляються для кожного з головних підрозділів фірми. Потім ці програми і бюджети

виконуються цими підрозділами. У системі ж стратегічного планування:

- відсутнє припущення, що майбутнє неодмінно повинне бути кращим за минуле, і не вважається, що майбутнє можна вивчити методом екстраполяції;

- екстраполяція замінена розгорнутим стратегічним аналізом, який з'ясовує ті тенденції, загрози, плани, а також окремі «надзвичайні» ситуації, які здатні змінити тенденції, що склалися;

- для стратегічного планування основною базою є сучасний стан і сценарій майбутнього фірми.

Сучасний темп збільшення знань є настільки великим, що стратегічне планування – єдиний спосіб формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Стратегічне планування сприяє зниженню ризику під час прийняття рішення. Планування, оскільки воно слугує для формулювання цілей, допомагає створити єдність загальної мети всередині організації.

Для стратегічного планування характерні такі положення:

1. Невеликий плановий відділ корпорації доповнюється плануванням на нижчих рівнях.

2. Навіть у найбільш великих корпораціях вік функції планування менший ніж десять років.

3. Стратегічні плани розробляються на нарадах вищого керівництва корпорації, що проводяться щорічно.

4. Річний стратегічний план об'єднується з річним фінансовим планом.

5. У більшості організацій вважають, що функція планування може бути вдосконалена, і постійно це здійснюють.

Стратегічне планування набуває значення тоді, коли воно реалізується. Ключовим етапом стратегічного планування функціонування є аналіз оточення підприємства, який, по суті, є процесом моніторингу оточення економічного суб'єкта з метою визначення існуючих і майбутніх шансів і загроз, які можуть впливати на їх здатність досягати поставленої мети.

Підприємства, які постійно і комплексно досліджують своє оточення, готові до їх подолання, меншою мірою схильні до стресів і криз, забезпечуючи творчий і креативний підхід до управління. Сигнали з оточення є підставою для раціонального планування майбутнього вибору стратегії.

Стратегія є основою прийняття рішень про напрямок розвитку, що обирається підприємством для ведення бізнесу. Вона створюється з

урахуванням аналізу внутрішніх слабких і сильних сторін, зовнішніх загроз і можливостей, що обмежують напрямки роботи для досягнення мети. Важливим механізмом стратегії є розробка планів і орієнтирів (тактика, політика, процедури і правила). Тактика охоплює конкретні короткострокові стратегії. Політика визначає загальні орієнтири для дій і прийняття рішень. Процедури і правила точно визначають, що потрібно робити в конкретній ситуації [2].

Стратегічне планування дуже часто пов'язують з інноваційною діяльністю підприємств, оскільки в існуючих умовах суб'єкти господарювання, плануючи свою діяльність, орієнтуються не на ситуацію, яка вже склалась, а на бажаний результат.

Воно є однією з основних функцій стратегічного управління. Воно становить процес прийняття управлінських рішень стосовно стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації.

Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функцій організації, мотивації і контролю, орієнтовані на розроблення стратегічних планів. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління членами організації.

Основною метою стратегічного планування є довгострокове забезпечення результативності підприємства й освоєння його нових можливостей. Для цього необхідно перш за все найбільш повно врахувати зміни в навколишньому середовищі, які є потенційними загрозами і майбутніми можливостями для підприємства. Потрібно передбачити непередбачувані сили, критичні тенденції з боку оточення та обмежити їх можливий вплив на підприємство.

Застосування стратегічного планування створює переваги у функціонуванні підприємства:

- готує підприємство до змін у зовнішньому середовищі;
- пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища;
- прояснює виниклі проблеми;
- координує роботу його різних структурних підрозділів;
- поліпшує контроль на підприємстві.

Ще однією характерною особливістю стратегічного планування є твердження про те, що майбутнє обов'язково повинне бути кращим за минуле, і те, що під час розробки планів до уваги беруться як зовнішні, так і внутрішні можливості організації. Таким чином, стратегічне планування не тільки оцінює перспективи, а й виявляє можливості та загрози зовнішнього середовища, сильні та слабкі

сторони внутрішнього середовища, а також аналізує зміни конкурентної позиції організації на ринку. При цьому передбачається, що головною передумовою успішної діяльності є те, наскільки вона вдало пристосовується до навколишнього середовища: економічного, науково-технічного, міжнародного тощо. Стратегічний план покликаний забезпечити виживання підприємства в слабко передбачуваних і постійно змінних умовах, тому, як правило, це багатоваріантний план.

При реалізації процесу стратегічного планування виділяють чотири види управлінської діяльності.

Стратегічне прогнозування передбачає постановку цілей розвитку і здійснюється на основі прогнозів розвитку діяльності підприємств в нестабільному зовнішньому середовищі.

Внутрішня координація забезпечує узгодженість дій по досягненню намічених цілей. Адаптація до зовнішнього середовища спрямована на постійний облік усіх можливих змін в оточенні підприємства і гнучке реагування на них. Розподіл ресурсів передбачає обмеженість виробничих ресурсів: управлінської здатності, матеріальних фондів і виробничого досвіду. Особливе місце займають кваліфіковані управлінські кадри.

Стратегія є великим комплексним планом, що розробляється для досягнення мети його функціонування і забезпечує реалізацію місії об'єкта управління.

Для планування необхідно збирати й опрацьовувати вторинну інформацію. Вторинна інформація – це дані, зібрані раніше для цілей, що відмінні від цілей, пов'язаних з вирішенням досліджуваної проблеми.

Планування і прогнозування завжди орієнтуються на дані минулого, але прагнуть визначити і контролювати прийняття управлінських рішень в перспективі. Надійність прогнозування залежить від точності одержаної й опрацьованої інформації – фактичних показників минулого.

Стратегічний план встановлює основні цілі діяльності підприємства та шляхи їх досягнення. На стадії стратегічного планування складається план інвестицій, в основу якого покладено інноваційна програма. Планування інновацій розглядається як проміжний етап між плануванням стратегії й детальним плануванням інвестицій. Процес прийняття інвестиційних рішень є невід'ємною частиною стратегічного планування, що повинне забезпечити

узгодження довгострокових цілей підприємства й використання ресурсів, які спрямовуються на досягнення цілей [3].

Таким чином, комплексне створення програми розвитку підприємства і бізнес-проекту, пошук конкурентних переваг, взаємодія з усіма аудиторіями потенційних клієнтів, реалізація протидіючих заходів по потенційним і явним загрозам діяльності підприємства і ризиків неотримання вигод, якісний аналіз конкурентного середовища підприємства забезпечують явні довгострокові конкурентні переваги, що дозволяють зробити істотний інноваційний прорив у розвитку підприємства, створити сучасний транскордонний конкурентоспроможний бізнес, ключовою функцією менеджменту в якому стає стратегічне планування.

1. Богацька Н. М., Кричевська О. А. Організаційно-економічний механізм забезпечення прибутковості підприємства//[Електронний ресурс]– Режим доступу: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%91%D0%BE%D0%B3%D0%B0%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%9D\\$](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%91%D0%BE%D0%B3%D0%B0%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%9D$)

2. Костецький В.В. Сутнісно-теоретичні підходи до визначення фінансового забезпечення діяльності підприємства//[Електронний ресурс]– Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/13207>

3. Шваб Л. Економіка підприємства [навч. посібник]. К: Каравела, 2007//[Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://lib.puet.edu.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=243:2019-11-29-09-07-00&catid=16&Itemid=39](http://lib.puet.edu.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=243:2019-11-29-09-07-00&catid=16&Itemid=39)



## **КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Канд. екон. наук, доцент Пакуліна А. А.**

**здобувач вищої освіти Загорулько О.В.**

**Харківський національний університет будівництва та  
архітектури**

Українські підприємства змушені існувати сьогодні у складних та нестабільних умовах зовнішньої середовища, що призводить до необхідності змінювати підходи до управління підприємством. Щоб успішно функціонувати на сучасному ринку, працювати з максимальним економічним ефектом необхідно застосовувати сучасні методи управління підприємством, одним з яких є контролінг.

Науково-технічний прогрес та динаміка зміни зовнішнього середовища висувають підвищені вимоги до систем управління діяльністю підприємств з метою забезпечення їх виживання та розвитку. Для вирішення проблем, що ускладнюють управління підприємствами, фахівці все частіше звертаються до контролінгу, який розглядається як функціонально відокремлений напрямок роботи на підприємстві пов'язаний із забезпеченням управлінської команди, даними про результати діяльності підприємств для прийняття ефективних оперативних та стратегічних рішень.

Термін «контролінг» походить від англійського «to control» - контролювати, керувати, зародився в Америці ще в першій половині ХХ століття, однак, прийнятий він був уперше в Німеччині лише на початку 70-х років.

В Україні визначення контролінгу стали з'являтися на початку 90-х років у низці робіт.

Проте для більшості українських підприємств контролінг зрозумілий поки що у вузькому сенсі – як допоміжна технічна функція, покликана обслуговувати процес вироблення та прийняття управлінських рішень.

У визначенні термін «контролінг» поєднує дві складові: контролінг як філософія та контролінг як інструмент:

1. Контролінг – філософія та образ мислення керівників, орієнтовані на ефективне використання ресурсів та розвиток підприємства (організації) у довгостроковій перспективі.

2. Контролінг - орієнтована на досягнення цілей інтегрована система

інформаційно-аналітичної та методичної підтримки керівників у процесі планування, контролю, аналізу та прийняття управлінські рішення з усіх функціональних сфер діяльності підприємства.

Тобто концепція контролінгу пропонує абсолютно новий підхід до управління підприємством, що спирається на комплексне поєднання процесів планування, обліку, контролю та економічного аналізу, координацію заходів для досягнення цілей підприємства, формування інформаційної системи, що відповідає поставленим цілям.

Всі визначення контролінгу дають зрозуміти, що ця система, в основі якої знаходиться прагнення до успішного забезпечення функціонування організації за допомогою [1]:

1. Пристосування стратегічних цілей змінним умовами навколишнього світу;

2. З'єднання стратегічних і оперативних планів розвитку системи організації;

3. Об'єднання оперативних планів по процесам, пов'язаним з бізнесом;

4. Перекваліфікація менеджерів, забезпечення їх достовірною інформацією своєчасно;

5. Складання контролюючих процесів, що виконують плани, системи. Зміна цих планів, їх змістів термінових здійснення;

6. Пристосування управлінської структури організації для поліпшення різних здібностей (наприклад: здатність швидко реагувати на зміни навколишнього, зовнішнього світу) тощо.

Основна мета контролінгу полягає в діагностуванні техніко-економічного стану підприємства, порівняння його з прогнозним або запланованим, виявлення основних закономірностей та тенденцій його розвитку, зіставлення їх з місією та розроблення проактивних дій щодо запобігання негативному впливу факторів на результативність діяльності підприємства за допомогою коригування реалізованої стратегії чи розробки нової.

Для вирішення поставленого завдання запропоновано методичний підхід на основі застосування матричного методу, що дозволяє здійснити аналіз ефективності функціонування підприємств, розробку та коригування стратегічних альтернатив їх розвитку з використанням сформованої системи показників.

На початковому етапі дослідження здійснюється відбір оціночних показників, які характеризують як ефективність виробництва так та

його витрати, а також забезпечують контроль за результатами господарської діяльності підприємства та є основою для прийняття управлінських рішень.

На наступному етапі дослідження здійснюється побудова матриць віддачі факторів у аналізованому ( $K_1$ ) та базисному ( $K_0$ ) періодах. Ці матриці будуються на основі сформованих груп показників, які характеризують результат роботи підприємства та фактори, що впливають на цей результат.

Матрична модель оцінки дозволяє не тільки адекватно відобразити стан підприємства, що оцінюється в цілому, але і виявити невикористані внутрішні резерви. Зіставлення матриць за різні періоди часу (базисний, поточний, планований) дозволяє визначити, які фактори мають найбільший вплив на зміну рівня ефективності.

Інтенсифікація виробництва характеризується підвищенням віддачі витрачаються ресурсів для досягнення ефекту. Зіставлення результату  $Y_0$  та обсягу фактору  $X_0$  за базисний період з результатом  $Y_1$  та обсягом фактору  $X_1$  за досліджуваний період дозволяє оцінити ступінь використання інтенсивних та екстенсивних факторів виробництва у досліджуваному періоді [2].

Внаслідок такого порівняння на наступному етапі дослідження визначаються відповідні індекси. Розрахований індекс віддачі фактору  $I_K = K_1/K_0$  характеризує ступінь інтенсифікації виробництва, а індекс обсягу фактору  $I_X = X_1/X_0$  - ступінь використання екстенсивних факторів. Підприємство, що успішно діє, забезпечує підвищення виробництва переважно з допомогою інтенсивних чинників. Індекс результату визначається як добуток двох факторів  $I_Y = I_K * I_X$ .

На основі розрахованих значень індексів на наступному етапі аналізуються тенденції змін виробничих ситуацій. Вся сукупність розрахованих значень індексів віддачі факторів об'єднана у три групи: підвищення якості використання фактора ( $I_K > 1$ ), його погіршення ( $I_K < 1$ ) та стабільний стан ( $I_K = 1$ ). Вся сукупність можливих ситуацій, яка може бути сформована в результаті комбінаторних поєднань індексів  $I_K, I_X * I_Y$ .

Аналіз побудованих виробничих ситуацій за кожним показником відповідно до положення  $I_K, I_X, I_Y$  дозволяє сформувати матриці фактичного та досліджуваного стану.

На заключному етапі досліджень формується матриця стратегічних пріоритетів, що дозволяє на основі виявлених у процесі контролю відхилень визначити обґрунтовану техніко-економічну політику підприємства та скоригувати стратегію поведінки у короткостроковій

перспективі чи змінити її. Пріоритет завдань покращення ситуації визначається за різницею номерів бажаної та фактичної ситуації.

Чим більша ця різниця, тим більш екстенсивно використовується відповідність фактор для досягнення результату, тим оперативніше необхідно приймати рішення щодо поліпшення виробничо-господарської діяльності підприємства.

1. Антушак, Е.: Основи менеджменту. Курс лекцій. Видавництво: Oeconomica. Praha 2011. ISBN-978-80-245-1804-8

2. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посібн. / В. І. Довбенко, В. М. Мельник. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. – 232 с.

## **СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Канд. екон. наук, доцент Пакуліна А. А.**

**здобувач вищої освіти Загорулько О.В.**

**Харківський національний університет будівництва та  
архітектури**

Особливості системи управління сучасними підприємствами тісно пов'язані зі зміною стратегічної орієнтації господарської діяльності.

Основними цілями сучасних підприємств, особливо в умовах кризових перетворень економіки країни, є максимізація прибутку, підвищення ефективності та конкурентоспроможності діяльності, задоволення потреб споживачів та колектива. Однак, на сучасному етапі значно збільшився вплив господарських ризиків, складності з ціноутворенням, та можливістю взаємодії з постачальниками та споживачами. Ускладнилися умови забезпеченості сировиною та матеріалами, збуту готової продукції, забезпечення гідного рівня заробітної плати персоналу організації.

Економічні реформи в умовах стресу та стохастичності ринково-маркетингового простору передбачає докорінну зміну стратегічних методів розвитку та державного регулювання галузей народного господарства та бізнес-процесів у країні.

Основна стратегічна мета сучасних підприємств полягає в створенні нових відносин усередині підприємства, у взаємодії з іншими суб'єктами ринку з урахуванням стратегічного розвитку в умовах, що склалась ситуація. Багато підприємств обирають стратегію виживання, проте необхідно виробити стратегічне бачення всіх господарських процесів на перспективу[1].

Кожне підприємство обирає самостійну модель виходу із кризи за умови стабільного ефективного функціонування з урахуванням потреб та потреб працівників підприємства та споживачів випускається продукту.

Орієнтованість підприємств на виживання обумовлено тим, що первинним завданням менеджменту є продовження роботи підприємства у умовах нестабільності у вкрай складній ситуації ведення господарської діяльності.

Виживання підприємства визначається як такий стан його розвитку, який припускає своєчасність і економічність адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища при збереженні

основних законів розвитку таких, як цілеспрямованість, динамізм та керованість.

Здатність до виживання підприємства являє собою результативну оцінку трьох типів сталості, які притаманні цій господарській системі, - зовнішньої, внутрішньої та успадкованої.

Зовнішня сталість підприємства досягається зовнішнім управлінням, регулюючими впливами з боку держави. Вона може забезпечуватися директивними вказівками, визначенням державних замовлень, доступом до пільгових державних кредитів, пільговими умовами оподаткування, адресними дотаціями, субвенціями, списанням боргів тощо. Цей тип сталості забезпечується обмеженому колу підприємств.

Для більшості торговельних підприємств передумовою виживання є досягнення внутрішньої сталості підприємства, яка ґрунтується на практичній реалізації теоретичних засад «управління за принципом зворотного зв'язку», тобто шляхом активного реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх чинників.

Внутрішня сталість визначається потенціалом підприємства щодо збереження стану рівноваги при виникненні внутрішніх та зовнішніх закономірностей руху капіталу, що дає можливість своєчасно відновлювати, удосконалювати і розвивати економічну систему підприємства.

Успадкована сталість підприємства є результатом накопиченого запасу внутрішньої міцності системи, наявності у неї ресурсів для захисту від дестабілізуючих чинників.

Таким чином, здатність до виживання визначається наявністю передумов для забезпечення внутрішньої й успадкованої сталості. Чим вища сталість підприємства, тим вища імовірність його виживання.

Головна відмінна риса функціонування сьгоднішніх підприємств – це дії в економічних умовах, що постійно змінюються, що суттєво гальмує перехід до ринкових відносин та відповідно не сприяє стабільному зростанню та реалізації стратегічних цілей.

У той же час призупинення фінансової кризи робить надзвичайно актуальною проблему стратегічного управління розвитком організацій, включаючи стратегічне планування, місію та реорганізацію. Чітко опрацьований та науково обґрунтований варіант стратегічного розвитку повинен містити в собі взаємопов'язані маркетингові, фінансові та науково-технічні плани з урахуванням їх реалізації у рамках стратегії.

Підприємства, що зіткнулися з реальними проблемами у господарській діяльності, гостро потребують підтримки держави через повноту та стабільність розроблених та прийнятих відповідних законодавчих актів, які будуть направлені не лише на підтримку діяльності підприємств, а також з урахуванням перспективного стратегічного бачення діяльності[2].

Розробка адаптивних моделей поведінки повинні відрізнятися системністю, перетворювати зовнішнє середовище, переглядати ціннісні властивості об'єктів відносин.

Сьогоднішній етап розвитку економіки надає підприємствам свободу творчого мислення у виборі тих чи інших моделей поведінки, при цьому недосконалість законодавства та перебудови деяких бізнес-відносин ускладнює реалізацію навіть найперспективніших і стратегічно орієнтованих проектів. Проте, все це має на увазі знання основних законів сучасного менеджменту, наукову технологію прийняття управлінського рішення, а також закони діяльності ринкового простору.

На сьогоднішній день саме роль менеджера – керівника відіграє першочергове значення, оскільки саме напряма, координуюча та стимулюючі функції управління грають першочергове значення у сучасному управлінні організаціями.

Сучасний менеджер в Україні – це такий керівник, який має [3]:

- певну фінансову самостійність;
- організовує виробництво;
- вмiє вивчати ринок;
- відчуває кон'юнктуру та динаміку попиту;
- може оперативним чином перепрофiлювати виробництво з врахуванням вимог часу;
- одночасно вмiти працювати в єдиній команді та реагувати на зміну зовнішніх умов.

Досягнення ефективності менеджменту залежить не тільки від правильної організації управління, але і від науково-обґрунтованої системи планування, контролю і проведення поточного аналізу.

У загальному вигляді ефективність менеджменту передбачає результативність управлінської діяльності (зіставлення спожитих ресурсів з отриманими результатами). Але визначення результатів управлінської діяльності - одна з основних проблем, які виникають при оцінці управління.

1. Єрмошенко М. М. Менеджмент: Навчальний посібник. / Єрмошенко М.М., Єрохін С. А., Стороженко О. А. – Київ: Національна академія управління, 2016. – 656 с.
2. Перебийніс В. І. Менеджмент і маркетинг: Навчальний посібник. / Перебийніс В. І., Бойко Л. М., Писаренко В. В. та ін.. – Полтава: ФОП Говоров С. В., 2017. – 344 с.
3. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: Навчальний посібник. – Київ: "Центр учбової літератури", 2010. – 360 с.



# **ЕФЕКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ АДАПТАЦІЇ ДО ЗОВНІШНІХ УМОВ**

**Канд. екон. наук, доцент Пакуліна А. А.  
здобувач вищої освіти Загорулько О.В.  
Харківський національний університет будівництва та  
архітектури**

На сучасному етапі діяльності організацій в умовах недосконалих ринкових відносин, більшість організацій зіткнулися з реальною проблемою кризового розвитку систем управління всередині організацій. Дослідження в галузі управління розвитку не давали комплексної та системної відповіді з приводу виходу організацій із кризи через відсутність діючих та сучасних науково обґрунтованих технологій у галузі організаційної стратегії або організаційного інжинірингу.

Успіх діяльності сучасної організації полягає в оперативному розпізнаванні проблемної ситуації та формування реальних шляхів для вирішення проблеми та адаптивності до нових швидкозмінних умов взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовищ діяльності господарюючого суб'єкта. У сучасних умовах саме адаптація відіграє найважливішу роль як для організації в цілому, так і для працюючих у ній фахівців та робітників[1].

Згідно з літературою, адаптація (англ.: adaptation; нім.: zielumsetzung; фр.: adaptation; пол.: adaptacja; лат.: adaptatio) – «процес пристосування системи та її окремих елементів до змінних умов життєдіяльності»; «пристосування у процесі еволюції будови, функцій, поведінки організмів до визначених умов існування»; «пристосування систем, що самоорганізуються, до умов середовища»; «пристосування економічної системи та окремих її компонентів до умов зовнішнього середовища, яке змінюється, виробництва, праці, обміну, життєвих потреб населення», тобто адаптація – це, у першу чергу, пристосування до змінних умов.

При визначенні сутності адаптації вчені акцентують увагу на різних її сторонах:

1) на використанні виробничого потенціалу – адаптація розглядається як процес пристосування підприємства та його

діяльності до зовнішнього середовища, а також ефективно використання виробничого потенціалу;

2) на забезпеченні економічної безпеки підприємства за допомогою підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення балансу інтересів із суб'єктами зовнішнього середовища та зміцнення збереження його ринкових позицій для забезпечення конкурентоспроможності продукції;

3) на особливостях складних систем - адаптація розглядається як процес цілеспрямованої зміни параметрів та структури систем, що полягає у визначенні критеріїв її функціонування та виконання цих критеріїв.

У широкому розумінні адаптація підприємства являє собою пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища.

Використовують адаптацію підприємств в умовах гострої необхідності у розробці механізму управління, який би відповідав усім вимогам мінливого зовнішнього середовища.

Адаптація діяльності організації проявляється у стратегічному прогнозуванні організаційної поведінки та розвитку всієї організації на перспективу. Побудова процесу організаційного розвитку в умовах адаптації до зовнішніх умов діяльності полягає в побудові, постійному моніторингу таких аспектів діяльності організації, як умови, процес та результат, і навіть у їх взаємозв'язку зі стратегією підприємства.

Зовнішнє середовище організації не піддається змінам, а регулюється державою, історичними аспектами діяльності та умовами ринково-маркетингового оточення, у зв'язку з цим, формування системи організаційно-управлінського розвитку організації безпосередньо залежить від змін інфраструктури організації та її внутрішньої системи.

Менеджери всіх рівнів повинні адаптивною мірою реагувати на зміни зовнішнього середовища, спрямовуючи організаційний розвиток в одне русло зі стратегією організації та змін, що супроводжують діяльність господарюючого суб'єкта.

Організаційний розвиток виступає потужним сучасним інструментом удосконалення діяльності організації через розширення функціональних можливостей при якісному використанні резервного потенціалу, зокрема управлінського. Розвиток не передбачає зростання та розширення масштабів діяльності, а є виходом на новий якісний рівень вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень у системі менеджменту організаційно-правового формування.

Саме управлінські інструменти здатні збудувати якісну систему організаційного розвитку, вивести підприємство на вищий рівень якості та конкурентоспроможності при використанні вже наявного ресурсного потенціалу та виявлення прихованих резервів, у тому числі людського капіталу[2].

Ефективність організаційного розвитку проявляється у єдності організаційно-управлінської структури та взаємозв'язку всіх функціональних управлінських інструментів системи управління.

Система менеджменту показує високу ефективність не лише тоді, коли керівники підприємств, які безпосередньо приймають управлінські рішення, підбирають форми контролю, працівників, які є відповідальними за виконання управлінських рішень і діють злагоджено, але й тоді, коли між рівнями управління встановлені тісні, зрозумілі взаємовідносини. Знижує ефективність системи управління відсутність механізму між всіма рівнями управління на підприємстві.

Найважливішим аспектом ефективності організаційних змін є сам керівник (менеджер), який повинен мати ряд якостей, таких як: адаптивність, сприйнятливість до змін, інноваційність, здатність стратегічно мислити та науково-обґрунтовано вирішувати господарські проблеми на перспективу, а не в момент виникнення проблемної ситуації.

Рівень розвитку організації безпосередньо залежить від цільової спрямованості управлінського апарату, комплексної оцінки управлінської системи та її здатності взаємодії з елементами зовнішнього середовища та властивостями внутрішнього простору господарюючого суб'єкта[3].

Не зважаючи на сформовані базові елементи ефективного менеджменту всередині організації, такі як: постановка стратегічних цілей, оптимізація організаційно-управлінської структури, комунікаційні потоки, мотиваційна система, делегування повноважень, координація діяльності та інші, на сучасному етапі існує ряд інших складових, сформованих під впливом зовнішніх факторів. Сучасне управління включає ряд нових теоретико-методичних основ, без використання яких ефективна діяльність організацій неможлива.

Для удосконалення організаційної структури управління підприємством треба насамперед встановити оптимальну чисельність та структуру управлінського апарату, безпосередню чисельність працівників виробничих підрозділів за встановленими нормативами та реальними потребами підприємства, враховуючи сучасні ринкові умови.

1. Армстронг М. Менеджмент: методи та прийоми: Пер. с 3-го англ. вид. – К.: Знання- Прес, 2006. -876 с. – С.20- 25.
2. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління / В. С. Мазур // Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. – Вінниця, 2016. – С. 178-183.
3. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навчальний посібник. – Вінниця: ВНТУ, 2012. – 108 с.

## **ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЇХ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК**

**Канд. екон. наук, доцент Пакуліна А. А.**

**здобувач вищої освіти Загорулько О.В.**

**Харківський національний університет будівництва та  
архітектури**

Управлінська діяльність сильно впливає на всю господарську діяльність економічного суб'єкта, оскільки від якості управління залежить ділова репутація організації та її взаємини з партнерами чи іншими контрагентами. Для того щоб організувати роботу в колективі, необхідно орієнтуватися на загальну атмосферу в колективі, створити її таким чином, щоб кожен працівник відчував свою приналежність.

При організації системи управління кадрами слід враховувати як внутрішні, і зовнішні умови. До зовнішніх умов належить потреба у вирішенні відразу кількох завдань, які часто суперечать прописаним нормам. До зовнішніх факторів належить інформаційна обмеженість, відповідальність за фінансові показники, що дають характеристику всієї виробничої діяльності підприємства. Також до зовнішніх факторів належать ситуації, які неможливо передбачити, часто вони пов'язані з політичною та економічною ситуацією в країні [1].

Основними особливостями управлінської діяльності організації є:

- безліч видів діяльності на різних рівнях управління;
- важлива роль комунікативної функції;
- висока відповідальність за прийняті рішення;
- творча спрямованість;
- яскраво виражена прогностична природа розв'язуваних управлінських завдань.

Керівник має вміти правильно визначити завдання, виявити засоби досягнення поставленої мети і знайти методи контролю [3].

У дослідженнях, пов'язаних з управлінням, немає єдиного визначення категорії «функції управління». З одного боку, функція управління це певний вид діяльності, в процесі якої виконується вплив на об'єкт управління, вирішується задані цілі та завдання, досягається здійснення бажаної мети.

Категорія «функція», яка походить з латинського «unction» («відправлення», «діяльність»), широко використовується в таких науках як математика, психологія, філософія, соціологія, економіка та

ін. Вона вживається у значенні обов'язку, певного виду діяльності, властивості, залежності однієї причини від іншої і т.д., а також відображає сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

Управлінню будь-якою діяльністю чи сферою притаманні такі загальні функції (рис. 1):

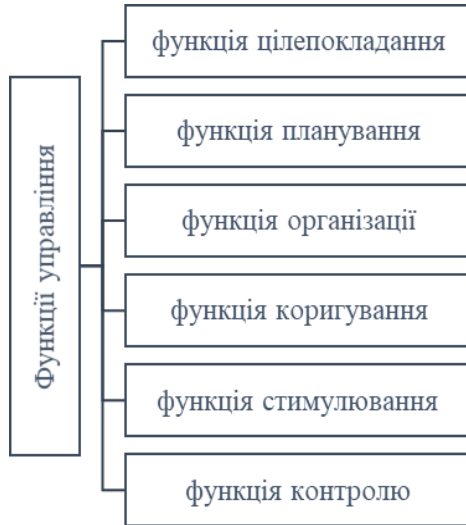


Рисунок 1 – Класифікація функцій управління

### 1. Функція цілепокладання.

Ця функція передбачає вибірку поточних та перспективних цілей діяльності. Керівнику необхідно зверяти свою діяльність із реальною ситуацією, яка склалася в колективі, в інших підрозділах організації та у вищих керівників. Також необхідно вміти коригувати свою стратегію та переглядати цілі.

### 2. Функція планування.

Функція планування передбачає вибір цілей організації та визначення її політики, способу дій, а також методів їх досягнення. Ця функція забезпечує основу для ухвалення інтегрованих рішень. Передумовою планування є прогнозування - виявлення та передбачення об'єктивних тенденцій, станів розвитку організації у майбутньому.

### 3. Функція організації.

Вона спрямована на об'єднання людей, матеріальних, фінансових та інших ресурсів у загальну систему так, щоб спільна діяльність виробничого персоналу могла забезпечити вирішення поставлених завдань.

Функція організації включає визначення тих видів адміністративної діяльності, які необхідні для досягнення цілей підприємства, розподіл цих видів діяльності за підрозділами, надання прав та встановлення відповідальності за їх виконання.

Організація взаємодії в колективі має бути оперативною, гнучкою, самокоректованою та економічною [2].

Послідовність здійснення функцій організації полягає:

- виявлення потреби в ресурсах та оперативне постачання ресурсами;
- чітка постановка цілей та завдань для діяльності персоналу підприємства;
- чіткий розподіл повноважень та делегування повноважень;
- створення мотивації працівників.

#### 4. Функція коригування.

Здійснення функції організації може призвести до виникнення невідповідностей між елементами створеної системи чи механізму досягнення цілей, тому виникає потреба у коригуванні цілей. Для початку слід точно визначити характер дій виконавців, та згодом усунути відхилення від заданого організацією режиму функціонування системи.

#### 5. Функція стимулювання.

Ця функція включає в себе розробку та використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності та їхньої результативної діяльності. Здійснюючи функцію стимулювання, керівнику слід керуватися такими засадами як: єдність інтересів; вміння дотримуватися рівною мірою матеріальними та моральними стимулами; взаємозв'язок стимулів із поставленими цілями.

#### 6. Функція контролю.

У процесі управління діяльністю організації необхідно вести контроль, облік та проводити аналіз господарської діяльності. Ця функція є фундаментальною. Керівнику слід вести контроль за ходом роботи, вести порівняння параметрів з наявною програмою, виявлення причин сформованого стану, визначення найбільш доцільних заходів відновлення працездатності системи.

Таким чином, управлінська діяльність є грамотною організацією взаємодії колективу в робочому процесі, метою досягнення поставлених завдань. При організації системи управління кадрами слід враховувати як внутрішні, так і зовнішні умови.

Керівник повинен вміти правильно визначити завдання, виявити засоби досягнення поставленої мети і знайти методи контролю. Організація взаємодії в колективі має бути оперативною, гнучкою, самокоректованою та економічною.

1. Виноградський М. Організація праці менеджера: Навчальний посібник/ М. Виноградський, А. Виноградська, О. Шканова,; Київ. економ. ін-т менеджм.. – К.: Кондор, 2003. – 516 с.
2. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. – К.: Кондор, 2009. – 187 с.
3. Колодний В.В. Основи теорії прийняття рішень: Навчальний посібник. – Вінниця, ВДТУ, 2003. – 70 с.



## **ШЛЯХИ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ НА ВИРОБНИЦТВО ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЯКОСТІ**

**Канд. екон. наук, доцент Пакуліна А. А.  
здобувач вищої освіти Загорулько О.В.  
Харківський національний університет будівництва та  
архітектури**

Головними завданнями розвитку на сучасному етапі є підвищення ефективності виробництва, і навіть заняття підприємствами стійких позицій на внутрішньому та міжнародному ринках. Вирішення вищевказаних завдань можливе лише у разі виробництва конкурентоспроможної продукції підприємствами. Покупця в більшості випадків цікавить якість продукції та її ціна. Чим вища якість та нижча ціна, тим паче конкурентоспроможною є продукція підприємства. Дані показники закладено у собівартість продукції. Собівартість є основою визначення ціни продукцію.

Витрати, що включаються до виробничої собівартості продукції - це прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці, інші прямі витрати, загальновиробничі витрати.

Витрати, які не включаються до виробничої собівартості продукції - це адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати.

В економічній літературі згадуються такі поняття, як шляхи, резерви, чинники та джерела зниження собівартості.

Зниження собівартості промислової продукції залежить від цілого ряду факторів, які умовно можна поділити на дві групи: внутрішньовиробничі та позавиробничі.

До внутрішньовиробничих відносяться фактори, на які в процесі управління підприємство може вплинути (це, перш за все, фактори інноваційної спрямованості — впровадження передової техніки та технології, покращення організації праці та виробництва, мотивація високопродуктивної праці тощо).

Позавиробничими факторами є ті, на які підприємство не в змозі надати безпосередній вплив (це ціни на сировину, тарифи на електроенергію та паливо, ставки податків та відрахувань, природні умови та ін.) [1].

Шляхи та напрямки зниження витрат на виробництво продукції розглядаються з точки зору способів досягнення оптимального

поєднання якості, що підвищується, та витрат, які мають знижуватися. На наш погляд, цього можна досягти трьома шляхами: технічними, організаційними та економічними (рис. 1) [2].

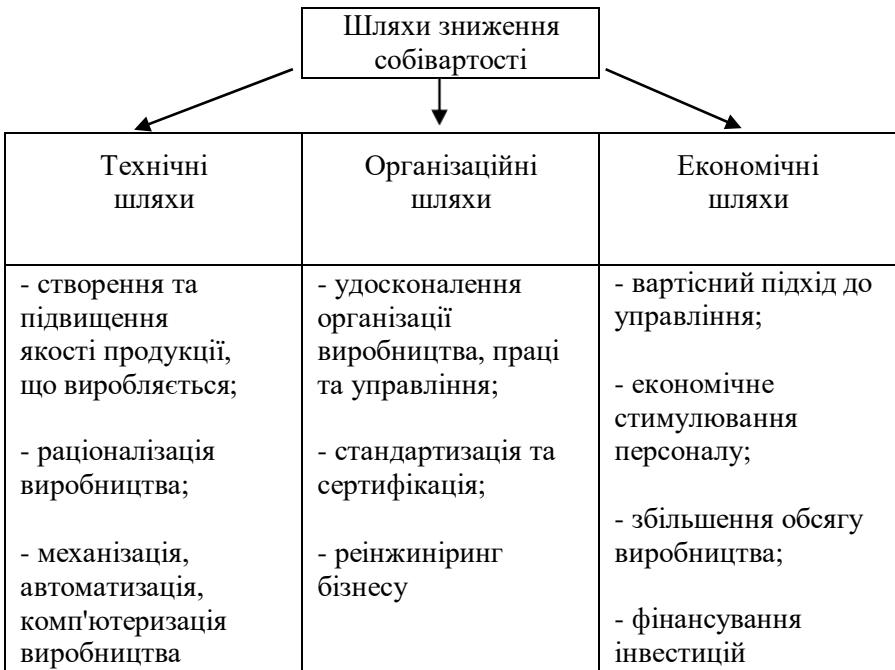


Рис. 1 Шляхи зниження витрат на виробництво продукції

При вивченні технічного рівня аналізується вплив на собівартість науково-технічних досягнень і передового досвіду. За кожним заходом розраховується економічний ефект, що виражається у зниженні витрат на виробництво.

Для реалізації виявлених резервів зниження собівартості продукції, пов'язаних із скороченням невиправданих перевитрат та непродуктивних витрат, підприємству необхідно здійснити організаційні та технічні заходи підвищення ефективності виробництва.

Зміна обсягу й структури продукції, які можуть привести до відносного зменшення умовно-постійних витрат (окрім амортизації), відносного зменшення амортизаційних відрахувань, підвищення якості продукції. Умовно-постійні витрати не залежать безпосередньо

від кількості випуску продукції. Зі збільшенням обсягу виробництва її кількість на одиницю продукції зменшується, що призводить до зниження її собівартості.

Значне зменшення витрат живої праці може відбутися при збільшенні норм і зон обслуговування, скороченні втрат робочого часу, зниженні кількості робітників, що не виконують норм виробітку.

Додаткова економія виникає при вдосконалюванні структури керування підприємства загалом. Вона виражається в скороченні витрат на керування й в економії заробітної плати й нарахувань на неї у зв'язку з вивільненням управлінського персоналу.

При поліпшенні використання основних фондів зниження собівартості відбувається у результаті підвищення надійності й довговічності обладнання, удосконалювання системи планово-попереджувального ремонту та упровадження індустріальних методів ремонту, утримання й експлуатації основних фондів.

Для зниження витрат на сировину та основні матеріали слід знижувати норми витрат на дані види матеріальних витрат, намагатися замінити дефіцитні та дорогі матеріали менш дефіцитними та дешевими (за умови збереження якості продукції), здійснювати пошук дешевих постачальників сировини та матеріалів, а також безперервно вдосконалювати технологію та методи виробництва тощо.

Для зниження витрати електроенергії, води, пари, газу та інших ресурсів на технічні та технологічні потреби необхідно також знижувати норми витрат, розробляти науково-технічні заходи модернізації обладнання.

Для зниження витрат на поточний ремонт та утримання основних засобів важливо максимально використовувати робочий час, краще використовувати техніку, модернізувати обладнання.

Економія загальновиробничих витрат можлива за режиму економії з кожної статті цих витрат і зі збільшенням обсягу виробництва, загалом дозволить знизити витрати виробництва та, цим, забезпечити конкурентоспроможність продукції підприємств[3].

1. Васильков В. Г. Організація виробництва: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 524 с.

2. Гриньов А. В. Організація та управління на підприємстві.— Харків: Вид. дім «ІНЖЕК», 2004. — 329 с.

3. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2007. – 676 с.

## КОНТРОЛЬ ТА ОБЛІК ВИТРАТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Канд. екон. наук, доцент Пакуліна А. А.  
здобувач вищої освіти Літовка К.С.

Харківський національний університет будівництва та архітектури

Контроль відіграє велику роль в управлінні підприємством та його підрозділами. Йому підлягають грошові й матеріальні потоки, діяльність персоналу, виробничі процеси, витрати підприємства на виробництво товару (послуг) та подальші результати.

Контроль витрат є важливою складовою системи управління витратами, без якої неможлива повноцінна реалізація інших її функцій.

До основних завдань контролю витрат відносять:

- моніторинг – систематичне дослідження динаміки витрат і факторів, які на неї впливають;
- виявлення відхилень фактичних показників рівня витрат від їх запланованих значень;
- аналіз відхилень, обґрунтування необхідності здійснення коригуючих заходів під час виконання планових завдань, участь у їх розробці [1].

Узагальнену класифікацію видів контролю витрат наведено у таблиці 1.

Таблиця 1 – Узагальнена класифікація видів контролю витрат

Ознака класифікації контролю	Вид контролю
За повнотою охоплення	1. повний контроль; 2. частковий контроль.
За рівнем аналізу витрат	1. суцільний контроль; 2. вибірковий контроль.
За етапами контролю	1. попередній контроль; 2. поточний контроль; 3. завершальний контроль.
За періодичністю здійснення	1. перманентний; 2. періодичний.
За технологією контролю витрат	1. за безпосередньою участю суб'єкта контролю; 2. автоматизований.
За приналежністю суб'єктів контролю	1. зовнішній контроль; 2. внутрішній контроль.
За обґрунтуванням проведення	1. плановий контроль; 2. позаплановий контроль.

Контролювання витрат об'єднує в собі дві складові: облік й подальший аналіз витрат.

До системи обліку входять три види обліку: бухгалтерський, оперативний і статистичний.

Бухгалтерський облік – це безперервний, суцільний і взаємопов'язаний облік господарської діяльності компанії, в якому показують всі операції підприємства у грошовому вимірі.

Бухгалтерський облік дозволяє формувати повну картину динаміки діяльності організації та даних про майновий стан. Ці дані необхідні не лише для констатації фактів та звітності податкової, адже за їхньою допомогою можна будувати прогнози на майбутнє. Виходячи з цього, бухоблік допомагає у вирішенні наступних завдань керуючого бізнесом та власника:

- визначення резервів майнових активів підприємства підтримки її стійкого фінансового становища;
- регулярне та актуальне подання керівництву об'єктивної, структурованої та точної економічної інформації;
- мінімізація ризиків, які можуть призвести до негативного результату господарської діяльності;
- реалізація контролюючої функції (як із боку держави, і із боку інших зовнішніх контрагентів) [2].

Оперативний облік здійснюється на місцях здійснення господарських операцій (у цеху, складі, ділянці тощо). Тому його відомості обмежуються рамками виробництва. Дані оперативного обліку використовуються для повсякденного поточного керівництва та управління підприємством (облік чисельності працівників, облік виробітку, облік випуску продукції, облік відвантаження та реалізації продукції, наявності матеріальних запасів). Ці дані можуть бути отримані письмово, усно, по телефону. Оперативний облік безперервний у часі.

Статистичний облік (або статистика) вивчає явища, що носять масовий характер у галузі економіки, культури, освіти, науки тощо. Він готує і збирає інформацію про стан економіки, рух робочої сили, товарну масу, про чисельність і склад населення, ціни на ринках праці, товарів, цінних паперів з метою аналізу та прогнозування. Статистика застосовує вибірковий метод спостереження та реєстрації, проводить одноразовий облік та перепис, використовує дані оперативного та бухгалтерського обліку.

Оперативний та статистичний облік використовує три види вимірювачів:

- 1) натуральні вимірники;
- 2) трудові;
- 3) фінансові.

Натуральні вимірювачі визначають кількість господарських засобів та виконаних робіт (у кілограмах, метрах, штуках тощо).

Трудові вимірювачі використовуються для порівняння витрат робочого часу (година, день, рік тощо). На їх основі нормуються завдання, нараховується заробітна плата та розраховується продуктивність праці.

Грошовий вимірювач узагальнюючий, оскільки через гривні та іншу валюту визначаються обсяги майна підприємства, його витрати, раніше виражені в натуральних та трудових вимірниках, складаються кошториси, виробничі завдання, звіти про баланс.

Контроль витрат відповідно до концепції управління витратами проводиться за місцями і центрами їх формування в порядку, який повторює підпорядкованість структурних одиниць підприємства в його організаційній структурі: робочі місця, підрозділи певного ієрархічного рівня, підприємство в цілому. Відповідальність підрозділів за рівень витрат устанавлюється за тими їх елементами, які залежать від роботи цих підрозділів, тобто є для даних підрозділів регульованими. При цьому важливим є встановлення показників витрат вже на рівні діляниць, бригад. Аналітичний облік за окремими роботами, операціями, функціями всередині підрозділів, що формують центри витрат, дає можливість отримати більше точок контролю [3].

Для ефективної роботи центрів відповідальності на підприємстві повинні бути гарні технічні ресурси, щоб здійснювати постійний облік та контроль витрат.

1. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами : навч. посіб. 2017. 166 с.
2. 2. Верига Ю., Плаксиенко В., Кулик В., Карпенко Е. Облік, спадкування та аудит. Навчальний посібник/ Центр навчальної літератури, 2019. 509 с.
3. Хаймьонова Н. С. Облік і контроль за центрами відповідальності в системі управління витратами діяльності підприємства : автореф. дис. канд. 67 екон. наук : 08.00.09 / Хаймьонова Наталія Стефанівна ; Центр. Спілка спожив. т-в України, Львів. комерц. акад. Львів, 2016. 21 с.

## ЕКОНОМІЧНА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ОБЛАДНАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Канд. екон. наук, доцент Пакуліна А. А.  
здобувач вищої освіти Літовка К.С.

Харківський національний університет будівництва та архітектури

Питання адаптації операційної системи до зміни обсягу зайнятості розглядається в технічному концепті. Варіанти досягнення заданих розмірів роботи, кожен з яких характеризувався відповідною кількістю одиниць обладнання, нерідко і інтенсивністю його впровадження. Наступним етапом у вивченні цієї проблема є вивчення питання економічної продуктивності процесу адаптації.

Процес адаптації характеризується економічно ефективним чи оптимальним, якщо з усіх технічно допустимих варіантів він виявляється найдешевший, тобто загальні витрати, пов'язані з випуском заданої кількості кінцевої продукції є мінімальними.

Завдання оптимальної адаптації агрегатів за критерієм мінімуму витрат на даний момент не має вичерпного рішення.

Загальну суму витрат на виробництво можна подати у наступному вигляді:

$$V_{\text{заг.}} = V_{\text{п}} + V_{\text{з}},$$

де  $V_{\text{п}}$  – постійні витрати;

$V_{\text{з}}$  – змінні витрати.

Постійні витрати виробництва можна розглядати як суму загальних витрат, які необхідні для підтримки виробничої готовності підприємства та загальних витрат, які ідуть на утримання машин. Останні можна подати у вигляді суми витрат на використання та експлуатацію для окремих груп машин залежно від їх типу [1].

Норма витрат не може бути постійної величиною. Вона залежить від технічних характеристик роботи машини, серед яких особливу увагу займає інтенсивність й час їх використання.

Опускаючи всі технічні показники роботи машин, крім інтенсивності, норма витрат вважається величиною, залежною лише від інтенсивності.

Загальні витрати на виробництво будуть мінімальними для даного обсягу випуску, якщо будуть мінімальними витрати на ресурси, що споживаються.

У кількісному виразі адаптація обладнання залежить від наявної кількості машин на підприємстві. Їх кількість може збільшитися, якщо

ми їх придбаємо, або зменшитися, якщо ми їх вилучимо з експлуатації.

Заміна або купівля нового обладнання потребує певних витрат й перед керівництвом постає питання з яких резервів брати кошти. Це може бути:

- власний капітал підприємства;
- отримання кредити у банку;
- договір лізингу.

Щоб вибрати найкращий варіант залучення коштів, треба оцінити поточні витрати за кожною альтернативою та обрати ту яка буде найоптимальнішою, тобто витрати підприємства повинні бути мінімальними.

Найпростіший варіант це, звичайно, використання власного капіталу, але, якщо його не вистачає, то приходиться розглядати два наступних варіанта.

Відтік коштів, пов'язаний із купівлею обладнання за допомогою фінансового кредиту банку, включає у собі як складові елементи суми, які погашають заборгованість за кредитом, так і суми, сплачувані кредиторю як плату користування кредитом. Остання складова встановлюється у відсотках суми кредиту у період користування ним. Погашення кредиту та нарахованих за ним відсотків здійснюється у порядку, що встановлюється сторонами під час укладання угоди про надання кредиту. Розмір процентних ставок встановлюється банком і визначається в кредитному договорі залежно від кредитного ризику, наданого забезпечення, попиту та пропозиції, що склалися на кредитному ринку, терміну використання кредиту, облікової ставки та інших факторів.

Витрати купівлі обладнання за рахунок кредиту можна подати у вигляді наступної формули:

$$V_K = \sum_{j=1}^m \frac{B_{O_j} + P_{K_j}}{(1 + p)^j}$$

де  $V_K$  – сумарні витрати на купівлю обладнання за рахунок кредиту;

$m$  – термін повернення кредиту в роках;

$B_{O_j}$  – сума погашення основної суми боргу за кредитом у  $j$ -му році;

$P_{K_j}$  – виплата процентів за кредит у  $j$ -му році;

$p$  – дисконтна ставка в частках одиниці.



Щодо лізингових операцій, то Законом України «Про лізинг» визначено такі обов'язкові складові лізингових платежів:

- сума, яка відшкодовує при кожному платежі частину вартості об'єкта лізингу, що амортизується за строк, за який вноситься лізинговий платіж;
- сума, що сплачується лізингодавцю як процент за залучений ним кредит для придбання майна за договором лізингу;
- платіж як винагорода лізингодавцю за отримане у лізинг майно;
- сума відшкодування страхових платежів за договором страхування об'єкта лізингу, якщо об'єкт застрахований лізингодавцем;
- інші витрати лізингодавця, передбачені договором лізингу [2].

Витрати купівлі обладнання за договором лізингу можна подати у вигляді наступної формули:

$$V_{л} = \sum_{i=1}^n \left[ \frac{L_i}{(1+p)^i} \right] + \left[ \frac{K_B}{(1+p)^n} \right]$$

де  $V_{л}$  – сумарні витрати на лізинг;

$n$  – термін договору лізингу в роках;

$L_i$  – лізингові платежі в  $i$ -му році;

$K_B$  – вартість викупу обладнання

$p$  – дисконтна ставка в частках одиниці.

При залученні власних та позикових коштів на купівлю нового обладнання, керівництво підприємства повинно урахувати подальші ризики та результати своїх дій, а також оцінити їх доцільність.

1. Болтянська Л.О. Економіка підприємства: навчальний посібник / Л.О. Болтянська, Л.О. Андреева. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 668 с.

2. Закон України № 1201–ІХ «Про фінансовий лізинг» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1201-20>

## МЕТОДИ ОЦІНКИ РУХУ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Канд. екон. наук, доцент Пакуліна А. А.  
здобувач вищої освіти Літовка К.С.

Харківський національний університет будівництва та архітектури

При управлінні витратами на виробництво продукції важливе значення має оцінка матеріалів, які будуть передані на виробництво чи вибутті зі складу.

Основні методи оцінки виробничих запасів та їх коротка характеристика наведені у таблиці 1.

Таблиця 1 – Основні методи оцінки виробничих запасів підприємства

Метод оцінки виробничих запасів	Коротка характеристика методу
Оцінювання вибуття запасів за ідентифікованою собівартістю	Оцінювання вибуття незамінних матеріалів, здійснюване за їх індивідуальною собівартістю (матеріали для оригінальних виробів, спецзамовлень)
Оцінка за середньозваженою собівартістю	Оцінювання проводиться по кожній номенклатурній позиції запасів
Оцінювання вибуття запасів за методом «перший - перший» (FIFO)	Оцінювання вибуття запасів здійснюється за собівартістю матеріалів, які надійшли на склад першими
Оцінювання вибуття запасів за методом «останній - перший» (LIFO)	Оцінювання вибуття запасів, здійснюване за собівартістю матеріалів, які надійшли на склад останніми
Оцінка за нормативними витратами	Оцінювання здійснюється за застосуванням норм витрат на одиницю продукції, які встановлені підприємством з урахуванням нормальних рівнів використання запасів, праці, виробничих потужностей і діючих цін

За першим методом доцільно оцінювати запаси, які ідуть на виробництво унікальних (спеціальних) замовлень і проєктів. Цей метод дає точну інформацію щодо витрати запасів, але потребує багато часу, тому що обробляється велика кількість інформації стосовно номенклатури виробничих матеріалів.

Другий метод вимагає періодичного розрахунку собівартості одиниці матеріалу за якийсь період (зазвичай це місяць). Використовуючи цей метод можна допустити деяке спрощення руху виробничих запасів: вважається, що весь необхідний запас матеріалів надійшов та випущений в кінці місяця.

Можна також уточнити результати розрахунків, якщо знайти середню вартість кожної партії матеріалів та оцінивши кількість вибуття запасів на певну дату.

Оцінка запасів за методом FIFO передбачає, що запаси використовуються у тій послідовності, у якій вони надходили на підприємство. Тобто запаси, які першими відпускаються у виробництво, оцінюються за собівартістю перших за часом надходжень. При цьому вартість залишку запасів на кінець звітного періоду визначається за собівартістю останніх за часом надходження запасів.

При застосуванні методу FIFO витрати на матеріали у складі собівартості продукції обчислюються за собівартістю перших партій, тоді як продукція продається у поточних цінах. Залежно від швидкості обігу виробничих запасів під час використання такого методу облікові витрати можуть відставати від реальної їх величини. Тому використання методу FIFO під час високих темпів інфляції та зростання цін завищує обліковий прибуток порівняно з дійсною його величиною, враховуючи нові ціни на матеріали. Вартість запасів у балансі в цьому разі відображається за собівартістю, наближеною до моменту складання звітності, тому що запаси, які надійшли першими, першими надходять у виробництво [1].

Оцінка запасів за методом LIFO передбачає, що запаси використовуються в черговості, зворотній надходженню на підприємство. Тобто запаси, які першими надходять у виробництво, оцінюються за собівартістю останніх за часом надходжень. При цьому ціна залишку запасів на кінець звітного місяця визначається за собівартістю першого часу отримання запасів.

За цим методом собівартість матеріалів у фінансовій звітності відображається виходячи з їхньої поточної вартості, тому прибуток від продукції близький до реального. У балансі вартість запасів з

часом зменшується внаслідок обліку залишків за найменшою фактичною собівартістю.

Вибір методу оцінки виробничих запасів має велике економічне значення: він впливає на економічні результати (величину прибутку і величину податків) діяльності підприємства. Тому доцільно дотримуватися таких принципів:

- при зниженні цін на ресурси доцільніше використовувати метод LIFO;

- за умов інфляції та підвищення цін – метод FIFO;

- у разі коливання цін – метод середньозваженої вартості.

При використанні методу FIFO за умов інфляції податком обкладається більший (порівняно з використанням методу LIFO) прибуток від операційної діяльності. Оцінка запасів за методом LIFO при зростаючих цінах призводить до того, що вартість запасів сировини та основних і допоміжних матеріалів знижується, але вартість готової продукції збільшується [2].

Підприємство може задіяти протягом року як елемент облікової політики лише один із методів оцінки по кожному окремому виду виробничих запасів. Більшість підприємств застосовують метод середньозваженої собівартості. Якщо керівництво в даному звітному періоді (в умовах інфляції) намагається максимізувати прибуток та високі дивіденди, пріоритет надається методу FIFO. Якщо під впливом інфляції ставиться завдання мінімізувати витрати та збільшити оборотні кошти, доцільніше застосовувати спосіб LIFO.

1. Економіка підприємства: підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

2. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. / І.М. Бойчик. – К.: Кондор -Видавництво, 2016. – 378 с.

## **КОНТРОЛІНГ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ**

**Канд. екон. наук, доцент Пакуліна А. А.  
здобувач вищої освіти Манченко Д. Р.**

Харківський національний університет будівництва та архітектури

Контролінг розглядається як інструмент управління витратами, що дозволяє вести контроль всіх етапах діяльності підприємства задля досягнення ефективного управління результатами. Реалізація завдань контролінгу дозволяє розкрити слабкі місця в організації та допомагає усунути їх різними методами та підходами.

Ухвалення управлінських рішень стосовно витрат підприємства зумовлює розроблення певної системи дій, яка має складатися в механізм контролінгу в управлінні витратами підприємства. Процес оптимізації управлінських рішень спрямований на досягнення максимального ефекту результатів діяльності підприємства за оптимального рівня витрат. Саме в цьому простежується безпосередній вплив контролінгу витрат на рішення менеджерів, що в свою чергу призводять до формування загальної політики підприємства. Оптимізація відповідних рішень на основі контролінгу витрат відбувається через вироблення практичних рекомендацій контролером щодо подальшого напрямку роботи підприємства.

На характер прийнятих управлінських рішень суттєвий вплив справляє ступінь повноти і достовірної інформації, якою володіє менеджер. Головною метою контролінгу щодо інформаційного забезпечення управління витратами підприємства є формування інформаційної бази з різних інформаційних джерел, тобто узгодження інформаційних потоків для досягнення завдань підприємства. До інформаційної бази контролінгу витрат доцільно відносити відомості про наступні витрати: транспортно-заготівельні витрати, витрат на придбання або створення матеріальних і нематеріальних необоротних активів, прямі витрати виробництва, загальновиробничі (непрямі) витрати, витрати збуту, управління, інші операційні витрати, фінансові витрати, інші витрати. Така їх класифікація повинна додатково розширюватись потребами внутрішнього користувача. Крім того, до інформаційної бази контролінгу витрат слід відносити фактори витрат, що зумовлюються здійснюваними підприємством видами діяльності та їх господарськими процесами, а також

зовнішньою фінансовою та нефінансовою інформацією, які є необхідними для адміністрації підприємства в управлінні.

Контролінг – це контрольна-інформаційна система забезпечення управління розвитком підприємства на основі виміру ресурсів, витрат та результатів внутрішньогосподарської діяльності. В даний час немає однозначного визначення поняття «контролінг», однак у всіх визначеннях є загальні ознаки. [1]

Виділяють дві складові контролінгу:

- контролінг - філософія та спосіб мислення керівників, орієнтовані на ефективне використання ресурсів та розвиток підприємства у довгостроковій перспективі;

- контролінг – система інформаційно-аналітичної та методичної підтримки керівників, орієнтована на досягнення цілей у процесі планування, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень з усіх функціональних сфер діяльності підприємства.

У будь-якій організації повинен бути чіткий комплексний підхід в управлінні своєї справи, завдяки якому компанія зможе миттєво зреагувати на зміни, що виникли. Система управління організації повинна бути спрямована не тільки на досягнення короткострокових результатів, а також на досягнення поставленої мети для розвитку організації в майбутньому. Те, що ще вчора незмінно призводило до успіху і приносило стабільний прибуток, сьогодні може бути поставлено під сумнів, а завтра взагалі може обернутися втратою переваг перед конкурентами.

В даний час сучасні підприємства прагнуть задовольняти потреби населення за допомогою високоякісної продукції та послуг. Для досягнення цієї мети організації необхідно:

- здійснювати той чи інший вибір, які та де купувати ресурси, як їх використовувати;

- з якими діловими партнерами співпрацювати, а з якими не варто мати справу;

- шукати нові джерела фінансування;

- вести інноваційну та інвестиційну діяльність.

Власник будь-якої організації завжди перебуває в ризику, тому що у випадку, якщо бізнес виявиться збитковим, то власник ризикує втратити всі кошти, які були вкладені для створення бізнесу. Але в той же час, керівництво, в умовах грамотного та успішного підходу у створення та розвитку своєї організації отримує прибуток, примножений від суми вкладених коштів. У зв'язку з цим, зародження будь-якої організації, її власник, усіма способами намагається

розвинути і утримати компанію на плаву, впроваджуючи різні заходи і приймаючи різні рішення, сам того не підозрюючи, веде антикризове управління своєї організації. В умовах конкуренції, організації змушені покращуватися, ставати більш корисними для когось, і ті, хто зуміє це — врятуються, тоді як сотні та тисячі звичайних організацій, звичайних менеджерів зі звичайними, стандартними бізнес-моделями, на жаль, припинять існування. Одним із основних інструментів антикризового управління є контролінг. [2]

Традиційно облік витрат і результатів у рамках контролінгу організується у системі простого та розвинутого директ-костингу (калькулювання усіченої собівартості). Останнім часом велике поширення набув також стандарт-костинг (калькулювання нормативної собівартості), що використовується на практиці контролінгу в різних поєднаннях з директ-костингом. Крім того, одна з сучасних методик - ABC-костинг, або попроцесний облік витрат, - також широко застосовується в контролінгу. Розглянемо докладніше деякі з цих облікових контролінгових систем.

З погляду контролінгу, показник суми покриття набагато точніше, ніж показник прибутку, характеризує ефект від діяльності підприємства та його центрів відповідальності. При цьому розрахунок суми покриття слід проводити з різним ступенем деталізації.

При складанні виробничої програми перевага має надаватися тим видам продукції, відносна сума покриття з яких вище. Відносна сума покриття - це частка суми покриття у виручці по даному продукту. Директ-костинг загострює увагу керівництва підприємства зміні суми покриття по підприємству загалом і з різних виробів зокрема. Вона дозволяє визначати вироби з більшою рентабельністю, щоб переходити головним чином на їх випуск, оскільки різниця між продажною ціною та сумою змінних витрат не «загасається» в результаті списання постійних непрямих витрат на собівартість конкретних виробів.

Контролінг знаходить широке застосування під час прогнозування цінних показників продукції і на послуг, щодо нижніх кордонів інтервалів цін і тарифів, при розрахунку очікуваних прибутків, податкових платежів і створюваних резервів. До зони відповідальності контролінгу входить оцінка ефективності різних інвестиційних проектів як до, так і в момент їх впровадження, а також формування моделей реалізації проектів. Рекомендації, які надає відділ контролінгу менеджменту компанії, є незамінними для оперативного та стратегічного управління.

Результатом упровадження системи контролінгу в управлінні витратами підприємства є:

- можливість швидко й точно зробити розрахунок ціни на основі витратного методу на прийняте замовлення за договірної ціни, а також прийняти замовлення за фіксованої ціни у випадку, якщо ціну пропонує замовник;

- створення формалізованих інформаційних потоків (документообігу) формування витрат, що дає можливість оперативно фіксувати поточний стан виконання тих чи інших показників діяльності підприємства;

- можливість спланувати поточну діяльність підприємства на основі аналізу витрат і спрогнозувати результати, побудувати модель майбутнього стану підприємства;

- забезпечення поточного контролю й аналізу результатів фінансово-господарської діяльності підприємства;

- автоматизація функції обліку, контролю, аналізу витрат і планування діяльності підприємства.

Складені та затверджені керівництвом бюджети повинні виконуватися на всіх рівнях підприємства та загалом по ньому. Безперервний контролінг бюджетів, тобто виявлення відхилень фактичних показників від запланованих є найважливішим завданням контролерів на підприємстві. Свого часу засновник німецької наукової школи контролінгу Альбрехт Дейле назвав моніторинг відхилень, а саме постійне «співставлення планових та фактичних величин, тобто порівняння того, що сталося або досягнуто, з тим, що мало статися відповідно до плану», фундаментом контролінгу. [3]

Отже, контролінг витрат є необхідним інструментом, який сприяє створенню взаємозв'язків між окремими управлінськими структурами, а також об'єднанню різноманітних аспектів управлінської діяльності та дозволяє підвищити якість та управлінських рішень, що ухвалюються на підприємстві.

1. Паскалова А. Г., Сабліна Н. В. Зміст контролінгу витрат та його роль у прийнятті фінансових рішень // Ринок цінних паперів України. 2012. №7.

2. Прохорова В. В. Контролінг в управлінні витратами підприємств : монографія. Харків: УкрДАЗТ, 2010.

3. Савчук Д. Г. Контролінг витрат в антикризовому фінансовому управлінні підприємством / Д. Г. Савчук // Облік і фінанси. 2014. № 4 (66).



## НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Канд. екон. наук, доцент Пакуліна А. А.  
здобувач вищої освіти Манченко Д. Р.**

Харківський національний університет будівництва та архітектури

Інформаційне забезпечення управління витратами підпорядковується, як класичній системі обліку, так і традиційній системі управлінського обліку. Система управління витратами розглядається науковцями в різних аспектах. Так, Косинська О. В. розглядає управління витратами як процес цілеспрямованого формування витрат за їх видами, місцями і носіями та постійного контролю і стимулювання зниження їх рівня. Воно є важливою функцією економічного механізму будь-якого підприємства. Вона враховує необхідність класифікації витрат та їх контролю з метою оптимізації, але ж система управління витратами, на нашу думку, включає також їх планування та організацію обліку витрат. Теж прослідковується і у С.Ф. Голова, який трактує управління витратами як принципово нову систему, яка акумулює та систематизує витрати і дає змогу чітко відстежувати, аналізувати й контролювати витрати.. Більш чітко та детально говорить про управління витратами Л.В. Гусарова. Вона вважає, що процес управління витратами включає: планування рівня і структури витрат; організацію обліку витрат; контроль і аналіз рівня витрат; мотивацію керівників всіх структурних підрозділів підприємства до контролю за витратами та їх зменшенням та прийняття управлінських рішень. І.Є. Давидович розглядає управління витратами як динамічний процес, який включає управлінські дії, мета яких полягає у досягненні високого економічного результату діяльності підприємства. Дана трактовка досить загальна, та не уточнює основних аспектів, які повинна включати в себе система управління витратами.

Кожне підприємство слідує правилу мінімізації витрат – умові, за якої усі необхідні витрати на здійснення продуктивної діяльності зводяться до мінімуму задля отримання найкращих кінцевих результатів. Оптимізація витрат починається з визначення ключових груп витрат підприємства, які є вкрай важливими у процесі мінімізації витрат. У нашому разі це собівартість продукції, фонд оплати праці, витрати на оренду приміщення. [1]

З метою оптимізації доходів і витрат суб'єкта господарювання здійснюється їх класифікація, що дозволяє встановити їх природу й

особливості формування і розподілу за визначеними об'єктами управління. Саме недооцінка ролі управління доходами та витратами зумовлює значні втрати підприємств та організацій, що у кінцевому підсумку негативно впливає на рівень виробничих витрат та на результати господарювання, обсяги сплачуваних податків і зборів до бюджетів усіх рівнів. Якість управління витратами на підприємстві характеризується показником їх керованості, тобто можливістю оперативного й динамічного впливу на розміри витрат відповідно до змін системи економічних методів і засобів. Слід відзначити, що на практиці іноді зустрічається застарілий погляд, згідно з яким витрати на підприємстві повинні бути знижені будь-якою ціною до найнижчого рівня. І кожна пропозиція підвищити витрати на рекламу, збільшити чисельність оперативного персоналу, підвищити кваліфікацію робітників розглядається як марнотратство. Відмова від таких пропозицій викликає звуження можливостей для подальшого розвитку підприємства, зниження продуктивності праці, уповільнення темпів виробництва й реалізації продукції та отримання прибутку. Проте, останнім часом, як свідчить зарубіжний досвід, усе більшого розповсюдження набула інша точка зору щодо управління витратами, а саме їх оптимізація. Потрібно й можливо йти на додаткові витрати з метою збільшення обсягу виробництва та реалізації продукції, залучення нових постачальників і покупців, підвищення якості обслуговування, створення іміджу підприємства. Ефективне управління витратами повинно передбачати зменшення й усунення тих витрат, які не є доцільними, результативними для підприємства, тобто, які не сприяють збільшенню обсягів виробництва й реалізації продукції, отриманню цільового розміру прибутку. [2]

Виходячи з особливостей кожного підприємства та його видів діяльності керівники управлінських служб можуть застосовувати наступні напрямки оптимізації витрат.

По перше це налагодження самою системи управління витратами: скорочення ланковості управлінського апарату та організація детального обліку витрат. У механізмі управління витратами економічні принципи реалізуються через організаційну систему. Організація – найважливіший елемент ефективного управління витратами. Вона встановлює, яким чином на підприємстві управляють витратами, тобто хто це робить, в які терміни, з використанням якої інформації і документів, якими способами. Визначаються місця виникнення витрат, норми витрат і центри відповідальності за їх дотримання. Розробляється ієрархічна система лінійних і

функціональних зв'язків керівників і фахівців, що беруть участь в управлінні витратами, яка має бути сумісна з організаційною і виробничою структурою підприємства. Організація та деталізація витрат дозволить фахівцям чітко виявляти де саме можна скоротити витрати, а де відбуваються зайві перевитрати.

Отже, другий напрямок це оптимізація витрат на оплату праці. Заробітна плата є одним з елементів витрат, має свою структуру і утворює фонд оплати праці штатних працівників. Резервами зниження витрат на оплату праці є підвищення продуктивності праці за рахунок автоматизації торговельних процесів, вдосконалення організації торгівлі і праці, а також покращення використання робочого часу за рахунок ліквідації можливих його втрат, підвищення рівня дисциплінованості та відповідальності працівників.

Розглянемо основні шляхи скорочення витрат в основних група. Це, перш за все, зниження вартості сировини, матеріалів, енергії, тобто предметів праці. Мінімізація тут може бути досягнута за двома напрямками: раціональне використання зазначених ресурсів, що знижує їх вартість на одиницю продукції, що випускається, а також вартість цих ресурсів.

Щоб оптимізувати витрати на підприємстві під час їх формування та забезпечити їх результативність, доцільно виконати такі умови:

- 1) приріст загальної суми витрат не повинен перевищувати приріст виручки від реалізації (доходів);
- 2) мінімальний рівень (середніх) витрат повинен досягатися за такого обсягу виробництва й реалізації, коли граничні витрати за своїм розміром дорівнюють середнім витратам. Подальше зростання обсягів діяльності призведе до збільшення розмірів середніх витрат, що не є ефективним;
- 3) зниження витрат не повинно викликати негативних явищ: зниження якості продукції (робіт, послуг) і, як наслідок, погіршення якісних показників діяльності підприємства;
- 4) розмір витрат повинен бути пов'язаний із забезпеченістю підприємства ресурсами, прогнозовані значення витрат повинні визначатися з урахуванням ресурсних обмежень, а розрахунки мають забезпечувати найбільш оптимальне їх використання;
- 5) повинна досягатися відповідність зміни витрат змінам обсягу й особливостей діяльності підприємства, його цільових орієнтирів, вимог покупців до якості й асортименту продукції тощо. [3]

Ще одним заходом зниження витрат можна розглянути впровадження на підприємстві концепції ланцюга цінностей.

Налагодження тісних зв'язків з постачальниками та покупцями. Ланцюг цінності представляє собою узгоджений набір видів діяльності, що створюють цінність для підприємства, починаючи з вихідних джерел сировини для постачальників даного підприємства аж до готової продукції, доставленої кінцевому покупцеві, включаючи обслуговування споживача. При цьому акцентується увага не тільки на процесах, що відбуваються всередині підприємства, а й набагато ширше, виходячи за рамки конкретного підприємства. Суттєву перевагу підприємство може отримати, втрутившись у роботу постачальників і отримавши для себе певні переваги по витратах. З іншого боку, підприємство може поліпшити свої конкурентні переваги, приділивши увагу обслуговуванню клієнтів.

Аналізуючи ланцюжки цінностей, підприємство може підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок виявлення прихованих резервів та подальшої оптимізації окремих видів своєї діяльності.

Успішне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання залежить від управління витратами, у процесі якого приймаються рішення, спрямовані на підвищення ефективності його виробничо-господарської діяльності, конкурентоспроможності й прибутковості. Особливості витрат як об'єкта управління полягають в їхній різноманітності, постійному змінненні під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища, різній динаміці у різні періоди часу. Усе це призводить до ускладнення точного кількісного оцінювання величини, динаміки, рівня витрат, визначення впливу витрат на економічні результати діяльності підприємства та методи їх оптимізації. Ефективність планування і контролю рівня витрат залежить також від своєчасного забезпечення релевантною інформацією всіх рівнів управління витратами.

1. Качмарик Я.Д. Витрати підприємства та шляхи їх оптимізації / Я. Качмарик, О. Верещинська // науковий вісник НЛТУ :збірник науково-технічних праць. Львів, 2007.

2. Давидович І.Є. Управління витратами: навчальний посібник / І.Є. Давидович. К.: Центр учбової літератури, 2008.

3. Голов С.Ф. Управлінський облік: підручник / С.Ф. Голов. [3-є вид.]. К.: Лібра, 2006.

## **ПРОБЛЕМИ РОЗПОДІЛУ ЗАГАЛЬНОВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

**Канд. екон. наук, доцент Пакуліна А. А.  
здобувач вищої освіти Манченко Д. Р.**

Харківський національний університет будівництва та архітектури

Порядок розподілу непрямих витрат не завжди зрозумілий бухгалтеру. По-перше, чинне законодавство до кінця не визначає сутності цієї категорії. По-друге, розподіл ЗВВ може бути різним на різних підприємствах залежно від виду діяльності. Не завжди легко визначитися з тим, які витрати виробництва слід відносити до прямих витрат, а які до загальновиробничих.

Проблема обліку та розподілу загальновиробничих витрат набуває особливо важливого значення при визначенні загальної суми понесених витрат і обчисленні собівартості продукції. Це питання в сучасних умовах адаптування бухгалтерського і податкового обліку потребує відповідного обґрунтування, в зв'язку з чим постає необхідність розробки облікової політики підприємства щодо обліку та розподілу загальновиробничих витрат. Особливості обліку та розподілу загальновиробничих витрат на підприємствах різних галузей нині становлять великий науковий інтерес, оскільки багато питань з цього приводу залишаються нерозв'язаними.

Витрати у сфері виникнення бувають виробничі і невиробничі.

Виробничі витрати - це витрати, безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції (робіт, послуг). Невиробничі витрати – це витрати, які опосередковано ставляться до процесу виробництва та пов'язані з управлінням виробничим процесом та реалізацією продукції (робіт, послуг). Виробничі витрати формують виробничу собівартість продукції і на: прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці, інші прямі витрати і загальновиробничі витрати.

Багато вчених вивчали проблему розподілу загальновиробничих витрат. Наприклад, Є. Котляров та В. Корнилова у статті «Загальновиробничі витрати та їх розподіл» розглядають сутність ЗВВ, їхні складники, аналізують базу розподілу ЗВВ, наводять приклади можливих ситуацій на підприємстві тощо [1]. Ці ж учені в науковій роботі «Облік витрат на виготовлення продукції: загальні питання» розглядають поняття витрат, їх класифікацію для цілей калькулювання, методи калькулювання, калькуляцію собівартості. На

жаль, у цих працях немає остаточних висновків щодо розподілу загальновиробничих витрат наприкінці місяця.

Перша проблема: як розподілити загальновиробничі витрати на змінні та постійні? Для поділу загальновиробничих витрат на змінні та постійні необхідно застосовувати спеціальні методи визначення поведінки витрат відносно обсягу діяльності (методи технологічного нормування, аналізу рахунків, метод вищої/нижчої точки, метод кореляції, регресійного аналізу тощо). Проте на практиці рідко яке виробниче підприємство здійснює розподіл за цими методами, а користується зазвичай приблизними розрахунками.

У процесі розподілу загальновиробничих витрат умовно можна виділити декілька етапів.

1 етап – полягає у розподілі всіх загальновиробничих витрат на постійні і змінні. Як уже зазначалося раніше, підприємство самостійно встановлює для себе перелік постійних і змінних загальновиробничих витрат.

2 етап – вибір оптимальної бази розподілу ЗВВ. Кожне підприємство повинно самостійно обрати для себе базу розподілу з огляду на особливості своєї діяльності. Так, під час вибору тієї чи іншої бази необхідно брати до уваги те, що базою розподілу повинен бути той показник, за зміни величини якого найбільше змінюються загальновиробничі витрати.

3 етап – на цьому етапі підприємство визначає нормальну виробничу потужність. З огляду на запланований обсяг основного виробництва підприємство самостійно визначає нормальну виробничу потужність та встановлює її відповідно до обраної ним калькуляційної одиниці.

4 етап – визначення суми постійних і змінних загальновиробничих витрат за нормальної виробничої потужності підприємства.

5 етап – розрахунок коефіцієнтів (нормативів) розподілу постійних і змінних витрат на одиницю бази розподілу. Ці коефіцієнти розраховуються діленням відповідних сум постійних і змінних загальновиробничих витрат (за нормальної потужності) на нормальну виробничу потужність підприємства.

6 етап – визначення фактичних сум постійних і змінних витрат.

7 етап – обчислення норми постійних витрат та їх розподіл.

У світовій же практиці для відображення недорозподілених і зайво розподілених постійних загальновиробничих витрат передбачені спеціальні субрахунки, на яких ці витрати враховуються протягом року. Наприкінці року, якщо сума цих витрат невелика, то вона

списується на собівартість реалізованої продукції, в протилежному випадку – розподіляється між незавершеним виробництвом, готовою і реалізованою продукцією (пропорційно сальдо цих рахунків). В даний час можна лише порекомендувати розглянути питання про додавання таких субрахунків до плану рахунків.

З метою спрощення бухгалтерського обліку загальновиробничих витрат деякі автори, зокрема Т.М. Сльозко, пропонують зібрані накладні витрати не відносити на кожний вид продукції, а проводити закриття іншими прийомами, аналогічними прийомам закриття адміністративних витрат.

Такий підхід, пов'язаний з тим, що успішність діяльності підприємств багато в чому залежить від оперативності отриманої споживачами інформації про витрати, яка формується у системі бухгалтерського обліку. Проте підсумкові дані про них можна отримати лише у кінці звітної періоду. Дійсно, розподіл непрямих витрат потрібен для визначення фактичної собівартості продукції, робіт, послуг, яка дозволить оцінити, наскільки ефективно спрацювало підприємство в даному напрямку. Однак витрати ж необхідно регулювати оперативно. А фактична собівартість, зазвичай, визначається вже після того, як були продані виготовлені продукція, роботи, послуги, і тому залишається лише порівнювати ринкову і планову ціни підприємства на ту чи іншу продукцію. У плановій собівартості враховуються загальновиробничі витрати за науково обґрунтованими нормами, тому в кінці звітної періоду їх достатньо відкоригувати шляхом списання різниці між ними із знаком „+” або „-” одним записом – в дебет рахунка 79 „Фінансові результати”. [2]

Ефективність функціонування підприємства багато в чому залежить від ефективності використання усіх видів ресурсів. При ефективному використанні ресурсів підприємства виготовляється конкурентоспроможна продукція за рахунок більш низьких витрат та більш високої якості. Наявність якісної та достовірної інформації про рентабельність окремих видів продукції надає об'єктивних даних для формування бюджету підприємства на майбутні операційні цикли. Як відомо, бюджет підприємства залежить від доходів і витрат, значну частку яких складають накладні витрати.

Накладні витрати - це витрати на управління та обслуговування виробництва, збут продукції та інші види діяльності, які важко віднести до певного об'єкту обліку. Накладні витрати суттєво впливають на фінансовий результат діяльності підприємства. Вони супроводжують основну діяльність підприємства, однак не пов'язані з

нею, і не можуть бути включені у вартість товару, робіт чи послуг, які реалізуються. До даних витрат відносять: витрати на утримання та експлуатацію основних засобів, організацію і обслуговування виробництва, заробітну плату адміністративного персоналу.

Класифікація накладних витрат необхідна передусім для розуміння того, як ними управляти. Вона дає змогу більш чітко організувати планування, облік, аналіз та контроль витрат згідно їх видів та класифікаційних ознак.

Для ефективного управління накладними витратами їх групують за різними класифікаційними ознаками.

Одним з найважливіших завдань сучасних підприємств є модифікація методології розподілу накладних витрат і калькулювання собівартості, особливо, нових (інноваційних) видів продукції та послуг. Розглянемо найпоширеніший спосіб розподілу накладних витрат через використання базових показників.

Справедливий розподіл накладних витрат по видах продукції дозволяє оцінити прибутковість окремих видів продукції. Виникає можливість визначити ті види продукції, які приносять додатковий прибуток, і ті, які цей прибуток не приносять.

Здійснивши дослідження обліку та розподілу загальноновиробничих витрат, можна дійти висновків, що інформація про витрати, в тому числі загальноновиробничі, є важливою у процесі прийняття управлінських рішень, а також є основним джерелом виявлення резервів зниження собівартості продукції (робіт, послуг) та збільшення прибутку підприємства.

1. Котляров Є., Корнилова В. Загальноновиробничі витрати та їх розподіл. Бухгалтерія. 2008. № 16. С. 62–67.

2. Кміть В.М. Проблеми методології розподілу накладних витрат на виробництво промислової продукції / Формування ринкової економіки в Україні. Науковий збірник. Випуск 5. (Перехідна економіка: проблеми теорії і практики). Львів: Інтереко, 1999.



## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

**Петрик Софія Анатоліївна**

Волинський національний університет імені Лесі Українки

В сучасних умовах, коли в основу діяльності товаровиробників покладені методи господарювання, засновані на ринкових відносинах, питання стратегічного менеджменту підприємств набувають нового змісту, що вимагає переосмислення підходів до формування стратегії розвитку господарюючих суб'єктів.

Концепції стратегії та стратегічного менеджменту розвивалися роками і є результатом пошуку більш ефективних рішень, які могли б задовольнити виникаючі функціональні проблеми підприємств та неприбуткових організацій. В результаті було створено багато різних шкіл і підходів до формулювання стратегій та стратегічного менеджменту [1, с.108]. Вони вказують на різні фактори, які роблять стратегічний менеджмент успішним, наприклад:

- встановлення довгострокових цілей, вибір програм і планів для реалізації мети (школа планування);
- зв'язок підприємства з навколишнім середовищем (екологічна школа);
- орієнтація на конкурентні переваги та досягнуті результати (школа позиціонування);
- опора на власні ресурси та компетенції (ресурсна школа);
- використання можливостей та створення інновацій (школа простих правил);
- вибір найкращого варіанту та орієнтація в управлінні бізнесом (школа реальних варіантів);
- використання еkleктичних підходів, які інтегрують усі ці теорії [1, с.108].

Сьогодні концепція стратегічного менеджменту все ще знаходиться на стадії розробки та розширюється у двох вимірах. Перший вимір пов'язаний з появою нових концепцій стратегічного менеджменту, які часто посилаються на попередні школи та підходи. Другий вимір розвитку стосується операціоналізації та адаптації існуючих концепцій до умов, що змінюються. Обидва мають конкретні наслідки для процесу стратегічного управління та майбутніх напрямків дослідження концепції стратегічного управління [2].

Сьогодні система стратегічного менеджменту виступає одним з

найбільш дієвих способів, покликаних підвищити ефективність управління сучасною організацією, і являє собою систему організаційно-економічних взаємовідносин суб'єктів управління, що визначають зміст управлінських процесів від формування стратегії розвитку до її реалізації, яка спирається на відповідну систему забезпечення - інформаційну, стратегічного мислення. Система гнучко реагує на зміни зовнішнього середовища і дозволяє проводити інновації, спрямовані на досягнення конкурентних переваг в довгостроковій перспективі. Важливо відзначити, що суб'єктами стратегічного менеджменту є не тільки внутрішні структури управління організацією, а й зовнішні керуючі структури, що діють на рівні муніципальних, регіональних органів влади, вищих галузевих структур, що впливають на формування і реалізацію стратегії організації.

Головна мета стратегічного менеджменту - розвиток потенціалу організації і підтримку його стратегічної здатності до виживання і ефективного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища [5, с.52].

Основні завдання стратегічного менеджменту: визначення сфери діяльності і формулювання стратегічних установок; постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формулювання стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану і методів його реалізації [5, с.52].

Як предмет стратегічного менеджменту деякі вчені виділяють два процеси - функціонування і розвиток, тобто мається на увазі дві основні стратегії - стратегія розвитку та стратегія функціонування. Предмет стратегічного менеджменту можна уявити як різні характеристики об'єкта управління: конкурентоспроможність, вартість і витрати виробництва, інновації, людський капітал, і інші [3].

Головною умовою ефективного функціонування системи стратегічного менеджменту організації є постійна увага до нього з боку вищих керівників, уміння показати кадрам організації необхідність планування, залучити до вироблення і реалізації стратегії широке коло співробітників. Така увага особливо важливо на першій стадії впровадження системи стратегічного планування в організації. Після її поширення в усіх підрозділах, процес управління може бути структурований і в ньому істотну роль буде грати заохочення працівників за цінні пропозиції щодо вдосконалення діяльності

організації, наприклад, зміна продукції, що випускається, вихід на нові ринки, система планування, коригування існуючої стратегії.

Стратегічний менеджмент вирішує ряд найважливіших завдань, серед яких, проблеми пов'язані з генеральними цілями організації, проблеми, пов'язані з будь-яким елементом організації, а також проблеми, пов'язані з неконтрольованими зовнішніми факторами. Стратегічний менеджмент в кожен даний момент фіксує, що організація повинна робити в сьогодні, щоб досягти поставлених, що є найважливішою умовою ефективності і конкурентоспроможності підприємства.

Система стратегічного менеджменту дозволяє [4,с.34]: посилити стратегічну адаптацію; розширити горизонти передбачення; творити можливість своєчасної реакції підприємства на зміни, які відбуваються в його зовнішньому і внутрішньому середовищі; домогтися стратегічного успіху в майбутньому. Вже згадана система дає велику можливість підприємству, що знаходиться в кризовому фінансовому стані, реалізувати свої стратегічні цілі та створити систему заходів щодо виходу з кризи, а також удосконалити організаційну структуру управління.

Таким чином, стратегічний менеджмент визначається як технологія управління в умовах нестабільності факторів зовнішнього середовища та їх невизначеності за часом.

1. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113.
2. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656>
3. Таран-Лала О., Сухорук, К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
4. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія: Економічні науки. 2018. № 3. С. 33-40.
5. Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід*. 2014. № 5. С. 52–56.

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ

**Пивоварська Ольга**

студентка II курсу факультету економіки та управління

**Науковий керівник: Черчик Лариса** – д.е.н., професор

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

Одне з головних завдань керівника організації є створення умов для формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Соціально-психологічний клімат є одним із вирішальних факторів успішної діяльності людини в усіх сферах суспільного життя. Результатом великої та ретельної роботи керівника є позитивний соціально-психологічний клімат у колективі.

Соціально-психологічний клімат – це певна сторона міжособистісних стосунків, що виявляється в сукупності внутрішніх умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та повноцінному розвитку особистості в групі.

Отже, виникає необхідність у комплексному дослідженні такого явища, як соціально-психологічний клімат колективу організації – основного фактора, що впливає на продуктивність праці персоналу, із застосуванням сучасних психологічних методів досліджень і розробок, рекомендацій щодо його оптимізації.

В загальному, структура соціально-психологічного клімату складається з двох основних елементів: ставлення людей до праці та ставлення один до одного у стосунках між колегами.

Клімат в організації, на думку В. Шепеля, складається з трьох кліматичних зон [1, с. 106]:

1) соціальний клімат, який визначається тим, наскільки в організації усвідомлені мета та завдання суспільства, наскільки гарантоване дотримання конституційних прав та обов'язків працівників;

2) моральний клімат, який визначається тим, наскільки моральна цінність у певній організації є прийнятою;

3) психологічний клімат, тобто неофіційні відносини, що виникають між працівниками, які безпосередньо контактують один з одним.

На формування сприятливого соціально-психологічного клімату впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори.

До зовнішнього середовища входять:

- політична ситуація в країні та дії вищих органів влади
- соціально-психологічна сторона науково-технічних розробок та інновацій
- певні соціально-психологічні характеристики території, на якій розташована організація, а також національні традиції, звичаї та цінності

До факторів внутрішнього середовища відносяться:

- характер і тип організаційної структури управління;
- стиль управління;
- господарські, організаційні та економічні умови в компанії;
- наявність і поширеність неформальних відносин в організації.

Задля майбутньої оптимізації соціально-психологічного клімату на підприємстві, насамперед необхідно оцінити поточну ситуацію. Для цього можна використати огляд, запропонований Л. Карамушкою [2, с. 67]: «Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі». Використання поданого методу надає можливість визначити наступні ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату в організації:

- ступінь сприятливості соціально-психологічного клімату;
- визначити ставлення працівників до «реального» клімату та їх бачення «ідеального»;
- характеристика двох елементів соціально-психологічного клімату: орієнтації на завдання та орієнтації на особистість.

Серед компонентів соціально-психологічного клімату є:

- людський настрій: наскільки вона схильна бути доброзичливою і відкритою в колективі, чи навпаки, агресивна, неохоче йде на контакт, без ініціативна, замкнута в собі;
- функціональні, організаційні та особистісні відносини в колективі: ця складова тісно пов'язана не тільки з самим соціально-психологічним кліматом, але і з видом роботи організації в цілому, оскільки в організації співробітники мають постійно спілкуватися один з одним і з керівництвом, таким чином, тип зв'язку в організації, тип організаційної структури, кількість ієрархічних рівнів, рівень бюрократії, швидкість віддачі наказів, стиль керівництва, якому віддають перевагу менеджери в організації, є дуже важливим.
- офіційні та неформальні стосунки працівників.

Ще одним важливим показником гарного соціально-психологічного клімату в організації є елемент згуртованості колективу, який складається з низки факторів, серед яких особисті

якості та риси характеру керівника, а також система мотивації, стимулювання та винагороди.

Кожна організація має свій стиль, інтереси та філософію. Еволюція організації проходить етапи від, неорганізованої примітивної організації до високоорганізованої та зрілої форми. Залежно від етапу становлення організації існують певні особливості в методах і прийомах управління. Виділяють три рівні організаційного розвитку: нижній, середній і вищий.

Зрозуміло що, будь яка організація постійно прагне до підвищення ефективності у всіх сферах, це також стосується соціального та психологічного клімату.

Тому необхідно ставити коротко та довгострокові цілі та формулювати завдання, розробляти плани та стратегії їх реалізації, ретельно контролювати процес досягнення цілей. Крім того, для покращення показника згуртованості, на нашу думку, необхідно інформувати кожного члена колективу про стан виконання конкретного завдання, діяльності, щоб сприяти активності та ініціативі в цілому.

Є безліч поглядів на стилі лідерства, але немає нічого універсального щоб найкраще максимізувало організаційну ефективність. Ось чому завдання менеджера – знайти механізм управління, який найкраще підходить для конкретної ситуації. Щоб досягти найкращих результатів, потрібно докласти багато зусиль та намагатися адекватно оцінювати ситуації, що склалася. Творчо аналізувати об'єктивні обмеження і суб'єктивні можливості своєї роботи. Реально оцінювати можливості працівників та наслідків прийнятих рішень.

1. Олійник А. С. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в державних податкових інспекціях. Київ, 2009. 258 с.

2. Педагогічний процес: теорія і практика, Випуск 5, 2012.

## СУТНІСТЬ КРИЗИ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Попко Ангеліна

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м.  
Луцьк

Поняття «криза» – одне з найбільш складних понять, яке має багато змістовних інтерпретацій та сутнісних характеристик. У сучасній економічній літературі поняттям «криза на підприємстві» характеризують різні проблемні фактори від простих перешкод у функціонуванні підприємства через організаційні негаразди до повного знищення підприємства. Багато вчених, досліджуючи цю проблему представляють своє бачення самого поняття, зумовлюючи її фактори, та шляхи виходу з кризових ситуацій.

Подольська В. О. зазначає, що: «Криза на рівні підприємства – це форма порушення параметрів життєздатності підприємства, яка виявляє себе протягом певного періоду, характеризується закономірністю та циклічністю виникнення на різних етапах життєвого циклу підприємства, що обумовлюється накопиченням протиріч у рамках господарської системи та протягом її взаємодії із зовнішнім оточенням, має певні наслідки для можливості його функціонування та розвитку» [1, с. 8].

Чернявський О. Д. у своєму підручнику «Антикризове управління» зазначив: «Криза – це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, якому вона піддається впливу ззовні або зсередини, що вимагає від неї якісно нового регулювання. Основна особливість кризи полягає у загрозі руйнування системи». І далі: «Головне завдання антикризового управління – вироблення найменш ризикових управлінських рішень, які б дозволили досягти поставленої мети та результату з мінімумом додаткових коштів та за мінімальних негативних наслідків» [2, с. 13].

Вчені З. Є. Шершньова та Оборський С. В. так описують кризу: «Криза є чи не найскладнішою та суперечливішою фазою економічного циклу. Будь-яка криза характеризується симптомами руйнівного характеру (скорочення виробництва, масові банкрутства, безробіття, зниження життєвого рівня, політична напруга), але одночасно виконує «оздоровчі» функції (циклічні коливання) ділової активності, яка є однією із умов економічного зростання, а сама криза – активною складовою творчого процесу). Криза одночасно прискорює процес «відмирання» застарілих та неідеальних економічних об'єктів

(елементів), що позитивно впливає на технічне та технологічне оновлення виробництва, структурну перебудову економіки. Криза має подвійну природу, яка проявляється в тому, що, з одного боку, вона є наслідком внутрішніх протиріч системи, з другого – формою їх вирішення, виконуючи функцію оздоровлення (санації) економічної системи» [3, с. 40].

У своєму навчальному посібнику «Антикризове управління підприємством» Шершнева З. Є. наводить таке визначення: «Криза – загальна універсальна фаза будь-якого циклу, період порушення рівноваги» [4, с. 15].

Відповідно до визначення Василенко В. А. : «Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі» [5, с. 16].

На наш погляд, криза – це об'єктивний процес, що призводить до оптимізації системи або її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов і розвиватися. Ця зміна негативна, глибока і часто несподівана, але водночас несе нові можливості для розвитку. Криза відкриває те, що у звичайній ситуації невидимо, надає руху сили, що сприяють розвитку системи. Основна функція кризи – руйнація тих елементів, які найменш стійкі та життєздатні та найбільшою мірою порушують організованість цілого.

Щодо конкретних факторів, які визначають збільшення ймовірності виникнення кризи, то їх досить багато. Система таких факторів не є статичною, вона змінюється в часі. Фактори, які у минулому сприяли розвитку негативних тенденцій у тому чи іншому сегменті, і вхід його траєкторії розвитку в «кризову» область можуть не бути такими у поточному чи майбутньому періоді. Але необхідно зазначити, що криза, навіть будучи мінімальною, за принципом «доміно» може залучити до протиріччя всю систему чи весь процес розвитку. Оскільки всі елементи взаємопов'язані та взаємодіють у системі, проблеми повинні вирішуватись комплексно.

Щодо кризового стану вітчизняних підприємств, основними причинами виникнення можна назвати:

- недостатній рівень знань про можливості передбачення кризи;
- низький рівень функціонування та взаємозв'язку між такими важливими механізмами як соціально-політичний, господарсько-економічний, культурно-психологічний;



– незадовільне навчання, яке є первинним внутрішнім фактором та головною першопричиною розвитку кризи (недостатні знання керівництва; незбалансована адміністративна команда, відсутність стратегічного підходу; слабка дисципліна; аморальність та недостатність ентузіазму);

– недостатній контроль, який виявляє себе у трьох аспектах: відсутність планування, необґрунтоване прийняття 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 та інше.

Відомо, що криза може торкатися різних сфер діяльності підприємств, такі, як: фінансово-інвестиційна діяльність, ресурсно-сировинна сфера виробництва, галузь промислового машинобудування, сфери збуту та інновацій, персоналу та імпорту [6, с. 74-75].

Криза фінансово-інвестиційної діяльності характеризується звуженням кредитного ринку, дефіцитом оборотних коштів, недостатністю коштів на розвиток галузі в цілому та в будь-які інноваційні проекти зокрема.

Криза ресурсно-сировинної сфери господарства виражається диспаратом цін на сировинні та енергоресурси та вироблену продукцію, подорожчанням енергетичної сировини, виснаженням природних ресурсів, залежністю галузі від імпорту сировини, погіршенням екологічних властивостей природних ресурсів.

Криза у сфері промислового машинобудування виявляється у дорожнечі та недостатності вітчизняного промислового обладнання, що призводить до використання імпортного обладнання або вітчизняного обладнання з імпортними комплектуючими, недостатньою автоматизацією виробничих процесів, необхідністю використання дорогих кредитів на придбання устаткування.

Криза у сфері збуту виявляється у зниженні попиту на тлі світової фінансової кризи, зниження обсягу продажів через високу націнку в роздрібній мережі, неповернення боргів, збільшення термінів кредитів, дороге обладнання та втрати кваліфікованого персоналу через зниження обсягу продажу.

Криза у сфері інновацій виявляється у відсутності сучасних технологій, що дозволяють збільшувати якість та продуктивність,

покращувати умови праці, скорочувати витрати на обслуговування (у тому числі на енергоносії).

Криза у сфері персоналу має такі ознаки: низька продуктивність праці, висока плинність кадрів, відсутність чіткого розподілу функцій між працівниками, надмірна чисельність персоналу, невідповідність його кваліфікаційної структури вимогам виробництва, відсутність мотивації персоналу, відсутність ініціативи персоналу, напружена емоційна обстановка у колективі.

Криза експорту-імпорту продукції залежить від кількості квот та митних зборів продукції та сировини, що ввозиться та вивозиться, і виражається у конкуренції, що виникає при цьому, з імпортною продукцією [6, с. 75].

Таке становище вимагає розробки заходів протидії кризовим явищам, пошук шляхів та напрямків оздоровлення фінансового стану реформованих підприємств. Вирішення цієї проблеми можливе за умови розробки теоретичних основ кризових явищ, методичного забезпечення їхньої діагностики, організації процесів виживання в ситуації, прогнозування наслідків виникнення стану банкрутства, формування антикризової програми та організації контролю за її виконанням.

1. Подольська В. О. Фінансовий аналіз : Навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2017. 488 с.
2. Чернявский А. Д. Антикризисное управление : Учеб. пособие. К. : МАУП, 2020. 208 с.
3. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством : Навч.- метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К. : КНЕУ, 2014. 196 с.
4. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством : Навч. посіб. За заг. ред. З. Є. Шершньової. К. : КНЕУ, 2017. 680 с.
5. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : Навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2013. 504 с.
6. Васькова Ю. І. Економічна суть кризи в розвитку підприємства АПК. *Вісник національного аграрного університету*. 2020. № 3. С. 71-77.

# ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Примачук Юлія

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

Створення ефективної та конкурентоспроможної на світовому рівні банківської системи, здатної забезпечити високий рівень інвестиційної та інноваційної активності на фінансовому ринку, є необхідною умовою сталого розвитку економіки України та її подальшої інтеграції у світове економічне господарство. Ключову роль у виконанні зазначених завдань у розвитку банківської діяльності відіграють інструменти трудової мотивації персоналу банків. Успіх підприємства безпосередньо залежить від якості роботи кожного окремого співробітника. Саме персонал є основною рушійною силою, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Тому, цілком природно, що кожен керівник зацікавлений, щоб його співробітники працювали з найбільш високою ефективністю і самовіддачею. Необхідною умовою та об'єктивною потребою таких перетворень є формування нової системи мотивації праці, а також розроблення та запровадження нових підходів до побудови моделей мотивації працівників.

Дослідженням нематеріальної мотивації персоналу займалась велика кількість зарубіжних вчених, зокрема Ш. Річі, П. Мартін, П. Армстронг, А. Маслоу [3], Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Снідерман та інші. Важливий внесок в актуалізацію даного питання зробили вітчизняні науковці – Н.М. Богацька [1], А.М. Колота [2], С.А. Шапіро, О.В. Крушельницька, С.С. Звонюк, Є. Добролюбов.

Під нематеріальною мотивацією праці розуміють заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються працівнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій у підвищення якості робочої сили, а саме: створення можливості розвитку і навчання, планування кар'єри, оздоровлення; пільгове харчування тощо. Нематеріальна мотивація спрямована на підвищення толерантного ставлення працівників до діяльності компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх витрат праці [4].

До основних складових нематеріальної мотивації праці можна віднести: соціальний пакет (безкоштовні медичні огляди, безкоштовний відпочинок під час відпустки, можливості для оздоровлення і заняття спортом); відкритість і постійний діалог керівництва з персоналом; організація корпоративних свят; мотиваційні навчання; мотиваційні подарунки.

Прикладом ефективного використання нематеріальної мотивації паці може стати АТ КБ «ПриватБанк», оскільки цей банк можна віднести до категорії найбільш інноваційних банків України та світу. До останніх інновацій належать такі продукти, як платіжний міні-термінал, вхід в Інтернет-банкінг через QR-код, онлайн-інкасація та десятки різноманітних мобільних додатків. Місія ПриватБанку – надавати банківські послуги з найкращою якістю обслуговування на прозорих і справедливих умовах усім жителям і компаніям країни. У банку працює багато молодих та досвідчених працівників. У ПриватБанку застосовуються прогресивні технології відбору та розподілу персоналу, забезпечуються умови навчання та розвитку, що сприяє досягненню цілей банку та її ефективному функціонуванню на ринку [6].

У ПриватБанку застосовуються такі методи і форми нематеріальної мотивації працівників:

1) корпоративно-системні методи: формування позитивного іміджу банку; кар'єрне просування; team-building; подарунки на свята й на день народження; можливості різноманітного навчання;

2) соціально-психологічні методи: винагорода за творчі та професійні досягнення; дипломи, грамоти; комфортна інфраструктура; корпоративні заходи і емоційне зближення колективу; внесення записів досягнень в трудову книжку [5].

Загалом у АТ КБ «ПриватБанк» застосовується досить широкий спектр форм та методів нематеріальної мотивації для власного персоналу, що дозволяє залучати до роботи молодих та амбітних спеціалістів, які готові навчатись, удосконалюватись та працювати на досягнення високих результатів. Проте, на нашу думку, ми виявили певні недоліки системи нематеріальної мотивації праці – все-таки переважання фінансових стимулів та обмеженість нематеріальних стимулів. Тому продовження нашого дослідження буде спрямоване на розроблення комплексної системи нематеріальної мотивації персоналу у банківських структурах, що дасть можливість сприяти

максимальному задоволення духовних, морально-культурних та естетичних потреб працівників.

1. Богацька Н.М., Демчук І.О. Значення мотивації праці персоналу для досягнення цілей підприємства. *Регіональна економіка*. 2009. № 6. С. 11–17.
2. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1998. 224 с.
3. Маслоу А. Мотивація та особистість. СПб.: Євразія, 1999. 478 с.
4. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки*. 2010. № 6. Т. 2. С. 178–181.
5. Кар'єра в АТ КБ «ПриватБанк» URL: <http://privatbank.ua/work/>
6. Офіційний сайт АТ КБ «Приватбанк». URL: <http://www.privatbank.ua>

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ У ЗАКЛАДАХ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ**

**Здобувач вищої освіти Рева М.Ю.**

**науковий керівник д-р. екон. наук, професор Калініченко Л. Л.**

**Харківський національний університет ім. В.Н.Каразіна**

У сучасних умовах кожен заклад громадського харчування повинен вміти адаптуватися до умов ринку, що швидко змінюються, вміти залучати, утримувати і розвивати персонал для збереження і підвищення своєї конкурентоспроможності.

Ефективна мотивація персоналу – це запорука успішної роботи ресторану, оскільки саме від рівня мотивації персоналу, його лояльності до продукту та закладу в цілому залежить швидкість та якість обслуговування, бажання персоналу знаходити виходи з непередбачуваних та нестандартних ситуацій на користь закладу. Від умінь персоналу залежить виживання будь якого підприємства в конкурентному середовищі. У закладах громадського харчування персонал безпосередньо впливає на якість та швидкість обслуговування, і, відповідно, на утримання та залучення нових клієнтів. Незалежно від детальності розробки, бюджету та масштабу маркетингової компанії із залучення нових клієнтів, одними з основних чинників залишаються навички та досвід персоналу, що працює з продуктом та клієнтами.

У зв'язку з цим питання ефективності мотиваційної системи в підприємствах громадського харчування є одним з найактуальніших. Окрім оплати праці, при розробці або вдосконаленні мотиваційної системи, керівництво має враховувати нематеріальну складову, яка однаково, а в деяких випадках і більшою мірою, впливає на залучення та утримання персоналу.

Слід зазначити, що за оцінками Міністерства економіки України частка тіньового ринку становить 25% на перший квартал 2021 року. Також за даними аналітичного порталу «worlddeconomics» частка тіньового ринку від ВВП України на перший квартал 2022 року становила 44,2% [1]. Це в свою чергу впливає ринок праці.

За даними останніх досліджень, у 2021 році близько 40% працездатного населення мають ті чи інші доходи від тіньової економіки [2, с. 88]. Також слід зазначити, що у переважній більшості в закладах громадського харчування офіційне оформлення передбачає оформлення на мінімальну заробітну плату з частковими або повністю

відсутніми соціальними гарантіями. Як правило, персонал отримує неофіційну частину заробітної плати у готівковій формі.

З цього випливає, що соціальні гарантії, закріплені в Кодексі законів про працю в Україні, такі як пенсійне забезпечення, оплата відпустки, лікарняного, оплата понаднормових, порядок звільнення, порядок виплати заробітної плати не гарантуються, а в більшості випадків не виконуються роботодавцями у сфері громадського харчування.

Аналізуючи роботу закладів громадського харчування можна відмітити, що нематеріальними мотиваторами є:

- робочий процес побудований таким чином, щоб персонал мав можливість працювати за гнучким графіком, що підвищує лояльність персоналу. Офіціанти та бармени здебільшого є студентами та гнучкий графік роботи дозволяє їм об'єднувати навчання та роботу. Також це дозволяє вести активний спосіб життя, підлаштовуючи графік під свої потреби, а для тих, хто має сім'ї, мати змогу домовитись із колегами за потребою.

- соціальний пакет, що надається персоналу, наприклад, організація виїзних корпоративів, дворазове безкоштовне харчування для всього персоналу, компенсацію проїзду для працівників вечірніх змін та подарунки для персоналу на новорічні свята, навчальні тренінги та майстер-класи та ін.

У таблиці 1 розглянуто переваги та недоліки нематеріальної складової мотиваційної системи закладах громадського харчування.

Таблиця 1 – Переваги та недоліки нематеріальної складової мотиваційної системи.

Нематеріальна мотивація	
Недоліки	Переваги
1. Відсутність соціальних гарантій. 2. Відсутність злагодженої системи навчання офіціантів. 3. Відсутність злагодженої роботи ресторану, як наслідок відсутності адміністратора. 4. Відсутність кар'єрного зросту. 5. Відсутність моніторингу взаємовідносин у колективі. 6. Відсутність заохочень та похвали офіціантів з боку керівництва.	1. Навчання, заохочення та похвала зі сторони керівників бариста-барменів та кухарів. 2. Гнучкий графік праці. 3. Дворазове безкоштовне харчування всього персоналу. 4. Організація корпоративів. 5. Оплата проїзду для працівників вечірніх змін. 6. Подарунки для всього колективу на новорічні свята.

*Джерело:* складено автором за результатами опитування персоналу підприємств громадського харчування.

З табл. 1 ми можемо зробити висновок, що незважаючи на ситуацію, що склалася на ринку праці у сфері громадського харчування, використання інструментів нематеріальної мотивації позитивно впливає на залучення та утримання персоналу.

При аналізі матеріальної та нематеріальної складової мотиваційної системи з'ясувалося, що одними з важливих якостей, якими має володіти співробітник, є вміння працювати в команді та стійкість до стресу. Взаємини у колективі залежать від вкладу кожного учасника, а командний дух, залучення кожного працівника, його професіоналізм безпосередньо впливають на якість і швидкість обслуговування. Відповідно, при мотиваційній складовій важливо враховувати ці характеристики. Оплата праці – це один із найважливіших інструментів мотивування, оскільки це основна мета трудових відносин із боку працівника. Саме за успішної та ефективної оплати праці повною мірою працюватимуть нематеріальні способи підвищення мотивації співробітників.

Ми можемо зробити висновок, що ефективність мотиваційної системи – це запорука успішного функціонування підприємств громадського харчування. Лояльність персоналу до установи та керівництва залежить від багатьох факторів, і її моніторинг та підвищення є пріоритетними завданнями керівництва у роботі з персоналом. Однак для ефективної мотиваційної системи важлива злагоджена робота всіх інструментів.

1. Informal Economy. Інформаційний портал «World Economics» : веб-сайт. URL: <https://www.worlddeconomics.com/Concepts/InformalEconomy/> (дата звернення: 05.10.2022).

2. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. Полтава, 2021. № 1. С 87-91.



# МОДЕРНІЗАЦІЯ ЯК ПЕРШОЧЕРГОВИЙ КРОК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ У ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ

Рясних Є.Г., Савченко О.В.

Хмельницький національний університет

Актуальність та необхідність модернізації підприємств України обумовлена низкою факторів: значна структурно-технологічна відсталість, високий ступінь зносу основних засобів та значний рівень енергомісткості ВВП; низький рівень життя та купівельної спроможності населення; незадовільний стан інноваційної системи та ринкової інфраструктури; залежність від зовнішніх джерел ресурсів; диспропорції між реальним і фінансовим секторами економіки, а також у середині кожного з них. [1].

Дослідженням тематики, що стосується системи та механізмів управління активами на підприємствах, займається багато науковців. На розвиток теоретичних і практичних знань у цій сфері вплинули роботи таких вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, як І.А. Бланк, Л.О. Коваленко, О.Г. Крамаренко, А.М. Поддєрьогін, Г.О. Швиданенко, Л.Г. Ліпич, А.В. Рибіцька, А.М. Ткаченко, О.М. Чорна, Н. Шевчук, та Н.З. Шпак, Є.Ф. Брігхем, Р. Брейлі, Ван Хорн, С. Майєрс, С. Росс, А. Шапіро та ін.

Модернізація сучасного виробництва може здійснюватися екстенсивним і інтенсивним шляхом [2].

Екстенсивна модернізація характеризується кількісним збільшенням обсягів виробництва за рахунок збільшення обсягів залучення всіх факторів виробництва. При цьому зберігається колишня технологія і якість виробництва продукції. Інтенсивний розвиток промисловості характеризується зростанням обсягів виробництва за рахунок більш повного та ефективнішого використання факторів виробництва. Цей тип розвитку пов'язаний з удосконаленням техніки, технології та організації виробництва. Процеси екстенсивного та інтенсивного розвитку завжди відбуваються у взаємному сполученні [3].

Аналіз необхідності та ефективності модернізації можна провести на реальному підприємстві ПрАТ «Козятинхліб».

Основні проблеми використання активів підприємства полягають у негативній тенденції погіршення стану основних засобів, їх високого ступеня зношеності – 50-60%. ПрАТ «Козятинхліб» змушене

використовувати фізично зношені та морально застарілі основні засоби. Тим самим, підприємство збільшує витрати на підтримку їхньої працездатності. В результаті відбувається зростання частки у структурі витрат на підтримку дієздатності основних засобів, і як наслідок зростання витрат виробництва та зменшення прибутку – основного джерела фінансових ресурсів.

Для ефективного функціонування діяльності підприємства необхідно забезпечити впровадження нових технологій та провести модернізацію виробництва.

Детальний розгляд етапів модернізації виробництва необхідний для уникнення зайвих витрат та планування виробничої і комерційної діяльності на перспективу.

Проведемо процес розгляду етапів модернізації для ПрАТ «Козятинхліб»:

1. Розгляд умов необхідних для початку модернізації виробництва.

Серед умов необхідних для початку модернізації, можна виділити такі фактори: великий обсяг застарілих засобів виробництва; недостатня ефективність засобів виробництва, що використовуються; необхідність збільшити ефективність виробництва; необхідність розширення виробництва в майбутньому.

Результатом процесу модернізації основних засобів можуть бути такі наслідки: зменшення витрат на виробництво продукції; покращення якості продукції; зменшення часу на виробництва продукції; зменшення витрат на обслуговування та ремонт нового обладнання.

Аналіз стану основних засобів на ПрАТ «Козятинхліб» показав, що коефіцієнт зносу основних засобів в 2020 році дорівнює більше 60%, що вище нормативного показника 50%. Тому для визначення необхідності модернізації розглянемо склад основного обладнання підприємства та строк його експлуатації. Було визначено, що строк використання конвеєрної печі перевищує нормативний показник на 9 років – це майже вдвічі ніж дозволено.

Далі, для прийняття рішення про модернізацію необхідно розрахувати ступінь зносу обладнання.

Підприємство купило конвеєрну піч за 340 тис. грн. Нормативний строк використання обладнання 10 років. Амортизація нараховувалась лінійним способом кожен місяць використання, а з моменту покупки піч використовувалась протягом 19 років. Маючи вихідні дані ми можемо розрахувати відсоток зносу обладнання.

Розрахунок амортизаційних нарахувань =  $19/10 \times 340 = 646$  тис. грн. Розрахунок проценту зносу:  $646 / 340 \times 100 \% = 190\%$ .

Із розрахунків бачимо, що проценту зносу конвеєрної печі складає 190% - це є негативним показником.

Також, можна сказати, що після тривалого часу експлуатації печі присутній і моральний знос обладнання, оскільки вже існують більш технологічні і ефективніші печі.

Отже, конвеєрна піч є ключовим обладнанням, від якого залежить майбутня діяльність підприємства та його ефективність. Тому керівництву ПрАТ «Козятинхліб» необхідно забезпечити модернізацію цього обладнання.

2. Другий етап проведення модернізації на підприємстві включає пошук найбільш якісного обладнання за співвідношенням ціни та якості.

Після проведення дослідження конвеєрних печей, що доступні на ринку, було виявлено три найбільш прийнятних для виробництва: Zanolli Synthesis 08/50; ПКМ-Х-900; Frosty НЕР-18. За потужністю, ефективністю виробництва та за відношенням ціни і якості, найбільш економічно вигідним варіантом для модернізації підприємства ПрАТ «Козятинхліб» буде придбання конвеєрної печі Zanolli Synthesis 08/50.

3. Етап розрахунку необхідних витрат, часу окупності і отримання вигоди від вживаних заходів на підприємстві.

Визначення виробничої потужності є необхідною умовою для виробничого планування тому що, обґрунтованість програми виробництва повинна підтверджуватися розрахунками цього показника. Розрахуємо виробничу потужність нового обладнання. Так, було визначено, що виробнича потужність підприємства після встановлення нової печі зростає до 4557 шт.

Після встановлення нового обладнання зростають показники виробничої потужності і обсяги виробництва продукції. У майбутньому це призведе до підвищення показників прибутку та рентабельності виробництва.

Підкреслимо, що установка нової печі має вагомий вплив на собівартість продукції підприємства, через зменшення рівня браку та витрат на електроенергію. Також зменшаться витрати на заробітну плату через зменшення кількості обслуговуючого персоналу, враховуючи, що зменшуються витрати на ремонт обладнання.

Результатом введення у використання нового обладнання буде зменшення витрат на енергію на 17,8 %, а на утримання та експлуатацію на 33,7 %.

Далі оцінимо зміну показників економічної діяльності від заходів проведення модернізації основних засобів на ПрАТ «Козятинхліб». Нами було визначено, що внаслідок впровадження нового обладнання зменшилась собівартість продукції підприємства на 9,1%. Також позитивні зміни торкнулися показників прибутку, він зріс на 20,6%. Спостерігається підвищення показників рентабельності.

У разі придбання нового обладнання основним оціночним показником є економічна ефективність. Під час проведення таких заходів на підприємстві використовують статистичні і динамічні методи оцінки.

Для визначення успішності інвестиційного проекту економічні фахівці використовують особливі методи оцінки. Серед них можна назвати розрахунок чистої теперішньої вартості проекту (NVP).

За нашою умовою, вкладення в модернізацію основних засобів склали 1 084 788 грн. Очікувані чисті грошові потоки (CFt) за наступні три роки: 1-й рік – 1045 тис. грн; 2-й рік – 1153 тис. грн; 3-й рік – 1261 тис. грн.

Тепер можна розрахувати чисту теперішню вартість проекту  
Результати отриманих розрахунків вносимо в таблицю 1.

Таблиця 10 – Розрахунок вартості грошових потоків

Рік	Чистий грошовий потік	Ставка 12%	Коефіцієнт дисконтування	Сума
0	-1084,788			-1084,788
1	1045	$1/(1,12)^1$	0,8928	932,97
2	1153	$1/(1,12)^2$	0,7971	919,05
3	1261	$1/(1,12)^3$	0,7117	897,45
Разом	2374,21			1664,682

В результаті, дисконтована вартість грошових потоків від проекту дорівнює 1664,682 тис. грн. Далі розрахуємо індекс прибутковості, що становитиме 1,53; період окупності – 1,03 року. Отримавши результати порівняємо їх із нормативними показниками.

Висновок. Проведення модернізації основних засобів можна прийняти, оскільки NPV проекту більше за нуль, а індекс прибутковості і період окупності відповідають своїм нормативним значенням. Отже здійснення цих заходів призведе до збільшення вартості інвестора.

4. Етап залучення фінансових коштів. На цьому етапі необхідно вирішити питання щодо того, з яких коштів буде оплачена модернізація обладнання: з власних фондів чи з кредитних.

Можливість прийняття даного рішення також залежать від розміру капітальних вкладень та фінансових можливостей підприємства.

Аналіз показав, що у підприємства вистачає власних ресурсів для придбання нової печі.

5. Здійснення заходів щодо покупки, доставки і монтажу нового обладнання. Після розрахунку всіх описаних вище показників та виконання етапів можна почати модернізацію обладнання.

6. Після доставки і монтажу обладнання, починається останній етап. Налагодження та перевірка обладнання, випробування встановлених компонентів, налагодження системи управління.

Отже, проведення процесу модернізації основних засобів - це складний організаційно-технічний захід, який проводиться на промисловому підприємстві під впливом різних факторів зовнішнього середовища та потребує постійного контролю і наявності вільних фінансових ресурсів.

1. Кірдіна О.Г. Обмеження та орієнтири техніко-технологічного розвитку України в умовах глобалізації / О. Кірдіна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4. – Т. 1. – С. 179–184.

2. Круш П.В. Економіка підприємства: Навчальний посібник./ П. В. Круш, В. І. Подвігіна, Б. М. Сердюк та ін. // К.: Ельга.Н: КНТ, 2011. . 777 с.

3. Бужимська К.О. Оцінка процесів модернізації на підприємствах деревообробної промисловості / К.О. Бужимська, Г.Ю. Ткачук // Економіка, управління та адміністрування - № 1, - 2020.

## **ЗНАЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ДЛЯ ЗБІЛЬШЕННЯ ДОХІДНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОСЕКТОРУ**

**Скрипчук П.М, д.е.н, професор, Миронець Д.В., студентка**  
(Національний університет водного господарства та  
природокористування, м. Рівне, Україна)

Однією з найважливіших ланок економічних систем більшості країн світу з ринковою економікою на сучасному етапі економічного розвитку в Україні є агропромисловий сектор. Розвивається він в умовах постійного здорожчання на енергоносії, застосування широкого спектра інновацій (діджиталізація, екологічне маркування), регіоналізації на основі використання сучасних природозберігаючих технологій, методів і способів меліорації та хімізації.

База виробничої агропромислової сфери спирається на розгалужену мережу інфраструктури та систему науково-дослідного забезпечення її розвитку [1]. Оскільки до 2030 року населення світу, за прогнозами, досягне 8,5 мільярда людей, різні гравці агроринку, включаючи уряди, роблять ініціативи для задоволення попиту на продовольчі товари й водночас впроваджують інновації в сільському господарстві. Світовий ринок розумного сільського господарства оцінюється в 15,3 млрд. доларів у 2020 році та, як очікується, досягне 22,5 млрд. доларів до 2026 року [2].

Кожній країні необхідні динамічні, гнучкі системи метрології, стандартизації та сертифікації, які будуть відстоювати її інтереси виробників та держави. Глобалізація та індустріалізація поглиблює спеціалізацію виробництва й обмін товарами, що обумовлює розробку багатьох і більш досконалих стандартів щодо якості продукції. Залежність від іноземних ринків, з огляду на високу конкуренцію на них, обумовлює розширення інфраструктури і об'єктів стандартизації, потребує узгодження з новими міжнародними критеріями відповідності. При цьому усвідомлення споживачами важливості забезпечення якості продукції (життєзабезпечення) активізує їх вплив на органи влади з метою поліпшення стану землекористування, відповідності стандартам продукції та послуг.

Розвиток міжнародної торгівлі змушує експортерів вивчати вимоги міжнародних стандартів щодо сертифікації та випускати продукцію, що їм відповідає. Збільшення обсягів експорту (ефект масштабу) стимулює розвиток системи стандартизації, що, як правило, поширюється на тих національних виробників, які враховують якість

вхідних ресурсів (наприклад, вимоги стандартів ДСТУ ISO 14 000, 9000, НАССР).

Натепер завдання вітчизняної стандартизації полягає в набірці нормативних документів на основі діалогу, консенсусу, екологізації управлінських рішень, оцінки і прогресу, що відповідають вимогам ринків і соціально – економічних факторів. Стандартизація є колективний, сучасний інструмент забезпечення якості та екологічного менеджменту, що встановлює порядок і довіру до продукції та послуг, сприяє конкурентоздатності організацій, одночасно робить внесок у підвищення якості життєзабезпечення та стабільності розвитку.

Сільськогосподарські угіддя потребують систематичного поліпшення: зрошення на півдні країни, осушення на Поліссі, захисту ґрунтів від ерозії в Лісостепу. Порядок робіт, спрямованих на збереження та покращення земельних ділянок стає все більш актуальним. Крім того, екстенсивний шлях розвитку АПК призвів до надмірного освоєння загальної земельної площі, а також розораності території, порушення пропорцій між ріллею, луками, лісовими насадженнями. У нашій країні розорані навіть захисні смуги вздовж річок та озер, схили значної крутизни. Таке збільшення орних земель, використання важкої техніки для оброблення ґрунтів призвело до посилення ерозії ґрунтового покриву.

Підвищення якості продукції вимагає додаткових затрат не тільки інтелектуальної праці, механізації, автоматизації, прослідковування «життєвого» циклу але й грошових надходжень. Оскільки підвищення якості сільськогосподарської продукції в більшості випадків рівнозначно зростанню обсягу її виробництва, згадані витрати слід розглядати як змінні. Світова практика свідчить що, насамперед, досвід високорозвинутих країн Заходу, в усіх галузях народного господарства сформувалася стійка тенденція до зростання витрат на покращення якості продукції. Але слід пам'ятати, що висока якість не повинна досягатися будь-якою ціною. Це ж стосується використання інших нецінових факторів підвищення конкурентоспроможності товарів. Додаткові витрати, пов'язані з реалізацією комплексу цих факторів, повинні бути економічно доцільними, тобто попит на продукцію, а в окремих випадках і ціна мають зрости на більшу величину, ніж це потрібно для відшкодування з надлишком названих витрат.

Поліпшення якості продукції підвищує її купівельну вартість і завдяки чому дозволяє меншими об'ємами задовольняти потреби в цій

продукції. Ефект від поліпшення якості продукції, підвищення її технічного рівня може бути одержаний як на підприємстві-виробнику, так і у споживача або переробного підприємства, створюючи умови для продуктивнішої праці різних працівників. Боротьба за високу якість всієї продукції, що випускається, має загальне вагоме значення для конкурентоспроможності продукції.

Тому якість продукції й послуг є головним фактором для здійснення покупки. Якщо в минулих роках 30 % населення були за якість, а інша за дешеву ціну, то цього рік зростає до 90 % за якість. Тому є необхідність для підприємців змінювати тактику продажу, робити продукцію більш якісну, виготовляти екологічні та органічні продукти харчування.

Шляхи розвитку агропромислового сектору України передбачають збалансовані та взаємозв'язані структурні перебудови усіх його галузей, максимальне впровадження у виробництво найважливіших досягнень інноваційного прогресу, світового досвіду, найбільш прогресивних форм економіки і організації виробництва на основі першочергового розв'язання актуальних проблем задля виготовлення якісних продуктів харчування: врахування якості землі та технологій виробництва; розвиток кооперації; впровадження ринкових методів господарювання – менеджменту та маркетингу; державне регулювання аграрної економіки шляхом ефективнішого використання цінкових важелів (тендери щодо якості сільськогосподарської продукції, матеріально-технічних ресурсів та послуг); інтенсифікація і диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності тощо.

Пріоритетність розвитку агропромислового сектору України і його провідних галузей дає можливість забезпечити населення продовольчими товарами, промисловість – сировиною, а зовнішню торгівлю – експортними товарами.

Отже, основою державної політики України в сфері стандартизації на сучасному етапі є пріоритетність впровадження міжнародних та європейських стандартів. Це дозволить використати досвід та досягнення розвинутих країн в національній економіці, сприятиме виходу українських товарів на світовий ринок.

1. Національна бібліотека України ім. Вернадського. Електронний ресурс. Доступно за адресою: <http://nbuv.gov.ua/node/1233>

2. EOS Crop Monitoring... Електронний ресурс. Доступно за адресою...<https://eos.com> › products › crop-monitoring



## РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

**Смага Владислав**

студент 2-го курсу факультету економіки та менеджменту  
ВНУ імені Лесі Українки

Для якісного функціонування системи менеджменту персоналу потрібно бути забезпеченим всіма потрібними ресурсами. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу представлено нормативно-правовою та інформаційною базою, науково-методичним, кадровим, матеріально-технічним і фінансовим забезпеченням. Особливістю даної галузі є те, що вона пов'язана з працевлаштуванням людей, переведенням на іншу посаду або звільненням, підвищенням і підготовкою кваліфікації, поліпшенням робочого часу, поліпшенням хороших умов праці і вимагає чіткого регулювання прав і обов'язків всіх учасників трудових відносин. Ці фактори втілюються в реальність шляхом прийняття відповідних законів державними органами і розробки нормативних і науково-методичних документів (правил, положень, норм, інструкцій, рекомендацій, характеристик і т.д.). Невід'ємне право громадянина України на працю гарантує основний закон. Конституція України проголошує працю вільною (ст. 43). Кожна особа може самостійно обирати вид діяльності, який їй до вподоби та отримувати кошти не нижче встановленого законодавством мінімального розміру; працювати в належних, безпечних і здорових умовах праці.

Ресурсне забезпечення можна поділити на: нормативно-правове, науково-методичне, інформаційне, кадрове, матеріально-технічне та фінансове.

Велике значення для ресурсного забезпечення мають такі вчені: Дж. Барней, Б. Вернерфельт, Р. Грант, Р. Каплан і Д. Нортон, Р. Аміт.

Дж. Барней, Б. Вернерфельт мають відношення до розвитку ресурсної теорії, яка базується на комплексному підході до вивчення ресурсів та передбачає їхній поділ на чотири ключові групи (фінансові, фізичні, людські та технологічні), на основі яких формують організаційні та репутаційні ресурси підприємства. Автори теорії визнали ресурси основою формування стійких конкурентних переваг. За таких умов комплексний аналіз ресурсів, у тому числі й трудових, формує основу важливих управлінських рішень сучасного підприємства. При цьому слід зауважити, що розвиток багатьох інших

ресурсів залежить, перш за все, від працівників, їхньої освіти, кваліфікації, компетенцій і широти мислення. Один з авторів — Р. Грант, — розглядаючи етапи формування стратегії сучасного підприємства, виокремлює: аналіз ресурсної бази фірми, оцінку здібностей фірми, аналіз потенціалу ресурсів і здібностей фірми генерувати прибутки. Таким чином, аналітичні процеси є основою процесу розроблення стратегії, а для того, щоб цей процес був інформаційно забезпечений, необхідним є глибокий і комплексний аналіз.

Р. Каплан і Д. Нортон відносяться до концепції вимірювання досягнень, ця теорія забезпечила розуміння необхідності поєднання (балансування) кількох груп показників, зокрема: фінансових і нефінансових; планових і фактичних; показників, що відображають короткострокові та довгострокові цілі; показників, що характеризують внутрішній потенціал і зовнішнє середовище, інших.

Р. Аміт на основі стратегічного підходу пропонує у своїй роботі розглядати не просто ресурси, а як стратегічні ресурси, формування яких — основа розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Трудові ресурси повною мірою відповідають ознакам рівня «стратегічні ресурси», у літературі з аналізу все частіше розглядають персонал, інтелектуальний капітал.

Характеристика основних складових ресурсного забезпечення менеджменту персоналу підприємства.

Нормативно-правове включає: Конституцію України, КЗпП України, Закон України «Про зайнятість населення», «Про колективні договори й угоди», «Про порядок вирішення колективних трудових спорів», «Про оплату праці», «Про охорону праці», «Про постійне пенсійне забезпечення».

Науково-методичне ресурсне забезпечення включає: довідник кваліфікаційних характеристик професій працівника, конвертації та рекомендації Міжнародної організації праці, міжгалузеві норми та нормативи тощо.

Інформаційне- сукупність даних, які необхідні менеджменту персоналу для вирішення та узгодження різноманітних питань.

Кадрове включає: керівників усіх напрямків, службу персоналу, працівників всіх підрозділів.

Матеріально-технічне включає: прості пристрої та знаряддя праці, організаційна техніка, обчислювальні машини.

Фінансове включає: вся сума коштів, яка спрямовується на фінансування діяльності у сфері менеджменту персоналу.

Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності ресурсного забезпечення менеджменту персоналу підприємства

Трудові ресурси є важливими для розвитку сучасного підприємства, роль якого в інноваційній економіці змінюється і вимагає систематичного управління. Метод аналізу трудових ресурсів вивчається в науковій літературі певним чином, але акценти, розставлені вченими, мають певні відмінності. Вони стосуються: по-перше, аналізу рівня безпеки компанії та аналізу ефективності роботи, що відповідає традиційним завданням аналізу ділової активності; по-друге, це питання Управління персоналом в контексті підвищення конкурентоспроможності компанії.

Основним аналізом кадрового потенціалу компанії, що визначає напрямок вдосконалення методології, повинні стати наступні принципи:

- складність-різноманітний вплив персоналу на результати діяльності компанії в сучасних умовах дозволяє досліджувати існуючі взаємозв'язки між кількісними і якісними характеристиками робочої сили

- інтеграція-питання використання робочої сили включаються в процедури аналізу різних аспектів діяльності, оскільки їх ефективність визначається кількісними і якісними характеристиками робочої сили

- стратегічна спрямованість-визначає необхідність забезпечення продуктивності персоналу в майбутньому шляхом реалізації системної політики щодо розвитку його кваліфікаційних компетенцій на даному етапі

- пріоритети-в умовах, коли формування конкурентних переваг компанії залежить від характеристик персоналу, а поповнення фінансовими та матеріальними ресурсами не має критичного значення, аналіз персоналу набуває особливого значення.

Таким чином, підприємства в розвинених країнах світу орієнтовані на створення робочих місць, де людські ресурси з різними можливостями і цінностями можуть процвітати, щоб кожна людина могла досягти позитивної самореалізації. В умовах нестабільного функціонування потреби компанії в робочій силі також змінюються, тому система кадрової освіти вимагає підвищеного рівня інформації про професійну структуру і вимоги до кваліфікаційних навичок, на які компанії прагнуть вплинути, працюючи з університетами.

## ЕТАПИ МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**Терпіль Діана** - студентка II курсу факультету економіки та управління

**Ющишина Лариса** - доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк

Економічна нестабільність в Україні, що викликана російською агресією та різними трансформаційними процесами, зумовлює дестабілізацію вітчизняних виробничих підприємств, створює додаткові ускладнення в їх діяльності. Тому на сьогодні, коли основним завданням підприємств є виживання в умовах війни, в умовах невизначеності та нестабільності, а також пристосування до постійно змінних умов національної та світової економіки, питання моделювання управлінських рішень є актуальними та вимагають детального дослідження.

Одним із головних етапів управління на будь-якому підприємстві є розробка та прийняття управлінських рішень. Суспільні проблеми спонукають керівників приймати надважливі рішення та нові підходи для ефективного керування. Досить часто найскладнішим етапом є реалізація цих рішень. Адже під час делегування завдань працівникам, керівники не завжди контролюють процес виконання, через що результат стає непередбачуваним. Наразі є актуальним, створення єдиного девого механізму поліпшення якості прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві. Управління передбачає наявність суб'єкта й об'єкта управління, між якими існує певний зв'язок. Управлінське рішення приймається не будь-яким працівником, а тільки суб'єктом управління: керівником організації або структурного підрозділу чи колегіальним органом (спостережною радою, правлінням, дирекцією тощо) [1].

Кожне підприємство без винятку визначає цілі для того, щоб досягнути максимального результату в своїй діяльності. Організаційні питання, які постають перед керівниками, потребують ухвалення управлінських рішень. Від правильно побудованої цілі, послідовності дій, делегування завдань залежатиме очікуваний результат.

Управлінські рішення – це рішення, які потребують глибокого аналізу та обрання напрямів його виконання для досягнення поставленої мети та вирішення проблем, що виникають на шляху

підприємства. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт (систему) управління для досягнення цілей організації [1].

Розробка управлінських рішень охоплює досить значні сфери. Вони широко використовуються в управлінні та адмініструванні [2]. Щоб досягнути максимального результату, потрібно чітко дотримуватися таких етапів.

Першим і найголовнішим етапом управління на підприємстві, є ідентифікація проблеми та її аналіз. Після дослідження потрібно визначити характер і термін виконання й передати вищим організаційним рівням управління. Адже від правильного вибору загальної мети управління залежить цілісна структура системи управління підприємством, а також її ефективність в процесі роботи. Вона відіграє важливу роль для обґрунтування управлінських рішень і досягнення бажаних кінцевих результатів. Вважаємо, що основною метою управління підприємством є отримання максимальної віддачі (ефективності) від використання обмежених ресурсів.

Другий етап передбачає постановку завдань та їх виконавців. На цьому етапі, керівництво допускає найбільше помилок. Увесь процес виконання завдань потрібно контролювати, але керівники не завжди це роблять. Через це, результат стає непередбачуваним, або виконується довше ніж зазначено у термінах.

На нашу думку, для усунення цієї проблеми, слід дотримуватися таких пропозицій:

- 1) керівник розділяє свої обов'язки за принципом Д. Ейзенхауера, а контролінг проблемної ситуації відносить до важливих та термінових;
- 2) обирає людину, яка ознайомена із проблемною ситуацією та кваліфікована у її виконанні, і призначає її контролювати процес виконання.

Третій етап передбачає збір необхідної інформації із усіх підрозділів на підприємстві. Від цього залежить правильність і реальність виконання поставлених завдань.

На четвертому етапі виконується найбільше підетапів. Розглядаються усі можливі альтернативні варіанти управлінських рішень. Недоліком цього етапу є те, що керівник не має в своєму розпорядженні і не може володіти такими запасами знань і часу, щоб сформулювати та оцінити кожен можливу альтернативу [3].

Після розгляду всіх альтернатив визначаються переваги та недоліки, прогнозуються можливі розвитки подій та результат.

Заключний етап – етап реалізації рішень. Ухвалюється управлінське рішення із альтернативних, яке найкраще підходить для проблемної ситуації. Завдання делегуються працівникам, керівник контролює хід виконання, отриманий результат оцінюється.

Цей етап також передбачає визначення функцій, прав і обов'язків внутрішньогосподарських підрозділів, що зайняті управлінням бізнес-процесами, які необхідно закріпити в посадових інструкціях. Це забезпечить налагоджену роботу всіх спеціалістів, об'єднає їх в єдину систему управління, усуне дублювання в роботі різних підрозділів підприємства і дозволить ув'язати управлінські процеси з усією виробничо-господарською діяльністю підприємства [4].

Отже, будь-яке підприємство чи організація власноруч обирають як реалізовувати управлінські рішення. Потрібно дотримуватися поетапного прийняття та дотримуватися усіх умов та вимог, щоб досягнути максимального результату. Правила, яких слід дотримуватися: обирати тільки кваліфікованих працівників; контролювати усі етапи; уникати спотворення інформації. Це дозволить нівелювати розбіжності між чинною практикою використання інформаційного забезпечення та об'єктивними потребами інформаційної підтримки управлінських рішень. Застосування таких принципів на практиці підвищить результативність функціонування вітчизняних підприємств та дозволить керівникам структурних підрозділів ретельніше підходити до ухвалення управлінських рішень.

1. Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

2. Кондратенко Н.О. Поліпшення якості прийняття управлінських рішень в організації. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 2018. (51). С. 55–63.

3. Кондратенко Н. О., Волкова М. В. Особливості та умови прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, 2021. № 23(51). С. 47–53.

4. Ющишина Л. О., Петрук О.М. Процесно-орієнтований підхід у моделюванні управлінських рішень щодо витрат підприємства *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. Одеса: ВД «Гельветика», 2015. №14. С.190–194.

## СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

**Тимошук Олександр**, здобувач вищої освіти

**Буняк Надія**, к.е.н., доцент

Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк

Швидка трансформація умов ведення бізнесу, зміна вподобань споживачів, ускладнена логістика сировини, матеріалів й комплектуючих виробів обумовлюють необхідність пошуку дієвих інструментів пристосування вітчизняних підприємств до нових реалій функціонування. Їхнє виживання у довгостроковій перспективі безпосередньо залежать від наявного ресурсного потенціалу, оптимальності поєднання та ефективності використання його складових з врахуванням тенденцій зміни чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Безумовно метою діяльності будь-якого суб'єкта господарювання є отримання максимально можливого результату при мінімальних витратах. Заразом обмеженість ресурсів та їхня структурна розбалансованість призводять до втрати конкурентних переваг підприємства на ринку, погіршення показників діяльності.

У цьому контексті особливої актуальності набуває формування дієвої системи управління ресурсним потенціалом підприємства орієнтованої на збалансування ресурсних можливостей підприємства із запитами бізнес-середовища шляхом оперативного реагування на вітчизняні та світові тренди.

Системне бачення в управлінні ресурсним потенціалом підприємства дозволяє розглядати його як цілісну множину елементів, які взаємодіють між собою, з урахуванням синергетичного ефекту.

Варто зазначити, що ресурсний потенціал підприємства є не просто механічним набором окремих видів ресурсів, а системою взаємопов'язаних оптимальних кількісних і якісних ресурсних пропорцій, у зв'язку з цим системний підхід означає, що управління не повинне обмежуватися сферою якогось одного елемента потенціалу, а припускає комплексне вирішення завдань ресурсного потенціалу як єдиного цілого з урахуванням взаємообумовленості й ефективної взаємодії всіх його елементів [2, с. 140].

Враховуючи це, управління ресурсним потенціалом є систематичною, динамічною, плановою і комплексною діяльністю

щодо забезпечення ефективного функціонування підприємства та зміцнення його позицій на ринку шляхом залучення ресурсів необхідної кількості та якості, їхнього раціонального використання, трансформації та відновлення.

Формування дієвої системи управління ресурсним потенціалом підприємства віддзеркалює його можливості щодо впорядкування процесів формування, використання та відтворення потенціалу відповідно до внутрішніх потреб господарської діяльності. Вона повинна забезпечувати належний рівень ресурсного потенціалу та максимальну продуктивність ресурсів, які використовуються в процесі досягнення підприємством поставлених цілей з урахуванням змін, що відбуваються у його внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Системі управління ресурсним потенціалом підприємства притаманні певні властивості, зокрема реалістичність, структурність, динамічність, часова обмеженість, складність, адаптивність, пропорційність [2, с. 140].

Будь-яка система управління передбачає наявність керуючої та керованої підсистем. Суб'єктом управління є керівництво підприємства, яке визначає стратегію управління його ресурсним потенціалом, обґрунтовує мету, завдання, функції, принципи та методи управління. Об'єктом управління є ресурси підприємства та пов'язані з ними процеси, зокрема їхні джерела формування, вартісна оцінка, кількісна та якісна структура, ресурсозберігаючі технології, ефективність використання тощо.

Суб'єкт та об'єкт управління взаємодіють між собою через механізм управління, який будучи сукупністю взаємозалежних елементів, що взаємодіють між собою, забезпечує досягнення поставлених цілей шляхом формування, використання та відтворення ресурсного потенціалу.

Загалом мета управління ресурсним потенціалом повинна відповідати стратегічним і тактичним цілям конкретного підприємства [1, с. 62]. На нашу думку, вона полягає у формуванні й відтворенні належного рівня ресурсного потенціалу, що відповідає характеристикам продукції чи послуг підприємства, забезпеченні максимальної продуктивності ресурсів, використовуваних в процесі досягнення підприємством поставлених цілей з урахуванням змін у його внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Завдання управління ресурсним потенціалом підприємства можна об'єднати в три групи: формування, використання та відтворення



ресурсів, необхідних для успішного функціонування підприємства.

Основними функціями управління, які можна використати й щодо управління ресурсним потенціалом підприємства є: планування, організування, мотивування та контролювання.

Реалізація системного підходу до дослідження проблеми управління ресурсним потенціалом підприємства вимагає наявності сукупності принципів, основними з яких є: системність, економічність, прогресивність, безперервність, цільова спрямованість, адаптивність, оптимальність.

Наведений перелік не є вичерпним, він може бути доповнений іншими. Основна вимога, яка ставиться до них – узгодженість між собою.

Основними методами управління, які доцільно використати у процесі управління ресурсним потенціалом підприємства є: економічні, адміністративні, правові, соціально-психологічні та дисциплінарні.

Ефективність системи управління ресурсним потенціалом підприємства може бути визначена шляхом порівняння досягнутих у процесі її функціонування результатів і витрачених на досягнення цих результатів різних видів ресурсів.

Водночас варто зазначити, що дієвість системи управління ресурсним потенціалом підприємства безпосереднього залежить від ефективності кожного її структурного елемента, а також від взаємодії між ними.

У зв'язку з цим необхідно періодично перевіряти ступінь відповідності елементів системи управління один одному і за необхідності вносити відповідні корективи.

Отже, ефективність функціонування підприємства в умовах загострення кризових явищ, які сьогодні спостерігаються в економіці України, безпосередньо залежить від прийнятих рішень керівництвом у сфері формування, об'єктивного оцінювання та використання ресурсного потенціалу з урахуванням його складових та особливостей впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

1. Гопкало О. І. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства: принципи, цілі, задачі. *Економічний вісник НГУ*. 2010. № 4. С.62-68.

2. Фесенко І. А. Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом вугледобувних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 1 (17). С. 138-142

## СФЕРА ВИКОРИСТАННЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ АУТСОРСИНГУ ПЕРСОНАЛУ

Товажнянський Павло, Перерва Петро

Національний технічний університет «ХПІ», м.Харків

Аутсорсинг персоналу або HR-аутсорсинг - це практика, за якої організація наймає сторонню організацію для виконання своїх кадрових дій та адміністративних завдань. Іншими словами, HR-аутсорсинг - це процес отримання роботи, раніше виконаної корпоративним персоналом, від джерел поза компанією. Перед дослідниками HR-аутсорсингу часто встає питання в чому ефективність аутсорсингу персоналу? Чому досить велика кількість промислових підприємств передає зовсім іншому підприємстві чи організації функції в сфері управління персоналом? Розглянемо це питання більш докладно, використовуючи наукову аргументацію.

1. *Ефективність і якість виконання завдань.* На наш погляд, у випадках коли організація передає проблемні з її точки зору кадрові завдання аутсорсингу, це усуває необхідність наймати кваліфікованих працівників. Крім того, це виключає необхідність організації навчальних програм для нових співробітників. В підсумку, це підвищує ефективність і якість роботи промислового підприємства разом із економією його коштів.

2. *Мінімізація ризиків.* Нарахування заробітної плати, обробка, адміністрування заохочень та інші складні кадрові процеси можуть займати багато часу. Через брак досвіду в наявного персоналу можуть виникати помилки (в ряді випадків досить суттєві) обробки поточної та прогнозованої інформації в цих сферах діяльності HR. Оскільки послуги кадрового аутсорсингу (аутсорсера) зазвичай передбачають делегування роботи тим, хто вже є фахівцем у цій галузі, промислове підприємство (аутсорсі) мінімізує ймовірність ризику та помилок.

3. *Підтримка та відповідність.* Розширення бізнесу на новий ринок або на інший сегмент існуючого ринку вимагає в менеджменту підприємства дотримання місцевих податкових і трудових (кадрових) правил, які відрізняються від регіону до регіону. Наймання компетентної аутсорсингової фірми допоможе забезпечити дотримання законодавства та нормативних актів у кадрових процесах.

4. *Безпека даних.* В системі HR-аутсорсингу в достатній мірі використовується інформація, яку не повинні знати інші особи і тим більше організації. Під час роботи з конфіденційною інформацією

безпека даних має вирішальне значення. Щоб дані були безпечними, респектабельними та надійно захищеними HR-аутсорсингові компанії використовують передові системи безпеки та програмне шифрування, які в більшості випадків недоступні кожному підприємству в силу або їх дороговизни, або наявності в їх складі виключних прав розробника.

На нашу думку, в найбільшій мірі ефективним використання науково-методичних та практичних положень аутсорсингу персоналу слід рекомендувати в наступних сферах та видах виробничо-комерційної діяльності промислових підприємств.

1. *Наймання та підбір персоналу.* З широким колом людей, які виходять на ринок праці на різних етапах своєї кар'єри, промисловим підприємствам дуже дорого та важко вийти на відповідний ринок, щоб знайти та найняти для роботи на своєму підприємстві кваліфікованих працівників. Може бути аутсорсинг повного циклу підбору персоналу — це послуги з пошуку та залучення працівників відповідно до плану найму чи позапланового зростання чисельності. Це особливо актуально у ситуаціях збільшення обсягу продажу чи виробництва, відкриття нових майданчиків, сезонного найму та інших. І може бути частковий аутсорсинг підбору персоналу — це послуга, яка дозволяє клієнту передати нашій команді окремі HR-процеси, що входять до функції пошуку та найму співробітників. Як правило, це актуально у ситуаціях нестачі внутрішнього ресурсу.

2. *Управління заробітною платою та винагородами.* Аутсорсингові компанії з управління персоналом пропонують онлайн-рішення для HR-аутсорсингу, щоб допомогти підприємствам розібратися з тонкощами виплати заробітної плати, наприклад, автоматизація прямих депозитів, розгортання компенсацій і заохочень, управління оплачуваними відпустками та ведення записів про ці операції. Оплата праці працівників має вирішальне значення кожної організації. Підприємства, які займаються аутсорсингом людських ресурсів, можуть допомогти з нарахуванням заробітної плати, щоб базові співробітники отримували оплату вчасно та ефективно. Важливим є не тільки досвід співробітників, а й пунктуальність та акуратність. Крім того, аутсорсери можуть обробляти всю документацію, відповідність вимогам та програмне забезпечення, тому можна бути впевненим, все зроблено правильно та послідовно.

3. *Спеціалізовані консультаційні послуги.* Серед інших послуг кадрових аутсорсингових компаній є надання інструментів і

інформації для отримання доступу до галузевого ринку та комерційних перспектив. Ці консалтингові фірми збирають, аналізують та інтерпретують ринкову інформацію про процеси, які здійснюються в різних організаціях. Підприємства зазвичай наймають такі спеціалізовані кадрові аутсорсингові служби, щоб вчитися та розвиватися у своїй галузевій сфері шляхом аналізу тематичних досліджень, які допомагають їм зменшити комерційний ризик і вартість впровадження.

Для того, щоб аутсорсинг персоналу був ефективним, важливо мати юридично зобов'язуючу угоду, яка регулює будь-яке партнерство з аутсорсингу людських ресурсів. В ній необхідно викласти очікувані рівні продуктивності та наслідки невідповідності цим рівням. Угода про рівень обслуговування є ключовим контрактом, який необхідно правильно скласти, щоб покласти відповідальність за функції управління персоналом на аутсорсинговий бізнес та усунути будь-які ризики та небезпеки у процесі. Договірна угода повинна регулювати роботу будь-якого аутсорсингу кадрового партнерства. Тут будуть визначені очікувані вимоги до продуктивності для обох, а також будь-які покарання за невідповідність. Угода про рівень обслуговування, на нашу думку, це важливий контракт, який необхідно ретельно обговорити, щоб делегувати відповідальність за функції кадрової роботи аутсорсинговій фірмі та зменшити будь-які ризики та небезпеки в процедурі.

1. Pererva P., Kocziszky G., Veres M. Compliance program: tutorial. Kharkov: NTU «KhPI», 2019. 689 p.
2. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник / П.Г.Перерва [та ін.]; ред.: П.Г.Перерва, В.І.Борзенко, Т.О.Кобелева. Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : Планета-Прінт, 2019. 1002 с.
3. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobieliava T.O. Compliance risk in the enterprise // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард–2017": тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. С. 54-57.
4. Научные основы маркетинга инноваций : монография в 3 т. Том 3. / под. ред. С.Н.Ильяшенко. Сумы: ООО "Печатный дом "Папирус", 2013. 334 с.
5. Кобелева Т.О. Комплаенс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія. Харків : Планета-Прінт, 2020. 354с.

URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54748>

6. Pererva, P., Kuchynskyi, V., Kobieliava, T., Kosenko, A., Maslak, O. (2021). Economic substantiation of outsourcing the information technologies and logistic services in the intellectual and innovative activities of an enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4 (13 (112)), 6–14. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239164>

7. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. *Technology transfer*. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.

8. Перерва П.Г. Кобелева Т.О. Теоретичні засади комплаєнс-моніторингу в системі економічної безпеки промислового підприємства // *Вісник НТУ "ХПІ"*. Економ. науки: зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2019. № 1. С. 65-72.

9. Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Цінова політика підприємства та її вплив на ринкову кон'юнктуру та конкурентоспроможність продукції // *Вісник НТУ "ХПІ"* : зб. наук. пр. Економічні науки. Харків : НТУ "ХПІ", 2016. № 27. С. 58-61.

10. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства : монографія / В.Л.Товажнянський [та ін.] ; ред.: П.Г.Перерва, Л.Л.Товажнянський. Харків : Віровець А.П. "Апостроф", 2012. 705 с.

11. Економіка, менеджмент, маркетинг туризму та гостинності: навч. посібник [Електронний ресурс] / П.Г.Перерва [та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Електрон. текст. дані. – Харків, 2020. 893 с.

URI: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/47906>.

12. Научные основы маркетинга инноваций : монография в 3 т. Том 3. / под. ред. С.Н.Ильяшенко. Сумы: ООО "Печатный дом "Папирус", 2013. 334 с.

13. Кобелева Т.О., Марчук Л.С. Методи оцінювання ефективності реклами та її впливу на споживачів // *Вісник НТУ "ХПІ"*: Харків : НТУ "ХПІ". 2015. № 25. С.79-84.

# МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

**Торосян Дмитро**

Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк

Сучасні ринкові умови господарювання надзвичайно складні, – з однієї сторони, вони небезпечні та жорсткі, а з іншої – сприятливі для сильних та рішучих, для вмілих та здатних запроваджувати більш ефективний менеджмент. Одним із дієвих способів досягнення вищого, тобто якісно нового рівня управління підприємством є побудова ефективних організаційних структур управління. Саме структура підприємства відображає впорядковане розміщення його елементів та форму їхніх взаємозв'язків.

Згідно світової практики сьгоднішні структури повинні передбачати зменшення повноважень функціональної та управлінської бюрократії середнього рівня, використання децентралізованих структур, зменшення рівнів управління, наділення працівників нижчих рівнів більшими повноваженнями, вільний обмін інформацією по горизонталі та вертикалі, створення координаційних та тимчасових проектних груп тощо.

Враховуючи сучасну політичну та економічну ситуацію, яка негативно позначається на діяльності промислових підприємств, не можна не говорити про фактор ризику. При виборі структури необхідно враховувати структуризацію, раціональність структури, фактори впливу. Саме тому, побудова структури має бути адекватною таким факторам як: зовнішнє середовище (невизначеність та ризик), стратегія, життєвий цикл товару, технологія.

Враховуючи об'єктивність існування ризику, організаційні структури управління повинні мати різні режими функціонування, бути гнучкими та мобільними, агресивними, адаптивними, оперативними та результативними, жорсткими, чіткими у розподілі функцій на довгостроковий період тощо.

Взагалі, для того, щоб структура ефективно працювала за умов ризику, необхідно вибрати базову структуру та модифікувати її до виявлених видів та обсягів ризиків і, що важливо, доповнити усіма необхідними механізмами координації та комунікації для виконання поставлених завдань.

Спираючись на вище наведені твердження, пропонуємо такі заходи з організації ризик-менеджменту на підприємстві:

- розробка алгоритму дій організації ризик-менеджменту;
- побудова моделі організації управління ризик-менеджменту на підприємстві;
- розробка класифікатора функцій, що формують ризик-менеджмент на підприємстві.

Ризик визначається не тільки величиною потенційного збитку, але також і свободою вибору. У будь-якій ризиковій ситуації розглядається можливість зробити вибір відносно ймовірного одержання прибутку або збитку з декількох альтернативних варіантів рішення. Можливість якісного і кількісного визначення ступеню ймовірності кожного із альтернативних варіантів рішень дозволяє вибрати і прийняти єдине рішення із множини можливих.

Методи обмеження ризику відрізняються мірою впливу на зниження ризику у конкретній ситуації, а також необхідними витратами на їх реалізацію. Тому недоцільно використовувати зовнішні способи мінімізації ризику при незначному рівні ризику та стійкому фінансовому стані, так як витрати на ці заходи можуть бути більшими, ніж вигоди. У цьому випадку краще обійтися резервуванням засобів та лімітуванням. Однак, при критичному фінансовому стані, коли підприємство може понести великі збитки і навіть зазнати банкрутства без диверсифікації, страхування і передачі ризику обійтися просто неможливо.

Безпосередня реалізація заходів обмеження економічних ризиків часто суперечить діяльності підприємства, оскільки вимагає витрат, які не приносять доходів. Тому керівникам підприємств необхідно орієнтуватися на глобальні цілі, пов'язані з забезпеченням стабільності і стійкості роботи, покращенням фінансових справ і ростом масштабів виробництва. Якісне управління ризиком підвищує шанси підприємства досягти успіху в довготерміновій перспективі, значно зменшує небезпеку погіршення його фінансового стану.

З метою ефективного управління ризиками доцільним є створення спеціалізованого підрозділу в організаційній структурі, який би відслідковував усі потенційні ризики підприємства і розробляв відповідні управлінські рішення з метою уникнення таких ризиків.

Структура управління та конкретний штатний розпис служби ризик-менеджменту, зокрема, залежать від багатьох обставин: етапу розвитку організації, ризикового профілю, чисельності працівників усього підприємства, особливостей технології та географії

виробництва, фінансових масштабів даного бізнесу, юридичних обставин фірми, стратегії загального управління і стратегії захисту від ризиків та інших обставин. Однак, критерієм впровадження ризик-менеджменту є результати співставлення розрахункових втрат від відсутності управління ризиком на даному підприємстві і витрат на функціонування служби ризик-менеджменту. Для успішного управління ризиком необхідно налагодити механізм координації і інтеграції всіх підрозділів. Додамо, що структура організації ризик-менеджменту повинна враховувати напрямки діяльності, співвідношення різних посад, а також інші фактори організаційного процесу на підприємстві.

У більшості випадків управління ризиком бере на себе один із заступників вищого керівництва фірми, якому допомагають декілька спеціалістів. Склад цих спеціалістів залежить від особливостей кожного конкретного випадку, але в цілому залучається логіка розбиття усієї роботи на дві частини: попередження загроз та зниження наслідків конкретних не передбачуваних подій.

Для ефективного функціонування сектор управління ризиками не повинен мати характер зовнішнього підрозділу по відношенню до інших підрозділів організації, мінімізація або уникнення ризиків повинні бути обов'язком кожного функціонального підрозділу і працівника.

Статус служби управління ризиками дуже високий, він незалежний від керівництва інших підрозділів та відділів, підпорядковується лише генеральному директору.

Для того, щоб дана організація функціонувала, необхідно забезпечити організацію ризик-менеджменту. Така структура повинна:

- мати можливість отримувати необхідну їй інформацію від усіх структурних підрозділів підприємства, включених до системи моніторингу ризиковості підприємства;
- мати можливість і повноваження організувати за допомогою інших підрозділів збір і обробку додаткової інформації, яка необхідна їй для аналізу і висновків;
- мати можливість впроваджувати нові процедури збору аналітичної інформації на постійній основі. Питання про виплату компенсацій працівникам інших підрозділів за збільшення навантаження повинні вирішувати керівники, для яких призначена інформація служби управління ризиками;
- мати можливість швидко доносити інформацію до відома вищого керівництва підприємства;



- бути незалежною від того чи іншого фінансово-економічного чи іншого підрозділу.

До спеціалізованих функцій сектору ризик-менеджменту слід віднести:

- планування і організацію усєї роботи, а також підтримку взаємозв'язків з керівництвом підприємства й іншими підсистемами управління;

- проведення якісного і кількісного аналізу ризиків (ідентифікація, моніторинг, розрахунки, прогноз, складання карт, ситуаційних планів, ін.) на основі вхідної інформації, що надходить від структурних підрозділів;

- планування і реалізацію, регулярні дії з управління і підтримки рівня господарського ризику в допустимих межах на основі алгоритму управління ризиком із застосуванням комплексного підходу до вибору способів його обмеження. Постійний контроль за реалізацією політики управління ризиком дозволить адаптувати її до постійних змін ризикових ситуацій на підприємстві.

## **РОЗВИТОК СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТАРІЮ КОНТРОЛІНГУ**

**Тюріна Ніла**

Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

За сучасних умов, що характеризуються високим ступенем невизначеності та жорсткою конкуренцією, все більшого значення і актуальності набувають питання розвитку системи управління підприємствами як у відносно стабільних, так і в кризових умовах. Одним із вагомих факторів позитивного впливу на ефективність управління є контролінг, який можна розглядати як сферу поєднання та взаємодії таких важливих економічних компонентів управління як менеджмент, аналіз, облік та планування. Низький рівень використання контролінгу на вітчизняних підприємствах пояснюється недостатнім розвитком теоретичного базису та практичного досвіду, а також тим, що аналітична робота ще не стала пріоритетною складовою функціональних обов'язків менеджерів. Однак, використання контролінгу в системі управління зарубіжними компаніями дозволило підвищити рівень координованості усіх управлінських процесів, якість та рівень обґрунтованості управлінських рішень, що, у свою чергу, підвищило ефективності управління в цілому [1].

В умовах кризи вимоги до управління підвищуються, посилюється та збільшується множина факторів негативного впливу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Тайм часу на реакцію управлінської системи на такий вплив різко зменшується, зростають ризики. Крім того, характерною ознакою кризи є обмеженість фінансових ресурсів, що вимагає більш ґрунтовного рішення щодо доцільності їх використання. Саме у таких умовах підвищується нагальна потреба у якісній аналітичній роботі, підготовці достовірної інформаційної бази для формування обґрунтованих управлінських рішень щодо виходу бізнес-структури з кризи.

Основна особливість використання контролінгу в системі антикризового управління – сприяння процесу усунення кризових явищ на підприємстві та створення умов для безперервного покращення результативності бізнесу для досягнення поставленої мети. Це можна досягнути завдяки додатково розвинутим контролінгом функціям координації діяльності підприємством, методичній підтримці його

менеджменту та створеній можливості постійної адаптації бізнесу до змін у середовищі існування.

Цілі досягнення різні та залежать від умов у яких реалізується бізнес, у відносно стабільних – це розвиток підприємства та збільшення вартості бізнесу, у кризових умовах - виведення бізнесу з кризи, відновлення платоспроможності, подальший розвиток.

Для ефективного реалізація контролінгу в антикризовому управлінні має бути розроблена концепція, де визначені цілі, основні завдання, що необхідно досягти, обґрунтовано методичний інструментарій сприяння досягненню цілей. В умовах кризи перевага має надаватись антикризовому фінансовому контролінгу, що, крім іншого, передбачає розробку бюджетів. Бюджетування в системі антикризового управління бізнесом, його досягнення - це основний пріоритет у фінансовому оздоровленні та фінансовий засіб для попередження або подолання різного виду криз у бізнесі.

Особливості бюджетування бізнесу в умовах кризи мають бути такі: належна увага приділяється дебіторській та кредиторській заборгованостям, визначається їх оптимальне співвідношення; обґрунтована поведінка щодо залучення, використання позичкового капіталу; обґрунтований вибір планових показників у бюджеті, що стосуються ліквідності, ліквідного грошового потоку; планування обсягів та напрямів використання виручки; забезпечення позитивної динаміки зниження витрат.

Використання контролінгу в антикризовому управлінні дозволяє залучати відповідний методичний інструментарій, що підвищує точність та обґрунтованість заходів антикризового плану. Коротко розглянемо окремі рекомендації щодо використання інструментів оперативного та стратегічного контролінгу.

Так для формування переліку кризових проблем, що потребують вирішення, доцільним може бути використання бенчмаркінгу, порівняння з іншими дозволяє краще ідентифікувати власні недоліки. Для формування системи заходів антикризового управління - важливо зважати на криву життєвого циклу продукції. Для зниження витрат, собівартості продукції до конкурентного рівня, що надзвичайно важливо в кризових умовах, корисним може бути впровадження управління за цільовими витратами. Аналіз стратегічних розривів полегшить процес визначення потенційної стратегічної кризи. Для визначення здатності підприємств протистояти кризі необхідно

використовувати аналіз потенціалу для оцінювання його наявного антикризового потенціалу.

Моніторинг витрат, що проведений за допомогою функціонально-вартісного аналізу, дозволить розробити пропозиції щодо мінімізації витрат підприємства.

Аналіз інформаційних потоків дозволяє виявити недоліки у формах та способах їх організації та представлення, вилучити дублювання, оптимізувати інформацію, зменшити витрати на її формування.

Важливими в кризових умовах є антикризові інвестиційні заходи. В цих умовах необхідно приділяти увагу інноваційному інвестуванню у розвиток бізнесу, важливим є обрання методів оцінювання інвестицій.

Допомогу у формуванні виробничої програми надає підхід щодо розрахунку сум покриття для постійних витрат по кожному виду продукції, особливо точним є двоступеневий розрахунок, що дозволяє аргументовано формувати асортиментні позиції виробничої програми.

Для обґрунтування рішення щодо диверсифікації джерел постачання, підвищення надійності поставок, раціонального транспортування, зберігання та використання матеріальних ресурсів краще використовувати аналіз та оптимізацію об'ємів замовлень.

Реінжиніринг бізнес-процесів дозволить розробити комплекс організаційно-економічних, консультаційних послуг, спрямованих на подолання кризового чи передкризового стану на підприємстві.

Використання ABC-аналізу та XYZ-аналізу допомагає визначити пріоритети в об'єктах управління та дозволяє вивільнити частину оборотних коштів шляхом нормування (оптимізації) їх величини для створення виробничих запасів.

Тобто, використання методичного інструментарію контролінгу в антикризовому управлінні значно полегшує цей процес, допомагає визначати першочергові проблеми, що потребують вирішення та подолати кризові явища у діяльності підприємств.

1. G. Bauer, Einführung in das systemische Controlling. 1. Auflage. Heidelberg, 2015, 128s. Carl Auer Verlag. ISBN 978-3-8497-0076-8. Режим доступу: <https://www.beck-shop.de/bauer-einfuehrung-systemische-controlling/product/15446367>

# РОЛІ В КОМАНДІ – ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ

**Федоренко Софія**

Національний університет водного господарства та природокористування, м.Рівне

*Соціальна роль* – норми поведінки людини, що має певний статус. Це модель (зразок) поведінки, орієнтована на даний статус людини відповідно до вимог ситуації соціальної взаємодії. Кожна конкретна соціальна роль, передбачаючи певні задані шаблони поведінки, завжди дає для того чи того виконавця певний "діапазон можливостей", тому окремі соціальні ролі можуть мати до певної міри особистісне забарвлення.

Людина має можливість обирати з великої кількості соціальних статусів і ролей, пропонує суспільством, ті, що дозволяють якнайкраще реалізувати її свої плани, максимально ефективно застосовувати свої здібності. На прийняття людиною тієї чи тієї соціальної ролі впливають як соціальні умови, так і її біологічні й особистісні особливості (стан здоров'я, стать, вік та ін.). Будь-яка роль окреслює лише загальну схему поведінки людини, пропонуючи обрати шляхи її виконання самій особистості.

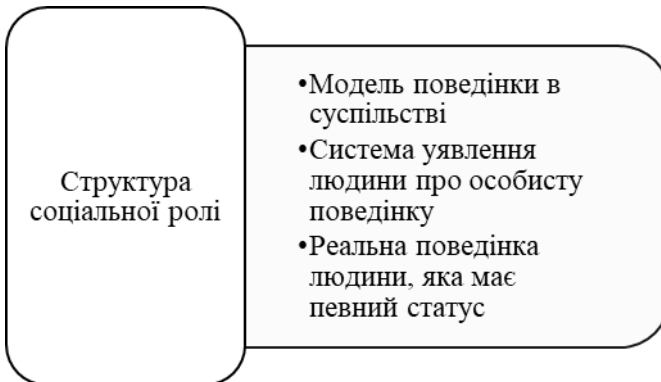


Рис. 1. Структура соціальної ролі

Рольовий підхід може бути представлений декількома концепціями. Найбільш популярними в даний час є:

- Концепція командних ролей Р. М. Белбін, яка дозволяє виявити установки і здатності до тих чи інших командним ролям;

- "Колесо команди" Марджерісона - Мак-Кена, яка описує вісім робочих функцій в процесі управління, аналізує типи завдань, що вирішуються командою, і дає можливість оптимізувати управлінську діяльність;

- Модель управлінських ролей Т. Ю. Базарова, заснована на моделі управлінської діяльності Г. П. Щедровицького і описує чотири типи ролей і відповідні їм завдання, а також здатності / компетенції для кожної ролі.

### **Командні ролі по Р. М. Блбіну**

**Тип / символ :** *Реалізатор (робоча бджілка) / РР*

Функціональне призначення: Менеджери-трудяги

Типові риси: Консервативний, виконавчий

Позитивні якості: Організаторські здібності, практичність, енергійність, самодисципліна

Прийнятні недоліки: Недолік гнучкості, несприйнятливості до неперевіреними ідеям

**Тип / символ:** *Контролер / КН*

Функціональне призначення: Менеджери-трудяги

Типові риси: Скрупульозний, організований, сумлінний, емоційно нестійкий

Позитивні якості: Здатність зав'язувати дружні стосунки, прагнення домагатися досконалості в усьому

Прийнятні недоліки: Тенденція занепокоєння з приводу дрібниць. Відраза до вираження "викинь з голови"

**Тип / символ:** *Координатор (керівник) / РК*

Функціональне призначення: лідери

Типові риси: Спокійний, впевнений в собі, керований

Позитивні якості: Здатність без упередження вислуховувати, розглядати і оцінювати гідності всіх пропозицій. Сильна мотивація на досягнення поставлених цілей

Прийнятні недоліки: Звичайні з точки зору інтелекту і творчих здібностей

**Тип / символ:** *Мотиватор / МТ*

Функціональне призначення: лідери

Типові риси: Дуже нервовий, чуйний, динамічний

Позитивні якості: Внутрішній імпульс і готовність боротися з інертністю, бездіяльністю, самозаспокоєння або самообманом

Прийнятні недоліки: Схильність до невдоволення, роздратованості і нетерпінню

**Тип / символ:** *Генератор ідей / ГІ*

Функціональне призначення: інтелектуали

Типові риси: Індивідуаліст, серйозний, неортодоксальний

Позитивні якості: Обдарованість, винахідливість, інтелект, знання

Прийнятні недоліки: "Витає в хмарах", недооцінює практичні деталі або необхідність протоколу

**Тип / символ:** *Аналітик / АН*

Функціональне призначення: інтелектуали

Типові риси: Розсудливий, незворушний, завбачливий

Позитивні якості: *Розсудливість, проникливість, хороші розумові здібності*

Прийнятні недоліки: Відсутність натхнення або здатності мотивувати інших

**Тип / символ:** *Натхненник / ВД*

Функціональне призначення: Учасники переговорів

Типові риси: Соціально орієнтований, спокійний, чутливий

Типові риси: Здатність нести відповідальність за людей і відповідати за ситуацію, створювати і підтримувати командний дух

Прийнятні недоліки: Нерішучість у вирішальні моменти

**Тип / символ:** *Постачальник (дослідник) / СН*

Функціональне призначення: Учасники переговорів

Типові риси: Екстраверт, захоплений, допитливий, товариський

Позитивні якості: Добре контактує з людьми і розробляє щось нове. Виявляє стійкість в складній обстановці

Прийнятні недоліки: Втрачає інтерес до роботи, коли проходить її первісна привабливість.

2) неефективні команди з невдалою комбінацією індивідуальних характеристик її членів, коли в силу різних причин не вдається підібрати найбільш підходящу командну роль для кожної людини.

Згідно Р. М. Белбін, до командної роботи здатний не кожен чоловік. Приблизно для 30% не вдається підібрати командну роль. Такі співробітники найкраще працюють в індивідуальному режимі. У решти можна виявити дві-три ролі, на які людина підходить найкраще - це, як правило, головна і запасна роль.

У моделі Белбін зберігається принцип гетерогенності. Так, автором спеціально були розглянуті гомогенні команди твань "Аполлон", що складаються з одних "генераторів ідей". Виявилось, що, незважаючи на об'єднання інтелектуалів з високим рівнем

творчих здібностей, продуктивний потенціал роботи такої команди набагато нижче, ніж продуктивність при індивідуальній роботі.

Модель командних ролей Белбін може мати широке застосування. Її можна використовувати, щоб подумати про баланс в команді перед початком проекту; скористатися нею, щоб визначити і, таким чином, управляти міжособистісними відмінностями членів існуючої команди; використовувати, щоб розвивати в собі командного гравця. Модель є "путівником" щодо розвитку сильних сторін команди і подолання слабких, а також сильних і слабких сторін кожного члена команди, що виконує ту чи іншу роль.

Ідея групових ролей отримала подальший розвиток в моделі "Колесо команди", розробленої Марджерісоном і Мак-Кеном (1991). Процес управління в даній моделі розділений на вісім робочих функцій і одну область координаційної діяльності під назвою "формування зв'язків" / "зв'язку". Символічно модель представлена у вигляді колеса з вісьма сегментами і серцевиною. Відповідно до цих вісьмома основними функціями фіксуються вісім типів індивідуальних переваг, або командних ролей. Для "формування зв'язків" окремої ролі не виділено, оскільки вважається, що це тип діяльності може виконувати будь-який член команди з розвиненими комунікативними установками.

**Висновок:** Модель командних ролей Белбін може мати широке застосування. Її можна використовувати, щоб подумати про баланс в команді перед початком проекту; скористатися нею, щоб визначити і, таким чином, управляти міжособистісними відмінностями членів існуючої команди; використовувати, щоб розвивати в собі командного гравця. Модель є "путівником" щодо розвитку сильних сторін команди і подолання слабких, а також сильних і слабких сторін кожного члена команди, що виконує ту чи іншу роль.

1. Рольовий розподіл в команді. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://stud.com.ua/60471/psihologiya/roloviy\\_rozpodil\\_komandi](https://stud.com.ua/60471/psihologiya/roloviy_rozpodil_komandi)



# РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Хамуда Вікторія  
Волинець Ірина

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

На сучасному етапі розвитку економіки значне місце посідає питання підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, що значно зміцнює його позиції на ринку. Конкурентні переваги підприємства визначаються його вчасними реакціями та рівнем пристосованості до будь-яких змін, постійним дослідженням ринку та конкурентів, виявленням їх слабких та сильних сторін. На сьогодні існує дуже жорстка конкуренція між підприємствами, тому управління конкурентоспроможністю та розробка довготривалої стратегії є завданням кожного сучасного менеджера.

Поняття терміну «конкурентоспроможність» тісно пов'язана із терміном «конкуренція», що являє собою економічне змагання за досягнення кращих результатів. На думку М. Портера, конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні із присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин. Оцінка цієї властивості дозволяє виділяти високий, середній та низький рівні конкурентоспроможності. В. Стівенсон виділяє таке визначення: «конкурентоспроможність характеризує те, наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу». На думку Б. А. Райзберга, конкурентоспроможність – це реальна та потенційна можливість фірм у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів [1].

Основними шляхами вирішення завдань, пов'язаних із підвищенням рівня конкурентоспроможності ми вважаємо:

1. Підвищення якості управління.
2. Покращення відносин із зовнішнім середовищем.
3. Проведення стратегічного маркетингу «виходу» та «входу» підприємства.
4. Удосконалення організації інноваційної діяльності.
5. Впровадження нових інформаційних технологій.

6. Впровадження нових фінансово-облікових технологій.
7. Аналіз кожного продукту на етапах його життєвого циклу та впровадження ресурсозберігаючих технологій.
8. Підвищення організаційно-технічного рівня виробництва.
9. Розвиток логістики.
10. Розвиток тактичного маркетингу.

Одним із ключових елементів управління конкурентоспроможністю компанії є оцінка її рівня. Тільки кількісна оцінка дозволяє вимірювати і контролювати рівень конкурентоспроможності. Для відповідної оцінки ми можемо використовувати такі показники: ринкова стратегія, обсяг продажів, прибутки, обсяг капіталу, ефективність управління, рентабельність, ефективність технологій, величина асортименту, величина запасів, професійний рівень працівників, прихильність споживачів до підприємства та його продукції. Чим кращі ці показники, тим вищим буде рівень конкурентоспроможності підприємства, що призводить до ефективнішої діяльності. Рівень конкурентоспроможності великою мірою залежить від прихильності споживачів до даного підприємства. Для цього потрібно робити постійні дослідження ринку та попиту, визначати потреби та платоспроможність населення. Також постійно потрібно підвищувати кількість та якість виробництва, впроваджувати нові та зручні технології та мінімізувати витрати.

Існує безліч методів оцінки конкурентоспроможності, але на сьогодні не розроблено єдиної уніфікованої методики такої оцінки. Метою оцінки є вчасне виявлення та оцінка факторів, що впливають на ставлення споживачів до товару та до самого підприємства і які дають можливість вдало конкурувати з іншими підприємствами.

Стратегічними напрямками підвищення конкурентоспроможності підприємства ми вважаємо:

- обґрунтована рекламна політика;
- ретельне вивчення запитів споживачів та аналіз конкурентів;
- поліпшення якісних характеристик продукції;
- розробка нових товарів;
- модернізація обладнання;
- заходи щодо зниження витрат;
- покращення сервісу на прикладі післяпродажного обслуговування.

В сучасних умовах кожне підприємство прагне підвищити рівень конкурентоспроможності, тому зростає потреба в управлінні цим важким та важливим процесом. Управління конкурентоспроможністю

підприємства – це цілеспрямований процес, заснований на принципах комплексності та системності, спрямований на забезпечення постійного оновлення та розвитку конкурентних переваг підприємства, враховує вплив зовнішніх умов і необхідності оптимізації прибутку. Інакше кажучи, під управлінням конкурентоспроможністю мається на увазі управління конкурентними перевагами підприємства [2]. Забезпечення належного рівня конкурентоспроможності свідчить про те, що всі ресурси підприємства використовуються раціонально, що підприємство отримує більше прибутків, ніж його ринкові конкуренти. Все це свідчить про те, що компанія займає стабільне місце на ринку товарів і послуг, а її продукція користується постійним попитом. Далеко не кожна людина зможе управляти цим складним процесом, адже це потребує багато зусиль, здатності аналізувати та досліджувати зовнішнє та внутрішнє середовище та розробки вдалої стратегії.

Проаналізувавши різні підходи, можна виділити такі етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства:

1. Аналіз та дослідження конкурентоспроможності підприємства.
2. Визначення факторів впливу та конкурентних переваг.
3. Розроблення конкурентної стратегії.
4. Реалізація стратегії.

Отже, досягнення та забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності є важливим завданням для кожного суб'єкта господарювання. Для здійснення ефективного управління та досягнення конкурентних переваг потрібні неабиякі знання та навички, що в сукупності дозволить підприємству посісти вагоме місце на ринку, здобути прихильність споживачів та отримати заплановані прибутки.

1. Павлюк Т.І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. *Економіка і суспільство*. 2016. С. 8-13. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/6\\_ukr/2.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/2.pdf) (дата звернення 05.10.2022).

2. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ : Наш формат, 2019. 622 с.

## УПРАВЛІННЯ АВТОРСЬКИМ ПРАВОМ НА ОСНОВІ УГОДИ КОРИСТУВАЧА

**Хмельов Олексій, Перерва Петро**

Національний технічний університет «ХПІ», м.Харків

Інтелектуальна власність стала однією з найпопулярніших тем, що обговорюються у сучасному діловому світі. Інтелектуальна власність є продуктом людського розуму, результатом творчості, який охороняється законом. Захист прав інтелектуальної власності набуває дедалі більшого значення в умовах глобалізації світової економіки та зростання міжнародної торгівлі. Через кордон України переміщується дедалі більше товарів, що містять об'єкти інтелектуальної власності, частка яких становить значну частину вартості товарів. За деякими оцінками, до 80% світової торгівлі посідає товари, містять інтелектуальну власність [1, 5, 8]. Сучасна тенденція така, що результати інтелектуальної діяльності все більш чітко набувають рис товару, оскільки за своєю суттю товаром є все, що може бути продано. І все частіше об'єкти інтелектуальної власності продукти інтелектуальної праці спочатку створюються саме для успішного функціонування на ринку. Зазначені особливості надзвичайно характерні для сфери авторського права, елементи якого останнім часом все більшою мірою виявляються при складанні, укладенні та використанні угоди користувача [1-14].

Угода користувача (англ. end-user license agreement) — ліцензійна угода з кінцевим користувачем, являє собою договір між власником музичного, художнього, наукового або іншого контенту, комп'ютерної програми тощо та користувачем копії даного матеріалу. Угода з користувачем укладається не тільки в інтересах власників, але і в інтересах користувачів. Власники прописують правила користування їх інтелектуальною власністю, щоб уникнути можливих юридичних проблем з кінцевим споживачем, якщо він буде чимось незадоволений. за його розміщення на певних носіях (наприклад, сайтах) та обов'язки дотримуватися закону (наприклад, у сфері авторських та виняткових прав та інформації, поширення якої обмежено або заборонено) [2, 4, 7].

Часто споживачі вважають, що угода користувача — текст суто інформаційного характеру, але насправді цей документ має юридичну силу. Для підтвердження ознайомлення згоди з угодою користувача користувачеві пропонується у формі проставити прапорець (галочку)

в чекбоксі перед фразою: "З угодою користувача ознайомлений і згодний" або кнопкою із закликом до дії, поряд з якою розміщується така фраза-згода [1, 6, 9].

Сьогодні в українських користувачів найбільш відвідуваними є вітчизняні та зарубіжні сайти Інтернету, соціальні мережі, сайти для розміщення відеоконтенту та інші сайти та портали з вмістом користувача. Перш ніж використовувати дані ресурси та/або отримати доступ до контенту, користувачі, як правило, повинні приєднатися, тобто прийняти певні правила. Фактичне приєднання користувача (шляхом підписання або прийняття угоди користувача) до встановлених на певному ресурсі (платформі, сайті) «правил гри» є прихованою формою часткового порушення права громадян на інформацію та права на доступ до мережі Інтернет. Оскільки без приєднання до певних вимог і правил, користувач не може отримати доступ на відповідний ресурс, що знаходиться в Інтернеті, а відповідно, його право на доступ до інформації та право на доступ до Інтернету частково порушуються. Дане питання досі не отримало належного правового пояснення у правозастосовній практиці.

Відразу зазначимо, що цивільне законодавство України не передбачає користувацьку угоду як офіційну цивільно-правову форму надання послуг із використанням цифрових технологій. Однак на практиці угоди користувача, до яких приєднуються споживачі з метою отримання послуги з використанням цифрових технологій, дуже поширені [1, 2].

Розберемо методичну сутність типової угоди користувача в соціальних мережах, в якій містяться умови про інтелектуальні права. Виділимо основні особливості цього пункту.

По-перше, всі об'єкти, у тому числі музичні твори, розміщені на сайті, є об'єктами виняткових прав адміністрації сайту, користувачів та інших осіб. Коли потенційний користувач погоджується з умовами, адміністрація сайту має право використовувати результати інтелектуальної праці, в тому числі, в рекламних (тобто комерційних) цілях. Наприклад, в окремих пунктах угоди користувача деяких мереж міститься інформація про те, що розмішуючи свій контент на сайті, користувач передає адміністрації права робити його копії, а також зберігати архівні копії користувача контенту на невизначений час. Як відбувається використання музичних творів у цій соціальній мережі? Виникає питання, яким механізмом можливо запобігти використанню об'єктів авторських прав без належного відшкодування? Останнім часом висловлюються ідеї щодо запровадження плати за

використання музичних творів у соціальних мережах. Донедавна під час прослуховування музичного твору у соціальній мережі користувачі могли прослухати 10 секунд твору, а для повного прослуховування треба зробити посилання на спеціальну програму, де пропонувалося придбати декларацію на використання твору.

На сьогодні немає чіткого механізму, що дозволяє «монетизувати» всі музичні твори в соціальних мережах. Будь-хто може абсолютно безкоштовно прослуховувати музичні твори, не заплативши за це. Наприклад, у Сполучених Штатах Америки з метою боротьби з плагіатом та контрафактом у кіберпросторі провідними провайдерами було впроваджено спеціальну програму, випущену ще в 2011 р., Copyright Alert System (CAS) — приватна система для оповіщення, навчання та покарання абонентів мережі Інтернет провайдерів [1,4, 5]. Ця програма застосовується до користувачів не всіх інтернет-провайдерів, а лише тих, які беруть участь у цій програмі. Така система діє з використанням наступного алгоритму:

- при виявленні службою моніторингу, що працює від імені власників авторських прав, підозри у скоєнні правопорушення в мережі, про це повідомляється інтернет-провайдер;

- після цього провайдери надсилають користувачам кілька електронних попереджень, які повідомляють абонента про можливе правопорушення авторських прав;

- якщо порушення авторських прав відзначається після певної кількості попереджень, то провайдери вживають більш суворі заходи такі, як обмеження швидкості підключення Інтернету.

Ця програма не тільки відслідковує появу контрафактного матеріалу в мережі, але й перешкоджає завантаженню такого матеріалу користувачами. Спираючись на ефективний досвід Сполучених Штатів Америки у усуненні плагіату та контрафактної інформації в мережі Інтернет, пропонується запровадити в галузі охорони авторських прав у мережі та в Україні аналогічну приватну систему для здійснення моніторингу правопорушень та подальшої боротьби з плагіатом та контрафактом в Інтернеті з урахуванням національних особливостей.

Фактичне приєднання користувача (шляхом підписання угоди користувача) до встановлених на певному ресурсі (платформі, сайті) «правил гри», на наш погляд, є прихованою формою часткового порушення права громадян на інформацію та права на доступ до мережі Інтернет. Оскільки без приєднання до певних вимог і правил, користувач не може отримати доступ на відповідний ресурс, що

знаходиться в Інтернеті, а відповідно, його право на доступ до інформації та право на доступ до Інтернету частково порушуються. Це питання досі не отримало належного правового пояснення у правозастосовчій практиці судів.

Застосовувані за аналогією закону цивільно-правові норми, що регулюють схожі за правовою природою та ознаками цивільно-правові відносини з надання послуг, виступають важливим регулятором угод користувача, які за своєю суттю можна розглядати та аналізувати як змішані договори, положення яких містять норми (елементи правової конструкції) різних цивільно-правових договорів, наприклад, договору надання послуг, ліцензійного договору, агентського договору.

1. Гасанов А.Ю. Правовая природа пользовательских соглашений оказания услуг с использованием цифровых технологий. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovaya-priroda-polzovatelskih-soglasheniy-okazaniya-uslug-s-ispolzovaniem-tsifrovyyh-tehnologiy>

2. Pererva P., Kocziszky G., Veres M. Compliance program: tutorial. Kharkov: NTU «KhPI», 2019. 689 p.

3. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник / П.Г.Перерва [та ін.]; ред.: П.Г.Перерва, В.І.Борзенко, Т.О.Кобелева. Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : Планета-Прінт, 2019. 1002 с.

4. Pererva, P., Kuchynskiy, V., Kobieliyeva, T., Kosenko, A., Maslak, O. (2021). Economic substantiation of outsourcing the information technologies and logistic services in the intellectual and innovative activities of an enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4 (13 (112)), 6–14. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239164>

5. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.

6. Перерва П.Г. Кобелева Т.О. Теоретичні засади комплаєнс-моніторингу в системі економічної безпеки промислового підприємства // Вісник НТУ "ХПІ". Економ. науки: зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2019. № 1. С. 65-72.

7. Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Цінова політика підприємства та її вплив на ринкову кон'юнктуру та конкурентоспроможність продукції // Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Економічні науки. Харків : НТУ "ХПІ", 2016. № 27. С. 58-61.

8. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства :

монографія / В.Л.Товажнянський [та ін.] ; ред.: П.Г.Перерва, Л.Л.Товажнянський. Харків : Віровець А.П. "Апостроф", 2012. 705 с.

9. Економіка, менеджмент, маркетинг туризму та гостинності: навч. посібник [Електронний ресурс] / П.Г.Перерва [та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Електрон. текст. дані. – Харків, 2020. 893 с. URI: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/47906>.

10. Научные основы маркетинга инноваций : монография в 3 т. Том 3. / под. ред. С.Н.Ильяшенко. Сумы: ООО "Печатный дом "Папирус", 2013. 334 с.

11. Кобелева Т.О., Марчук Л.С. Методи оцінювання ефективності реклами та її впливу на споживачів // Вісник НТУ "ХПІ": Харків : НТУ "ХПІ". 2015. № 25. С.79-84.

12. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobielieva T.O. Compliance risk in the enterprise // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард–2017": тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. Харків : НТУ "ХПІ", 2017. С. 54-57.

13. Научные основы маркетинга инноваций : монография в 3 т. Том 3. / под. ред. С.Н.Ильяшенко. Сумы: ООО "Печатный дом "Папирус", 2013. 334 с.

14. Кобелева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія. Харків : Планета-Принт, 2020. 354с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54748>



# **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**Хом'як Віталій Вікторович**

Бакалавр

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Місто Луцьк

**Будняк Надія Михайлівна**

Невизначеність ринку, умови поставок, поведінка власників, конкурентів та органів державної влади є визначальними умовами сучасної діяльності підприємства. Компанія існує та розвивається в активному зовнішньому середовищі та адаптується до його змін.

Складність і нестабільність ринкового середовища вимагають від підприємства постійного вдосконалення форм і методів господарювання.

Для виживання та збереження конкурентоспроможності компаній у сучасних швидкоплинних умовах функціонування необхідне системне коригування їх господарської діяльності з урахуванням змін зовнішнього середовища, себто активне впровадження адаптивного управління.

Ситуація в українській економіці свідчить про необхідність активізації адаптаційної діяльності підприємств та більш активного реагування на зміни. Механізми забезпечення розвитку реального сектору економіки та сталого економічного зростання мають бути спрямовані на реалізацію існуючих конкурентних переваг. Досягнення поставлених цілей в умовах ринкової економіки можливе лише на основі використання сучасних принципів і методів адаптивного управління підприємствами [2].

Адаптивна модель управління економіко-соціальними системами містить дві взаємозв'язані складові: адаптивну систему планування і адаптивну систему регулювання, які структурно є ідентичними і складаються з наступних взаємозв'язаних елементів [1, с. 174]: модель планування (регулювання); імітаційна модель формування процесу; внутрішній (імітаційний) адаптер; зовнішній (об'єктний) адаптер.

Необхідність адаптації зумовлена, перш за все, інтенсивними структурними змінами та постійним ускладненням економічних об'єктів та їх середовища. Відповідно до різноманітності загальної теорії систем це включає відповідний вибір підсистем управління,

включаючи спеціальні організаційно-економічні механізми та принципи, які формують стратегію росту та розвитку підприємства.

У зв'язку з цим проблема адаптації до мінливого середовища поступово виходить на одне з перших місць у розробці теорії стратегічного менеджменту, суб'єктів і завдань стратегічного планування та управління, методів і змісту вибору рішень [мілаш].

Отже, під адаптацією в більш широкому розумінні розуміється пристосування системи до умов, що змінюються. Адаптивне керування – це управління в системі з неповною апріорною інформацією про керований процес, який змінюється в процесі накопичення інформації і використовується для підвищення якості системи.

Також його можна розуміти як підхід, який використовує набір різних методологій, відомих як гнучкі методики та інструменти, що використовуються для керування складними та інноваційними системами.

Як свідчать результати численних досліджень, автори досі не мають чіткого трактування теми адаптивного управління. Тим не менш, на думку більшості дослідників, нею вважається сукупність дій і методів, що характеризуються здатністю системи управління реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Метою адаптивного менеджменту (управління) підприємством є пошук найбільш ефективних варіантів прийняття та реалізації рішень, спрямованих на функціонування та розвиток компаній у конкурентному середовищі. Основним завданням адаптивного управління є підтримка внутрішньої стійкості системи в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється [2].

Звідси розуміння, що адаптивний процес – це складна система, що включає в себе чимало складових. Для адаптивного управління діяльністю підприємства характерно:

відсутність жорсткої бюрократичної регламентації діяльності менеджменту;

– відсутність глибокої спеціалізації;

– деяка розмитість рівнів менеджменту;

– незначна їх (рівнів) кількість;

– гнучка структура менеджменту;

– децентралізований характер прийняття рішень

– індивідуальна відповідальність працівників за кінцеві результати діяльності організації.

В той же час, на основі аналізу взаємодії цих категорій виділяють такі чинники адаптивного управління підприємством:

1. Фактори корпоративних цілей, що визначають напрямок і якість адаптивного розвитку (цілі компанії та цілі конкурентної стратегії);
2. Фактори, що визначають здатність підприємства до адаптивного розвитку;
3. Фактори ресурсного забезпечення (трудові, інформаційні, інтелектуальні, матеріальні, фінансові);
4. Фактори, що визначаються діяльністю персоналу (наукова, виробнича, управлінська, комунікаційна, підприємницька);
5. Фактори ступеня реалізації основних функцій управління (планування, організації, мотивації та контролю);
6. Фактори, що обмежують або покращують можливості адаптивного управління, а саме: фактор розвитку людини; фактор рівня організаційної культури; фактор гнучкості організаційної структури [5, с. 153].

Використання факторів адаптивного управління підприємства створює основу для його адаптивного потенціалу та розвитку, дозволяє оцінити якість управління та відповідним чином її скоригувати. Це включає весь спектр діяльності співробітників від дослідження до використання маркетингових інструментів для взаємодії з ринком.

Кожен із факторів адаптивного управління діяльністю підприємства підпорядкований управлінським рішенням. Таким чином, стає можливим побачити весь спектр реалізованих напрямків діяльності та оцінити рівень розвитку кожного з них, об'єктивно визначити пріоритетність розвитку тієї чи іншої стратегічної складової відповідно до поставлених цілей на майбутнє, виділити стратегічні фактори адаптивного розвитку тощо.

Таким чином, перевагами адаптивного управління діяльністю підприємства є:

1. Сприяння розумінню наслідків: уважно досліджуючи прогресування від причини до наслідку, ця стратегія може допомогти зрозуміти, чому та як існує поточний результат.
2. Підвищення стійкості завдяки наголосу на мінливості: природний світ сповнений непередбачуваних явищ, тому важливо враховувати несподівані поведінки та зміни під час управління природними ресурсами та екосистемами.
3. Створення ефективних рішень за допомогою практичного навчання. Адаптивне управління – це досвідчений процес, який вивчає

те, що відбувається в реальному часі. Це означає, що управлінські рішення часто є реалістичними.

4. Створення довіри: адаптивна компанія використовує загальні стандарти для сприяння взаємодії з мінімальними бар'єрами. Це створює довіру, дозволяючи людям часто взаємодіяти забезпечуючи прозорість.

5. Створення стійких результатів за допомогою прагматичних показників успіху: стратегія вимірювання успіху як частини поточного процесу може допомогти зосередити висновки на прогресі та сталості.

6. Використання часто успішних підходів на основі даних: дані є важливою частиною наукових методологій, і підходи на основі даних у бізнесі часто працюють добре.

Для того, щоб процес адаптації підприємства до умов навколишнього середовища, що динамічно трансформується, був цілеспрямованим, ним необхідно керувати. В умовах ситуації, що швидко змінюється, як за межами підприємства сфери послуг, так і всередині потрібен особливий підхід до організації системи внутрішньофірмового управління цими суб'єктами господарської діяльності, що обумовлено існуючою для них необхідністю гнучко реагувати на зміни та адаптуватися до них з метою запобігання кризовій ситуації та продовженню успішного функціонування.

Важливо, що адаптивне управління має бути орієнтоване як на поточні, так і на майбутні зміни навколишнього та внутрішнього середовища підприємств. Це дозволить підприємствам вгадати ймовірні напрями змін і підготуватись для того, щоб досягти своїх цілей.

На думку деяких сучасних вчених [1; 3; 4] адаптація управління підприємством класифікується за різними типами та характером прояву.

Залежно від мети та предмета адаптації розрізняють лінійну (враховують окремі фактори без зміни схеми функціонування об'єкта) і систематичну (при реалізації управлінських рішень щодо адаптації об'єкта, визначення пріоритетів і встановлення сукупності всіх факторів впливу).

За рівнем локалізації об'єкта адаптації – локальні (формалізація проблеми, що ініціює процес адаптації), комплексні (ініціатором є об'єкт адаптації), результативні (ініціатором процесу адаптації є пропонування на ринку продукт, який реалізується на ринку).

За підходом до вирішення проблеми – класичний (використовується традиційний підхід, при якому на об'єкт адаптації переважає вплив зовнішнього середовища та змінюється його внутрішнє середовище); програмний (вплив зовнішнього середовища компенсується за рахунок впливу зовнішнього середовища на об'єкт адаптації).

За змістом виділяють функціональний і структурний типи адаптації. Метою функціональної адаптації є збереження істотних властивостей і незмінної структури системи управління. Досягається переважним застосуванням базових адміністративних методів і стандартних управлінських функцій, позитивні результати зберігаються лише у короткостроковому періоді. Метою структурної адаптації є підвищення рівня якості управління підприємством і набуття управлінською системою нових властивостей. Окрім вказаних типів, за функціональною ознакою можна виокремити організаційний, інноваційний, маркетинговий, споживчий типи адаптації підприємства [3, с. 302].

Вартим уваги є думка С. Кудлаєнка який вважає, що адаптація як одне із комплексних функціональних завдань управління полягає в тому, щоб забезпечити збереження всіх змін, що відбуваються в технічному комплексі підприємства, його виробництві, організації та управлінні, інноваційній, фінансовій та соціальній діяльності, підвищення стабільності та прибутковості в динамічних ринкових умовах та інші характеристики, які відповідають узгодженим інтересам власників і працівників компанії. А ось сам процес вирішення та забезпечення досягнення комплексу поставлених завдань реалізується на основі розробки та впровадження адаптивної системи управління компанією [1, с. 173].

Варто відзначити, що однією з центральних проблем визначення сутності адаптивного управління діяльністю підприємства є отримання відносної оцінки адаптивності менеджменту в сучасних ринкових умовах. У цьому сенсі актуальним є питання розробки узагальнених показників адаптивної здатності фірм.

Отож, єдиного підходу до визначення показників та критеріїв для проведення комплексної оцінки даної категорії на сьогодні немає. Відправною точкою в оцінці адаптивності підприємства є вибір основних опорних елементів, класичних характеристик організації: єдності технології виробництва, організації, економіки та єдності суспільства. Визначеною одиницею є характеристика окремих сторін

діяльності підприємства, які в сукупності визначають всеосяжний характер його (підприємства) стану.

1. Кудлаєнко С. В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств». *Вісник ХНУ*. 2009. № 5. С. 172–174.

2. Мілаш І. В. Зміст поняття «адаптивне управління» в сучасних реаліях функціонування вітчизняних підприємств. 2016. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/126.pdf> (дата звернення: 28.10.2022)

3. Стец І. І. Адаптивне управління підприємством. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 18. С. 300–305.

4. Стец І. І. Управління адаптивним потенціалом підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 6 (16). С. 159–162.

5. Циганова О. С. Адаптивне управління підприємством: біономічний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 15. С. 152–157.

## ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ СТАНДАРТИЗАЦІЇ БІЗНЕСІВ У ГРОМАДАХ

**Чата Р.В.,**

аспірант Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

Швидкий ріст світового ринку супроводжується, особливо на споживчому ринку, ростом проктеціонізму. В наш час нормативне забезпечення роботи бізнесу включає стандартизацію, метрологію, сертифікацію, закони України, Директиви ЄС тощо. Такі об'єктивні реалії бізнесу наразі враховують інформатизацію суспільства та формування глобального інформаційного простору; інтернаціоналізацію науки і техніки; економічну глобалізацію тощо.

Стандартизація обслуговує всі аспекти техноглобалізму, які виявляються, з одного боку, у підвищенні ефективності виробництва й зростанні продуктивності праці завдяки впровадженню технологій, інноваційних форм і методів організації виробництва. У багатьох галузях економіки, науки, зокрема, в екології метрологічне забезпечення, стандартизація й сертифікація знаходяться на стадії розвитку та як засвідчують факти вже ХХІ століття: не поспівають за розвитком науково технічного прогресу; не забезпечують світову спільноту засобами вимірювальної техніки та інформацією про реальний стан речей як в економіці, екології, соціальній та інших сферах життя людини; потребують використання надбань всієї наукової еліти світу для вирішення питань нормування якості НПС. Так, наприклад, щодо соціальної складової то залишається і в наш час актуальними: встановлення реальних причин комплексного впливу всіх видів забруднень на здоров'я населення; розробка і стандартизація інтегральних показників якості життєзабезпечення у регіонах та в цілому в країні; встановлення відповідності декларованих чи бажаних показників соціально-економічного розвитку громад, регіонів, держави; екологічна сертифікація товарів, послуг а натепер і лісів, сільськогосподарських угідь, об'єктів і територій громад як комплексного показника для бізнесу.

На думку вчених задача управління еколого-економічними системами (територіями громад) полягає в тому, щоб забезпечити таку внутрішню взаємодію їх елементів, при якому високі темпи розширеного відтворення, економічного зростання і забезпечення добробуту узгоджувалось із збереженням, покращанням і розвитком

як окремих сфер, так і всього навколишнього природного середовища [1]. В умовах посилення антропогенної впливу на довкілля і загострення екологічних проблем важливим є збалансований розвиток соціально-еколого-економічної системи, в основі якої лежить ряд балансів, пов'язаних між собою: баланс потреб і можливостей виробництва, баланс потреб виробництва аграрної продукції та якість земель, баланси у соціальних системах (бізнес і кваліфікований персонал) тощо. Звідси актуальність системного підходу до вирішення питань із збереження і раціонального використання природного капіталу для найбільш ефективних бізнесів у громадах, зростатиме через збільшення споживання всіх видів ресурсів в агробізнесі й наданні послуг.

Стандартизація є проявом об'єктивних економічних законів розвитку суспільства (закону вартості і закону збільшення продуктивності праці). Стандартна та сертифікована міжнародному рівні продукція, що випускається у великих кількостях, коштує менше, у порівнянні з окремими екземплярами. Не серійне (нішеве на перших етапах розвитку бізнесу) виробництво дає можливість виготовляти продукцію, як правило, кращої якості, за «життєвим» циклом, а звідси враховуються соціальні й економічні запити громад. Практичний наслідок цього – зростаючий попит на оригінальну, нішеву, якісну продукцію й послуги. Разом з тим, необхідно розроблювати нові стандарти (добровільні) на основі досягнень науки і техніки, вимог глобальної економіки, соціальних та екологічних факторів сьогодення але й підтримувати на належному рівні. В Україні розробляються дієві заходи із зменшення майбутнього впливу глобалізації в економічній сфері та її наслідків для економічної політики. Одним із них є адаптація, імплементація, гармонізація законодавчо-нормативної сфери для всіх галузей економіки. Натепер Україні необхідно впроваджувати CALS технології щодо «безупинного розвитку» та використання життєвого циклу продукції і зокрема його складових: моделювання і вибір оптимального комплексу процесів; фінансові, інформаційні та матеріальні потоки; впровадження інтегрованих інформаційних систем для мінімізації витрат та ін.

На сьогодні стандарти так і їх окрий вид - добровільні до застосування, не знайшли розуміння й використання у бізнесі громад. Однією з причин є великі витрати на вихід продукції (послуг) на ринки у перші роки роботи. Проте міжнародна практика свідчить, що добровільні стандарти, регламенти це додаткові добровільні



зобов'язання бізнесу перед споживачем. Це може бути встановлення максимальних рівнів вмісту таких важких металів, як свинець, кадмій, ртуть, цинк і миш'як. Маркетингові стандарти ЄС для фруктів не встановлюють максимальні рівні пестицидів. Для виробників, припустимі рівні важких металів, відображаються в певних постановах ЄС і характеризуються більшою строгістю, чим максимальні рівні, що дозволяють українським законодавством.

Зокрема, невідповідність стандартів України і ЄС, не єдина проблема на шляху України до виробництва й реалізації високоякісної продукції садівництва. У країні не передбачений контроль якості плодів й ягід, які реалізуються на ринку свіжої плодово-ягідної продукції (наприклад, супермаркетах). У країнах Європейського союзу контроль на предмет рівня якості плодів й ягід здійснюється або органом влади, або контрольною організацією, що фінансується на засоби виробників. Наприклад, голландська служба за контролем якості, уповноважена Міністерством сільського господарства, а витрати, пов'язані з контролем, покриваються за рахунок інспектуючих підприємств [2].

Узгодження стандартів і технічних регламентів у міжнародному масштабі має бути спрямоване на: розширення взаємовигідного обміну товарами і послугами та полегшення укладення угод про взаємне визнання; розвиток і поглиблення промислового співробітництва; підвищення та забезпечення якості продукції; скорочення витрат матеріалів та енергетичних ресурсів; удосконалення охорони здоров'я та техніки безпеки; забезпечення раціонального природокористування та охорони довкілля. Наприклад, важливим аспектом екологізації економіки є контроль якості харчових продуктів. Так у Статті 17 Регламенту (ЄС) № 178/2002 Європейського Парламенту та Ради виробники повинні забезпечити відповідність харчових продуктів та кормів для тварин вимогам законодавства про харчові продукти, яке стосується їхньої діяльності, і повинні перевіряти відповідність таким вимогам.

1. Скрипчук П.М. Інституційне забезпечення гармонізації нормативних документів у сфері земельних відносин. Вісник НУВГП : зб. наук. пр. Нац. ун-ту водного госп. та природокор. Серія: Економіка. Рівне: НУВГП, 2016. Вип 2(74). С. 297-303.

2. Scientific and methodological bases of regulatory support of economy's Ecologization. Monograph. Editor Skrypchuk Peter. Východoeurópska agentúra pre rozvoj n.o., Eastern European Development Agency n.o. Podhajska, Slovak Republic, 2017. 315 p.

# ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Челядін Тетяна

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

У сьогоденішньому діловому просторі основним показником соціально-економічного розвитку є сприйняття людських та інтелектуальних ресурсів з позиції їхньої абсолютної цінності.

Сучасні умови господарювання обумовлюють підвищеної уваги до кадрової політики підприємства. Людські ресурси, які є людським капіталом у формі знань, навичок чи досвіду, створюють вартість підприємства та є основним чинником економічного розвитку. Тому так важливо ефективно та правильно керувати людськими ресурсами. Умілий добір необхідних співробітників, правильне їх розміщення на підприємстві, створення сприятливих умов розвитку, справедлива система оплати праці – ось лише деякі з багатьох чинників, що дають перевагу на конкурентному ринку, а знання у цій галузі виявляються необхідними у ситуації будь-якого рівня управління.

Кадрова політика – це поняття, що здавна застосовується у кадровій сфері нашої країни, під яким розуміється ставлення організації до персоналу та сукупність способів впливу на нього задля досягнення конкретних цілей [4]. Об'єктом кадрової політики організації є її працівники, а суб'єктом кадрової політики – система управління персоналом організації, що складається з керівників всіх рівнів управління та кадрової служби.

Існують різні визначення кадрової політики (політики управління персоналом, політики управління людськими ресурсами, політики управління людським капіталом). В табл. 1 наведені деякі з них.

Таблиця 1. Визначення поняття «кадрова політика»

Автор, джерело	Визначення
Погребняк А.Ю. [4]	Ціннісні орієнтири, методи, форми, процедури, методи оцінки, які в управлінні людьми, які через систему загальних положень, принципів, установок і пріоритетів, визнаються базовими і обов'язковими до виконання у цій організації.
Шаповал А.О. [6]	Система принципів, правил поведінки всіх суб'єктів процесу управління персоналом, встановлена керівництвом і дозволяє організації

	найефективніше досягти довгострокових цілей її розвитку за існуючих умов довкілля.
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. [2]	Генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму вироблення цілей і завдань, спрямованих на збереження та розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального високопродуктивного згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на вимоги ринку, що постійно змінюються, з урахуванням стратегії розвитку організації.
Марченко В.М., Хондока В.А. [3]	Система принципів, норм, правил, виходячи з яких основні напрями діяльності з управління персоналом (відбір, навчання, просування) заздалегідь плануються і узгоджуються із загальним розумінням цілей і завдань організації, а вузькому – набір конкретних правил, положень, обмежень у взаєминах людини та організації.
Дороніна О.А., Рязанов М.Р. [1]	Зведення правил і принципів конкретної фірми у сфері роботи з персоналом, необхідне і достатнє задля досягнення стратегічних цілей і реалізації місії, що стоять перед організацією.

Примітка. Складено автором

Усі ці визначення досить ємно відбивають суть поняття «кадрова політика». Але одного єдиного визначення не може бути, оскільки кожна організація (підприємство, фірма) по-своєму прагне діагностувати і вирішувати проблеми управління персоналом з цілей, які вона ставить собі. Розмаїття розуміння кадрової політики – це наслідок різноманітності організацій. На нашу думку, кадрова політика підприємства – це сформульовані (усно чи письмово) керівництвом організації бачення, принципи, пріоритети, норми, правила поведінки щодо кадрів, обов'язкові для всіх учасників процесу управління персоналом з метою досягнення стратегічних цілей, що стоять перед організацією, з урахуванням постійно змінних внутрішньо організаційних умов і вимог зовнішнього середовища.

В умовах ринкової економіки все довкола змінюється. Підприємство функціонує у мінливому оточенні. Кадрова політика часом змінюється, що обумовлено різними факторами, основні з них представлено в табл. 2.

Таблиця 2. Чинники, що впливають на кадрову політику

Фактори	Параметри
Стратегія організації	Стратегія інновацій Стратегія підвищення якості Стратегія зниження витрат Стратегія впровадження нових технологій Стратегія турботи про споживача Стратегія організаційної реструктуризації
Життєвий цикл організації	Стадія формування Стадія зростання Стадія зрілості Стадія кризи
Розмір організації	Малий Середній Великий
Стиль управління та керівництва	Авторитарний Демократичний Ліберальний Централізація Децентралізація
Рівень застосовуваних персонал-технологій	Сучасні Традиційні
Цілі підприємства	Швидке одержання прибутку Поступовий розвиток організації
Тип взаємин з персоналом	Партнерський Споживчий
Культура організації	Стиль лідерства в організації Процес прийняття рішень Ставлення до людей Порядок контролю Управлінська підтримка Культура умов праці та трудового процесу Порядок взаємодії тощо
Особливості персоналу	Професійно-кваліфікаційна структура Рівень компетенцій та потенціал Якісні та інші характеристики
Технології	Сучасні Застарілі
Чинники зовнішнього середовища	Ситуація на ринку праці Особливості законодавства Конкуренти Споживачі

Примітка. Складено автором на основі [5]

Вдосконалення кадрової політики має відповідати загальній стратегії підприємства, носити стратегічний характер, тобто зміни в кадровій політиці мають бути визначені кадровою стратегією. Кадрова політика як і стратегія, має вдосконалюватись та змінюватись на краще. У давнину під стратегією розуміли мистецтво поведінки полководця в бою, уміння чітко визначити цілі військових операцій, розподілити сили за найважливішими напрямками. А сьогодні розуміється визначення перспективних цілей, завдань управління персоналом з урахуванням довілля, і навіть коштів, методів, рішень, ресурсів, з яких найкраще реалізовується місія, досягаються мети і вирішуються завдання, забезпечені конкурентні переваги організації [15, с. 12].

Поділ понять «кадрова політика» і «кадрова стратегія» носить, мабуть, більш теоретичний характер. Вони взаємопов'язані та тісно переплетені. Для практиків важливіше не те, який термін застосовується, а який зміст до нього вкладається і як його можна реалізувати при управлінні персоналом конкретної організації. Кадрові стратегії є єдністю планів, ресурсів, засобів, за допомогою яких можна досягти конкретних цілей з управління персоналом, що впливають із кадрової політики на певному етапі існування (розвитку) організації [6, с. 716].

Оцінка функціонування суб'єктів економіки за останнє десятиліття дозволяє говорити про значну зміну у підходах до стратегічного управління роботою провідних фірм з акцентом на професійно-культурну складову трудового потенціалу. Безперечно, цей факт зобов'язує розглядати систему управління персоналом системно, в сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів. При цьому важливою частиною дослідження є уявлення про цілісну організаційно-управлінську складову роботи суб'єкта господарювання. Практика ефективних вітчизняних підприємств демонструє той факт, що найскладнішим об'єктом управління є персонал організації. Це зумовлено специфікою цієї категорії, що має об'єктивні і суб'єктивні інтереси, здатної проводити методи управління. Багато в чому від кадрового складу залежить ефективність підприємства та його місце у галузі [2, с. 88].

Методики оцінки та критерії показників якості персоналу підприємства різняться залежно від відмінностей характеру роботи, виконуваної працівниками фірми. Ще нещодавно основним показником виступав професіоналізм працівника, рівень практичної

підготовки та професійних знань, сьогодні ж важливе значення при пошуку працівника надається людським якостям. Сучасні вимоги включають вміння працювати в колективі, бути частиною команди, пропонувати нові ідеї та впроваджувати їх у практичну діяльність.

Таким чином, сучасний зміст поняття «кадрова політика» полягає в такому:

1) по-перше, сучасна кадрова політика підприємства логічно впливає з місії та стратегічних цілей організації та орієнтується на конкретні результати діяльності та перспективи розвитку організації. Звідси підвищені вимоги до практичності, гнучкості кадрової політики та зв'язку її з багатьма факторами внутрішнього (стилем управління та керівництва, внутрішньо організаційною культурою тощо) та зовнішнього середовища (ринком праці, особливостями ведення господарської діяльності в кризових умовах, розвитком та зміною законодавства та т.д.);

2) по-друге, ідеї кадрової політики формулюють вищі керівники організації (засновники, власники, топ-менеджери) та активно їх розробляють;

3) по-третє, кадрову політику усвідомлено та послідовно втілюють як лінійні та функціональні керівники в основному вищого та середнього рівнів, так і професійна кадрова служба;

4) по-четверте, у реалізації кадрової політики провідну роль грає професійна кадрова служба. Вона виступає у ролі консультанта, методиста, помічника керівників, координатора, який здійснює моніторинг кадрової політики, її результативність, а у разі потреби – ініціатора її змін. Кадрова служба розробляє проекти конкретних кадрових стратегій, сценаріїв, положень та персонал-технологій, що сприяють виконанню кадрової політики.

У зв'язку з вищенаведеним та за умов жорсткої конкуренції важливість реалізації ефективної кадрової політики незмінно зростає. У рамках вдосконалення управління економікою на мікрорівні особлива увага приділяється вкладенням у людський ресурс, що передбачає збільшення витрат на персонал підприємства: підвищення професійної майстерності працівників, створення умов для відпочинку, можливість отримати якісні медичні послуги та інше. Словом, витрати на соціальну інфраструктуру фірми є важливим фактором її успішності.

Сучасні правові, фінансово-економічні, соціальні, інформаційні умови функціонування підприємств свідчать про важливість удосконалення роботи з кадрами, спрямованої на посилення

професіоналізму трудових колективів та працівників, підвищення вимог до їх ділових якостей та результативності праці. Ось чому можна дійти висновку у тому, що кадрова політика – це ключовий напрям у роботі з колективом, обумовлений взаємодією першорядних важливих складових, виражених в управлінських рішеннях на тривалу перспективу або окремий період.

1. Дороніна О.А., Рязанов М.Р. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 15–20.

2. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 308 с.

3. Марченко В.М., Хондока В.А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 441–443.

4. Погребняк А. Ю. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/68.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf) (дата звернення 08.10.2022).

5. Снітко Є. О., Завгородня Є. Є. Менеджмент: підруч. Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ ім. Т. Шевченка», 2018. 281 с.

6. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 719-715.

## **БЕЗПЕЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК КЕРОВАНА СИСТЕМА В УПРАВЛІННІ СУДНОМ**

**Черемісін Володимир**

к.т.н., доцент, доцент кафедри,

**Слободянюк Миколай**

к.т.н., старший викладач кафедри,

Інститут Військово-Морських Сил Національного університету  
«Одеська морська академія»

До системи керування відносно набір засобів, що впливають на підконтрольний об'єкт задля досягнення ним певної мети. Об'єкт системи керування має постійну структуру взаємозв'язків. Ним можуть бути як люди так і технічні об'єкти.

В даний час на суднах морського і річкового флоту, поряд з різноманітними автоматичними системами, широко застосовуються системи автоматичного управління рухом судна. Ці системи є найбільш важливими і відповідальними системами в судновій автоматичності. Від їх якості та надійності в значній мірі залежить безпека мореплавства, техніко-економічні показники судна, а також розмір прибутку. [1]

Безпечний менеджмент дуже важливий для керування судном, у тому числі у судноволонінні. Керуючий повинен дбати про заходи екологічної безпеки під час перевезення, підтримувати організаційний порядок та влаштовувати персоналу судна зручні умови праці.

Персона починає свою роботу з ознайомленням з технічними засобами судна, формуються взаємозв'язки в екіпажі, вивчаються загальні питання міжнародного морського права, а також діюче законодавство України щодо усіх аспектів безпеки мореплавства, піклуванням про людей. Крім того вивчаються зміни та доповнення до Національних вимог та Міжнародних Конвенцій. Під час непередбачуваних подій, можливої втрати вантажу, заподіяння травм людям, які треба задокументувати, тобто вжити усіх необхідних заходів згідно діючого чинного законодавства України. [2] Законодавчі засади морської діяльності в Україні встановлено Конституцією України, Кодексом торговельного мореплавства України, Водним кодексом України, Бюджетним кодексом України, Земельним кодексом України, Законами України «Про охорону навколишнього природного середовища», «Про Державний кордон



України», «Про морські порти України», «Про міжнародні договори України» тощо. [3]

Дослідження в галузі формування торговельних шляхів формує відповідні вимоги щодо управління судном. Через невизначені зовнішні впливи під час керуванням судном виникають труднощі. При посадці або висадці лоцмана, режим маневрування судна повинен бути стійким на певному курсі; кут швартування необхідно постійно регулювати, і для цього контроль стабілізації курсу повинен бути перетворений на контроль відстеження курсу. Це надає можливість контролювати витримування курсу бути більш точним і мультимодальним. Крім того, з поступовим просуванням досліджень інтелектуальних безпілотних комерційних суден, стабілізація курсу також має бути розширена до області маневрування в порту. [4]

Дуже важливо тримати під контролем усі бізнес-процеси при управлінні судном. Основа успіху та ефективного менеджменту - це розуміння основних задач.

Усі хто займається керівництвом судна повинні оптимізувати та організувати свою роботу, мати в пріоритеті моніторинг та аналіз продуктивності роботи. Також дуже важливо аналізувати для налаштування виробничих процесів на всіх рівнях. До цього входить не тільки організація управління судном, а й забезпечення безпечного переходу, перевезення усіх видів вантажів, закупівля технічних засобів, взаємодія з екіпажем, постановка задач тощо.

Періодична оцінка етапів переходу судном - це інструментарій, який допомагає регулярно оцінювати та планувати роботу екіпажу. Використовуючи даний інструментарій діагностуються проблеми, виявляються недоліки, формується коло заходів щодо їх усунення. Ця оцінка надає прогноз на наступні перевезення. Для екіпажу розгляд оцінки та прогнозів - це спосіб підвищення мотивації. Дані результати формують та забезпечують преміальний фонд та інші заохочення. Для менеджера аналіз результатів дасть можливість зрозуміти, наскільки ефективно налагоджений розподіл обов'язків на борту і наскільки завантажена і продуктивна команда.

Ключові показники ефективності допомагають відслідковувати діяльність екіпажу, а також всіх процесів на борту. Судноплавство - досить високо конкурентна сфера, тому їх використання рекомендується для того, щоб оцінювати і отримувати відгуки про продуктивність, порівнювати її з цілями і зіставляти зі статистикою конкурентних судноплавних компаній. Важливо вибрати найбільш

пріоритетні фактори, які вплинуть на побудову робочих процесів і напрямок діяльності організації.

На борту судна формуються та застосовуються ключові показники ефективності діяльності екіпажу. До них відносяться: дисципліна, отримання та коефіцієнт травм тощо.

Серед технічних загальних показників ефективності виділяються відмова обладнання або систем на судні, виконання технологічного процесу використання технічних засобів тощо.

Розробляються правила, інструкції та процедури для забезпечення функціонування судна. А також вводяться обов'язкові правила та норми щодо системи безпеки судна, до яких відносяться:

- Інструкція щодо дій при виникненні надзвичайних ситуацій;
- Політика безпеки і охорони навколишнього середовища;
- Основні принципи для повідомлення про аварії або будь-яку іншу форму невідповідностей;
- Інформація про рівень повноважень і ліній зв'язку між членами екіпажу судна, а також між береговим і бортовим персоналом;
- Правила забезпечення безпечної експлуатації суден і захисту морського середовища відповідно до чинного міжнародного законодавства і законодавства держав прапора;
- Процедури внутрішніх аудитів та управлінських перевірок тощо.

Згідно з системою безпеки судна всі завдання розподіляються на основні, що відносяться до екіпажу, та екстрені процедури щодо аварії судна та пошкодження вантажу.

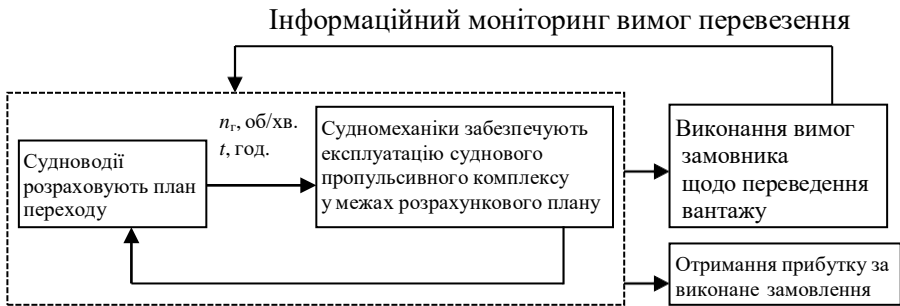
Вантажоперевезення на судні включають в себе досить великий список робочих операцій. Щоб впоратися з потоком завдань і налаштувати їх ефективність, варто сегментувати процеси і відслідковувати продуктивність кожної групи операцій індивідуально.

Таким чином, щоб досягти успіху в управлінні судна, важливо організувати роботу екіпажу та усі технологічні процеси. Для цього потрібно розробляти загальні показники ефективності функціонування. За допомогою аналізу яких досягається ефективність та індивідуальність роботи судна. Вдається структурувати групи завдань в залежності від етапів вантажоперевезень. А також забезпечити умови ротації екіпажу. Таким чином екіпаж буде справлятися з виконанням свого спектра відповідальності, а судноплавна компанія генерувати прибуток і демонструвати конкурентоспроможність. [5]

В основу узагальненого критерію експлуатації судна закладено принцип максимального одержання прибутку.

У практичній діяльності розрахунок та контроль за отриманням прибутку покладається на судноводіїв, а за дотримання технологічного процесу щодо роботи суднової пропульсивної установки на судномеханіків.

Блок-схема взаємодії судноводіїв та судномеханіків щодо отримання прибутку за виконання вимог замовника під час перевезення вантажу наведено на рис. 1.



Інформаційний моніторинг стану пропульсивного комплексу

Рис. 1. Блок-схема взаємодії судноводіїв та судномеханіків  
Джерело: розроблено авторами

Мінімізація експлуатаційних витрат під час роботи енергетичної установки є пріоритетним. Судна з дизельними двигунами складають основну частину головних енергетичних установок, які встановлюються на судах. Тому на виконання наукових досліджень з напрямку покращення роботи суднових дизельних двигунів приділяють багато часу та фінансових ресурсів.

Блок-схема рис. 1, вказує що судноводії надають розрахункові параметри руху судна – судномеханікам. Показниками цих параметрів є оберти валу гвинта ( $n_r$ , об/хв) та час ( $t$ , год) роботи на відповідних обертах [6].

Засоби навігації у онлайн режимі відслідковують зміни зазначених параметрів під час руху судна за планом переходу. Але отримані релевантні параметри автоматично не корегують роботу суднового дизеля. Тому судновий дизель працює за двома варіантами (умовами):

Перша умова – розрахункові данні покращились від початкових, у суднового дизеля збільшується запас потужності, сформувався ознаки неотримання прибутку.

Друга умова – розрахункові данні погіршилися, судновий двигун працює на критичній межі, потребує негайного зменшення обертів  $n_r$ , тощо.

Керування судновим дизельним двигуном здійснюється паливною системою високого тиску. Дослідження робочих параметрів паливної системи високого тиску по навантажувальній та швидкісній характеристиці в умовах зміни обертів  $n_r$  знайшли подальший розвиток у взаємозв'язку з режимними і регульовальними факторами. Крім того, визначена динаміка зміни тиску на елементах паливної системи суднового дизеля яка дає можливість оцінювати перепади на кожному з елементів на всіх обертових режимах роботи суднового дизельного двигуна [7].

Узагальнюючи результати взаємодії судноводіїв та судномеханіків існує запит на використання отриманих онлайн змін розрахунків (миттєво) через паливну системи високого тиску  $\varphi_{вп} = f(n_r, m_p)$ ,  $p = f(n_r, m_p)$ .

Де:  $\varphi_{вп}$  – кут впорскування;  $p$  – тиск у елементах паливної системи;  $m_p$  – переміщення рейки паливного насосу високого тиску [8].

Вказані залежності впливають на зміну циклової подачу палива до кожного циліндру. Таким чином сформувався механізм контролю за обертовим моментом на валу гвинта, його обертами під час судової хитавиці. Як наслідок підвищиться загальна надійність та працездатність суднового пропульсивного комплексу, збільшується прибуток.

Отже успішний безпечний менеджмент керування судном забезпечить не тільки ефективну діяльність роботи судна, а й прибуток, результативність і успішне адміністрування.

1. І.Ю. Скляренко, С.С. Подлевських, Ю.Ю. Какаранзе, В.І. Милуков Розробка і впровадження алгоритму автоматичного керування судном : ВОДНИЙ ТРАНСПОРТ: Збірник наукових праць. Випуск 3(31). 2020 / Судноводіння та енергетика суден URL : <https://vt.duit.in.ua/index.php/home/article/view/135> (Дата звернення : 16.10.2022)

2. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо досудового врегулювання спорів» ( Відомості

Верховної Ради України (ВВР), 2005, N 33, ст.427 ). URL : <https://xn--80aagahqwyibe8an.com/zakon-ukrajiny/zakon-ukrajini-pro-vnesennya-zmin-deyakih-182291.html> (Дата звернення : 16.10.2022).

3. Горбаченко С.А. Управлінські інновації у морегосподарському комплексі України URL : <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/31242/1/81-109.pdf> (Дата звернення : 16.10.2022).

4. Golikov, V., & Siniuta, K. (2022). Основні підходи до управління рухом судна на курсі. Транспортні системи і технології, (39), 209-215. URL : <https://doi.org/10.32703/2617-9040-2022-39-19> (Дата звернення : 16.10.2022).

5. О. Федоренко. Як досягти успіху в оперативному управлінні судном URL : <https://waytobi.com/ua/blog/top-10-kpi-dlya-upravl%D1%96nnya-f%D1%96nansami.html> (Дата звернення : 16.10.2022).

6. Обертюр К.Л. Підвищення безпеки експлуатації суден методами управління URL : <http://onma.edu.ua/wp-content/uploads/2017/05/dysserObertyur.pdf> (Дата звернення : 16.10.2022).

7. Слободянюк М.В. Вдосконалення процесів вприску палива судового дизеля : дис. ... канд. тех. наук : 05.05.03 / Слободянюк Микола Васильович. Одеса, 2021. 204 с. URL : <http://www.onma.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/dis-Slobodyanyuk.pdf> (Дата звернення : 16.10.2022).

8. Усов А.В. Імовірісно-статистичне моделювання техніко-економічних систем: монографія. Одеса : Астропринт, 2003. 224 с.

# ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

**Черен Ілля Миколайович**

**Науковий керівник:** к.е.н., доц. Левицький Віктор Володимирович  
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

Планування є неймовірно важливою складовою успішної діяльності підприємства. Багаторічний досвід багатьох компаній доводить, що недооцінка планування чи зведення його до мінімуму швидше за все призведе до значних економічних втрат або і зовсім до закриття. План потрібен усім підприємствам від великого до малого. Використання усіх ресурсів (трудових та матеріальних) для забезпечення максимального ефекту повинне бути заздалегіть сплановане та узгоджене з керівництвом. Особливо сильно потрібен якісний план в умовах нестабільності.

Планування незамінний інструмент як у звичайному житті так і в межах ринкової економіки, в яких воно стає набагато важливішим, оскільки без розрахунків, обґрунтування та передбачення різноманітних змін у майбутньому, стати конкурентноспроможним підприємству буде складно. Багато підприємств не надають плануванню значної уваги і дуже швидко зникають тому, що вижити в умовах ринку який постійно змінюється, без надійного плану – неможливо [3].

Саме в умовах нестабільності коли багато підприємств закриваються через, відсутність плану дій у такий випадок, планування грає визначну роль у виживанні підприємства.

Зазначимо, планування буває як довгостроковим так і короткостроковим, найчастіше у якійсь кризовій ситуації підприємство планує саме у короткостроковій перспективі, бо будувати довгострокові плани в нестабільній ситуації доволі важко, але варто зазначити, що короткострокові та оперативні плани в умовах економічної нестабільності гнучкіші та дають більше варіантів вирішення тої чи іншої проблеми, а довготривалі плани повинні змінюватися тільки в особливих випадках. Варто згадати, що у системі планування діяльності підприємства бувають випадки коли у кризовій ситуації підприємство не звертає уваги на нинішню ситуацію і планує лише майбутнє, зазвичай для підприємства це фатальна помилка, адже будь-яке довготривале планування на перспективу – це

неефективний інструмент у організації та веденні поточних операцій підприємства у довгостроковій перспективі.

В умовах економічної нестабільності горизонти планування дуже зменшуються якщо порівняти їх з періодом економічної стабільності. Зазвичай середньострокові плани будували на кілька років вперед, але під час доцільно планувати тільки на рік, або навіть ще на менший термін, оскільки ситуацію може дуже швидко змінитись і потрібно бути готовим до цього. Під час постійної зміни зовнішнього середовища важко точно планувати кінцеві результати діяльності підприємств можна навіть сказати, що в такий час стоїть питання не як більше виробити, а як звести втрати до мінімуму та вижити. Особливістю планування в умовах кризи є швидка реакція на зміни у зовнішньому середовищі. Підприємство реагує та приймає оперативні рішення в яких йдеться про зміни та всілякі уточнення короткострокових планів [1].

При плануванні в ситуації нестабільного зовнішнього простору зазвичай застосовують або динамічне або сценарне планування. Динамічне планування застосовують при умові підвищеної нестабільності та динамічності зовнішнього середовища, для максимально швидкої адаптації підприємства до нових умов, тобто коли підприємству необхідна якнайбільша швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища. При використанні динамічного планування відбувається постійне оновлення даних і відображення абсолютно всіх змін у режимі реального часу, тобто планування відбувається на основі поточних даних підприємства, крім того варто зазначити що при цьому виділяються слабкі місця підприємства і спрямовуються сили на їх подальшу ліквідацію [2].

Не менш важливе значення при плануванні діяльності підприємств в нестабільному ринковому середовищі, належить сценарному плануванню. Під час сценарного планування підприємство визначає ключові фактори зовнішнього середовища, які впливають на його діяльність, після цього воно формулює якісно різні варіанти розвитку подій, так звані сценарії, на основі яких прогнозує як в найближчому майбутньому будуть змінюватися ці чинники та відповідні для них ринки. При цьому підприємство складає абсолютно різні варіанти плану, оскільки вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища фактично неможливо спланувати. На наступному етапі сценарного планування визначаються можливі ризики та можливості для компанії максимізувати прибуток та мінімізувати втрати в кожному з цих сценаріїв. Дане сценарне планування дозволяє

підприємству моделювати чисельні можливі зміни не тільки з метою, вибрати з них найбільш прийнятні та позитивні, але і щоб мати в своєму розпорядженні запасні плани, забезпечуючи дуже швидко та оптимально-раціональну реакцію на них у випадку реалізації на практиці одного із запланованих варіантів [2].

Варто зазначити, що нестабільні економічні умови у сучасному зовнішньому та внутрішньому середовищі неможливо передбачити чи спланувати, прикладом такого нестабільного впливу є нещодавня економічна криза, що пов'язана з епідемією коронавірусу. У даному випадку необхідно зрозуміти, що підприємства, які створили собі план дій ще під час перших випадків захворювання змогли мінімізувати удар епідемії по них, а ті хто не надав уваги і залишились без єдиного плану дій – просто зникли з економічного простору. Це ще раз дозволяє нам зрозуміти, що якщо у підприємства є план дій за нестабільного впливу різноманітних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, то воно зможе пережити нестабільні умови, а у перспективі може перетворитись у одного із лідерів свого сегменту ринку.

Отже, на нашу думку формування ефективної системи планування підприємства в умовах нестабільності повинно включати інструменти короткострокового планування із застосування сценарних методів та динамічного врахування оперативного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Саме використання даного оптимального поєднання дозволить підприємству ефективно підготуватись до можливих змін у реалізації затверджених планів. Результатом її реалізації на практиці виступає захист діяльності підприємства від факторів нестабільного середовища, що свідчить – без фактичної реалізації плану дій підприємство не зможе вижити у нестабільних економічних умовах. Оскільки, умови зовнішнього середовища будуть змінюватись та не адаптовані до цих змін підприємства не зможуть вчасно відреагувати й перестануть існувати, бо не зможуть вижити у новосформованому середовищі.

1. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. Київ : КОНДОР, 2007. 598 с.

2. Кобзій О.В. Застосування методу динамічного планування в діяльності підприємств в умовах економічної кризи. *Економічний Вісник Донбасу*. 2009. № 4 (18). С. 80-83.

3. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. 2-е вид.- К. Каравела, 2005. 312 с.



# РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЯК НАПРЯМ РЕГІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ

**Четирбук Ольга**

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана  
Боберського

В умовах децентралізації основою управління соціально-економічними процесами в Україні стають регіони. Регіонам надано право самостійно вирішувати певне коло економічних питань, встановлювати і розвивати міжрегіональні та транскордонні зв'язки. Очевидно, що розвиток сучасної національної економіки пов'язаний з необхідністю забезпечення ефективного управління саме на рівні регіону.

Туризм є основною сферою соціально-економічного зростання у всьому світі впродовж останніх десятиліть. Фактори цього зростання включають зростання доходів і багатства, покращення транспорту, зміну способу життя та споживчих цінностей, збільшення тривалості вільного часу людини, міжнародну відкритість та глобалізацію, імміграцію, спеціальні події, освіту, інформаційні та комунікаційні технології, маркетинг і просування місця призначення, покращення загальної і туристичної інфраструктури тощо [4].

Теоретико-методологічні дослідження проблем ринку туристичних послуг, у тому числі на регіональному рівні, посіли провідне місце в економічній науці. Проте за умов загострення конкуренції на світових ринках послуг та формування ринкових відносин у нашій країні виникає потреба поглибленого вивчення різних аспектів функціонування та розвитку ринку туристичних послуг [7].

За умов ринкової економіки відбуваються глибокі якісні зміни у всіх сферах діяльності людини, підвищуються вимоги до управління економічними механізмами суспільного розвитку. Це пов'язано зі складністю виробництва і реалізації товарів (послуг). Для вирішення щоденних важливих проблем у цьому напрямку призначена особлива, відносно відособлена сфера управлінської діяльності – менеджмент (від англ. manage - “управляти”, що означає “уміти управляти”) [2].

Менеджмент – це закономірний результат подальшого еволюційного розвитку такого фундаментального суспільного процесу, як поділ праці. Це особлива і відносно відокремлена діяльність, яка визначається, як цілеспрямований вплив на

працівників, управління і координація операцій підприємств в умовах ринку для досягнення комерційної мети – одержання прибутку [5].

Виходячи з методології менеджменту, загалом регіональний менеджмент у туризмі розглядається, як сукупність раціональних методів і організаційних важелів територіального управління туризмом. Регіональний менеджмент у туризмі – це економіко-географічний процес, шляхом реалізації якого раціонально використовуються природні ресурси, при цьому робиться акцент на ефективності розвитку туризму [1].

Сучасний регіональний менеджмент у туризмі – це також процес просторової організації, прогнозування, планування, контролю, які здійснюються з метою управління туризмом у регіоні.

Для виявлення шляхів підвищення ефективності територіального управління у сфері туризму регіонів слід виокремити кілька основних напрямів регіонального менеджменту в туризмі, що наведені на рис. 1.



Рис. 1. Основні напрями регіонального менеджменту в туризмі

**Економіко-географічний** напрям тісно пов'язаний з вигідним географічним положенням регіону. Різноманітні транспортні шляхи, що проходять через територію регіону формують його транспортну доступність та сприяють процесу залучення туристів [6]. Вигідне економіко-географічне положення також сприяє підвищенню підприємницької активності в регіоні, зокрема і у сфері туризму.

**Соціально-економічний і екологічний напрями.** Соціально-економічний напрям передбачає, що рівень розвитку інфраструктури обумовлює туристичну освоєність регіону. У цьому випадку інфраструктура трактується в широкому сенсі, як така, що виконує не тільки рекреаційну функцію, а й стає провідним чинником соціально-економічного розвитку території. При цьому принциповим є те, щоб інфраструктурні об'єкти і системи органічно вписувались в природне середовище регіону, не порушуючи його функціональної структури і просторової цілісності.

Екологічний напрям, у свою чергу, передбачає, що рекреаційне господарювання в регіоні жорстко регламентується екологічними нормативами.

Регіональний менеджмент реалізується також через **територіальну організацію об'єкта управління**, яка є сукупністю взаємозв'язаних і просторово локалізованих елементів туристичних систем. Регіональний менеджмент в туризмі має яскраво виражений територіальний характер. Практика доводить, що порушення принципу територіальної цілісності управлінської діяльності призводить до зниження ефективності туризму або навіть неможливості управління відповідними туристичними системами.

**Рекреаційно-ресурсний потенціал об'єкта управління.** Виявлення та оцінка рекреаційних ресурсів є одним з головних завдань регіонального менеджменту в туризмі. Оцінка рекреаційних ресурсів здійснюється за такими показниками: привабливостю (атрактивністю) та пропускну здатністю.

Оцінка потенціалу рекреаційних ресурсів показує, що його кількісні параметри в поєднанні з географічними факторами є важливими об'єктивними чинниками розвитку туризму в регіоні [6].

Більшість сучасних науковців аналізує власне ці чотири напрями регіонального менеджменту туризму. На нашу думку, важливим складником соціально-економічного напрямку буде розвиток туристичної інфраструктури, котрий може бути одним з ключових аспектів розвитку регіонального менеджменту.

Водночас туристична інфраструктура – це та сфера, яка поєднує в собі частково кожен з перелічених вище напрямів регіонального менеджменту в туризмі.

Туристична інфраструктура – сукупність штучно створених рекреаційних закладів (санаторії, бази відпочинку, готелі, ресторани та ін.) та супутніх об'єктів, побудованих для загального користування за рахунок державного інвестування (автомобільні та залізничні

дороги (шляхи), пункти пропуску, аеропорти, лікарні, школи тощо). Послуги інфраструктури відіграють свого роду роль, яка зв'язує різні сектори туристичної галузі, включаючи кінцевого споживача та початкове визначені процесом становлення індустріального, а згодом – постіндустріального суспільства, адже таке суспільство не може обходитись без них [4].

Регіональний менеджмент у туризмі реалізується через територіальну організацію об'єкта управління, яка є сукупністю певним чином розміщених просторових елементів туристичного господарства, що знаходяться в складній взаємодії [1].

Інфраструктуру туризму можна трактувати як комплекс видів та форм діяльності щодо створення умов для реалізації туристичних послуг. Слушним також є виокремлення туристичної інфраструктури як сукупності різноманітних об'єктів, що використовуються для задоволення потреб туристів. Туристичну інфраструктуру можна трактувати як компонент туристичної індустрії. У такому розумінні до туристичної інфраструктури відносимо сукупність суб'єктів туристичної діяльності, підприємств харчування і розміщення, транспорту, закладів культури, торгівлі, освіти, спорту тощо, які забезпечують надання послуг, виробництво та реалізацію товарів для задоволення потреб туристів.

Як зазначає А. Гайдук, структуру туристичної інфраструктури можна представити у вигляді трьох складових частин – інституційної, інформаційної, регламентуючої.

*Інституційну* частину становлять загальні інституції (транспорт, готелі, банки, страхові компанії, митниця, інвестиційні фонди тощо) і спеціалізовані інституції (туристичні фірми, рекламні підприємства, спеціалізовані страхові компанії, служби маркетингу тощо).

*Інформаційна* – містить такі елементи як:

- розповсюдження інформації (Інтернет, засоби масової інформації);
- інформаційний та рекламний бізнес;
- інформаційно-туристичний ресурс (необхідність створення образу романтичної подорожі, який би приваблював туристів, стимулював туристичну активність і ефективно використання туристичного потенціалу регіону).

*Регламентуюча частина* туристичної інфраструктури містить в собі нормативно-правові акти, що регулюють відносини в цій сфері життєдіяльності суспільства. Правова регламентація розвитку туристичної інфраструктури здійснюється таким чином. На

державному рівні – Верховною Радою, Кабінетом Міністрів, Міністерством економіки; на регіональному рівні – місцевими органами влади та самоврядування [3].

Інфраструктура сприяє розвитку туризму як у межах регіонів України, так і європейських держав, тобто забезпечує взаємодію українських туристських маршрутів із зарубіжними.

На наш погляд, власне туристична інфраструктура включає в себе три основних елементи: заклади розміщення, заклади харчування, елементи транспортної інфраструктури. До супутньої інфраструктури належать заклади культури, розважальні заклади, спортивні заклади, заклади охорони здоров'я, в межах яких надаються додаткові послуги туристу. Як і кожна система, туристична інфраструктура має також свою структуру, що потребує постійного розвитку та модернізації.

Варто зазначити, що туристична інфраструктура обумовлена перш за все тим специфічним комплексом потреб людини, який задовольняється туризмом і який має достатню мотиваційну силу, щоб спонукати мільйони людей до туристичних подорожей.

**Висновки.** Ефективне управління туристичною діяльністю на державному та регіональному рівнях необхідно трактувати як сукупність чинників, одним з яких є регіональний менеджмент в туризмі. Завдяки якісному використанню цього напрямку публічного управління та адміністрування можна досягти очікуваних результатів у контексті активного зростання ролі туристичної інфраструктури.

Наявність туристичної інфраструктури формує туристичні регіони, сприяє їх туристичній спеціалізації, адже завдяки наявності інфраструктурних зв'язків між окремими об'єктами зростає якість туристичного обслуговування на певній території.

1. Бабаєв В.М. Практика муніципального управління. Харків: ХДАМГ, 2002. 311 с.

2. Ван Юйгуан. Сучасний стан менеджменту в туризмі та шляхи його удосконалення. Науково-технічний збірник «Комунальне господарство міст». 2008. №83. С.403-408.

3. Гайдук А. Формування туристичної ринкової інфраструктури як фактор підвищення ефективності функціонування ринку туристичних послуг. Регіональна економіка. 1999. №2. С.172-178.

4. Графська О. І., Головчук Ю. О., Четирбук О. Р. Теоретичні засади дослідження туристичної інфраструктури як інноваційної основи регіонального розвитку туризму. Інфраструктура ринку : електронний науково-практичний журнал. 2022. Вип. 66. С. 143-146.

5. Король О.Д., Крачило М.П. Сучасний туризм та його місце у суспільному виробництві Розвиток туризму в Україні. Проблеми і перспективи: Зб. наук. статей. Київ: ІВЦ “Слов’янський діалог”, 1995. С.57-63.

6. Семенов В.Ф., Мозгальова В.М., Давиденко І.В. Регіональний рекреаційний кластер у контексті структурної перебудови економіки регіону. Регіональна економіка. 2006. № 3 (41). С.78-89.

7. Хоменко М.М. Менеджмент сфери туризму регіону Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. 2012. Вип.5(76). С.150-156.

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТА КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

**Швець Катерина** – студентка II курсу факультету економіки та управління

**Ющишина Лариса** – доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк

В умовах глобалізації на рівень розвитку, конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємств значно впливають їх інформаційні та комунікаційні системи. Потоки інформації величезні і швидкоплинні, тому підприємствам необхідно налаштувати інформаційно-комунікаційні системи так, щоб інформаційні ресурси використовувались максимально ефективно і без втрат.

Основою організації є комунікація та інформація. Якщо потік інформації всередині підприємства та зв'язки із зовнішнім світом порушуються, саме його існування опиняється під загрозою. Водночас підступність ситуації полягає в тому, що небезпека розпізнається не відразу, а коли виправити нічого вже не вдається. Насправді одного повідомлення недостатньо. Лише при належному перетворенні та обробці інформації, тобто при виникненні комунікаційних зв'язків, з'являться можливості для існування та ефективної діяльності організації [2, с.106].

Це пояснює зростаюче значення інформації в корпоративній діяльності та її роль як основного ресурсу, оскільки вона забезпечує конкурентну перевагу організації.

Під впливом макроекономічних умов, швидкості технологічного прогресу та організаційних змін інформаційна інфраструктура постійно змінюється та ускладнюється, що визначає тенденцію розвитку сучасних підприємств. Таким чином, зусилля організації спрямовані на усунення переваження інформацією або надолуження втраченої за допомогою діяльності, яка потребує постійного фінансування.

Сьогодні інформація з допоміжного стає безпосереднім чинником економічного зростання, залучаючи до роботи значну частину матеріальних ресурсів, і в цій якості є інформаційним потенціалом або інформаційним ресурсом соціально-економічної системи, джерелом

формування позитивного результату на рівні суспільства та підприємства [4].

Можна сказати, що управління підприємством має базуватися на організації інформаційних ресурсів і процесів для забезпечення доступу до необхідних даних і необхідних ресурсів під час прийняття управлінських рішень. Якісне та своєчасне використання інформації, у свою чергу, визначає ефективність діяльності підприємства.

Постійні зміни умов зовнішнього середовища та прискорення розвитку світового бізнесу зумовили низку внутрішніх виробничих проблем, які потребують негайного вирішення та реагування з боку менеджерів. Раціональність і ефективність прийняття рішень у цьому контексті залежить від того, як налагоджена комунікаційна система в організації та як реалізовані різні етапи комунікаційного процесу. Саме ці фактори визначають спосіб доставки інформації.

Поняття «комунікація» має багато визначень. Ми розглядаємо це в економічних термінах і трактуємо як зв'язки між керівниками, співробітниками та відділами організації, а також між покупцями, продавцями, посередниками, тобто між суб'єктами ринку. Ці зв'язки встановлюються і налагоджуються для того, щоб інформація доносилась з мінімальними відхиленнями.

Під комунікаціями на підприємстві слід розуміти обмін інформації між керівниками та працівниками в внутрішньому та зовнішньому середовищі за рахунок взаємодії елементів комунікаційного процесу:

- джерела виникнення інформації;
- повідомлення;
- канал прямого та зворотного зв'язку;
- комунікаційні перешкоди;
- отримувач інформації [1].

Важко переоцінити вплив інформаційно-комунікаційних процесів на підприємницьку діяльність. Але не менш важливим є впровадження в менеджмент нових сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Адже від них залежить швидкість і успіх організації.

Ми живемо в інформаційному суспільстві та світі цифрових технологій, тому фактори, які раніше не враховувалися, сьогодні стають дуже важливими та мають великий вплив на роботу бізнесу. Хоча багато організацій не розробляють і не впроваджують ІКТ через їх значну вартість. У свою чергу інформаційно-комунікаційні технології дозволили знизити собівартість продукції за рахунок скорочення експлуатаційних витрат, а також розширити можливості



використання інформації та знизити витрати на отримання інформації [2].

Управління сучасним промисловим підприємством вимагає використання нових підходів до обслуговування й використання інформації, її оптимізації та подальшого аналізу, оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх потоків. Нова економіка є системою відносин з приводу створення і розподілу доданої вартості, у першу чергу, за рахунок використання відтворюваних ресурсів: інноваційних технологій, нематеріальних активів, електронних і мобільних комунікацій. У новій економіці основним носієм цінності є інформація, основним генератором доданої вартості – сфера послуг [4].

Добре налагоджені системи інформаційних і комунікаційних процесів на підприємстві дають змогу досягти чотирьох важливих цілей:

- 1) підвищити прибутки;
- 2) підвищити пізнаваність бренду;
- 3) заручитися бізнес-контактами;
- 4) сформувати лояльного та задоволеного клієнта.

Таким чином, добре сформовані і налагоджені системи інформаційних і комунікаційних процесів на підприємствах дають змогу отримувати актуальну інформацію, розумно і правильно її використовувати, що допомагає запобігти багатьом проблемам. А опанування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій значно спрощує процес виробництва і функціонування підприємств.

1. Безчасний О.У. Сутність комунікацій на промисловому підприємстві. *Економіка і суспільство*. С. 247-256.

2. Гудзь О.Є. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні підприємств. URL : [https://dut.edu.ua/uploads/p\\_1010\\_70172914.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/p_1010_70172914.pdf) (дата звернення 26.10.2022 р.)

3. Siegert, W. & Lang, L. Führen ohne Konflikt. Akademie Verlag, 1990. 335 s.

4. Щербак А.М. Сутність інформаційних процесів промислового підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія і практика*. Харків, 2018. С.1-3.

# **ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Шмаровоз Олена, студентка IV курсу,  
Науковий керівник: Рейкін В.С.,  
професор кафедри менеджменту та адміністрування**

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
(м. Луцьк)

Сучасні кризові тенденції у світовій і національній економіці негативно позначаються на конкурентоздатності підприємств. Конкурентоспроможність фірми – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які спрямовані на підтримку і розвиток як існуючих, так і на створення нових конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність фірми – це здатність виробляти і продавати свою продукцію швидко, дешево, ефективно і продавати її в достатніх кількостях при високому технологічному рівні обслуговування [1].

Під конкурентоспроможністю найчастіше розуміється здатність змагатися з іншими учасниками ринку. Під нею розуміють також [2]:

- процес, при якому учасники ринку, які намагаються відстоювати свої інтереси, намагаються запропонувати кращу ціну, якість, післяпродажну підтримку або інші характеристики, що визначають рішення про закриття угод, ніж ті, які пропонуються іншими:

- здатність фірми до сталого розвитку в довгостроковій перспективі і прагнення підтримувати і розширювати свою частку ринку;

- здатність фірми поліпшити свою внутрішню операційну ефективність за рахунок зміцнення і поліпшення свого становища на ринку;

- можливість розробляти, виробляти і продавати товари, ціна, якість і інші переваги яких більш привабливі, ніж відповідні характеристики товарів, пропонованих конкурентами;

- можливість виграти або зберегти конкурентну перевагу.

Визначення конкурентоздатності підкреслюють велику ефективність виробництва і поставок, продуктів і послуг, ніж у конкурентів [3], здатність продовжувати надавати додану вартість зацікавленим сторонам фірми [4] або бути прибутковим і підтримувати домінуюче становище на ринку [5].

На нашу думку, конкурентоздатність фірми є її здатність досягати основної мети при наявності безлічі конкурентів, які мають схожі цілі та реалізують схожі бізнес-процеси для їх досягнення. Очевидно, що конкурентоздатність компанії є інтегральною характеристикою. І у загальному випадку доцільно виділити наступні складові, такі як: конкурентоспроможність пропозиції на ринку, конкурентоспроможність ресурсів фірми, конкурентоспроможність менеджменту, логістики, конкурентоспроможність підприємницької ідеї.

Сполучним та базовим елементом зазначених аспектів конкурентоздатності є конкурентоспроможність підприємницької ідеї, яка включає уявлення про продукт фірми, про спосіб задоволення потреби клієнтів, про способи підтримки і розвитку потенціалу фірми.

Конкурентоспроможність пропозиції на ринку визначає так звану поточну конкурентоспроможність фірми. Для сучасних маркетингових ринків властива конкуренція у не тому що зроблено фірмами, а в тому, чим додатково фірма забезпечила свою продукцію. Це може бути упаковка, послуги доведення, безкоштовна консультація.

Довгострокова конкурентоспроможність фірми визначається конкурентоспроможністю наявних ресурсів таких як фінансові, природні, матеріальні, технологічні, виробничі, кадрові та інших. Наявність ресурсів дає можливість фірмі тривалий час забезпечувати свої конкурентоспроможні пропозиції. Зазначимо, що ресурсні переваги фірми перед конкурентами набувають практичне значення тільки в разі їх відповідності поточним ринковим умовам.

В умовах конкуренції необхідно підтримувати ресурсну базу в актуальному для умов ринку стані. Цей процес, а також грамотне використання наявних ресурсів з точки зору конкуренції, визначається конкурентоспроможністю менеджменту фірми. Компетентність менеджерів у прийнятті найважливіших оперативних рішень, генерації нових ідей саме в тому темпі, який вимагає ринок, і вміння організувати їх виконання та готовність розумно ризикувати є найважливішими факторами конкурентоздатності менеджменту.

Конкурентоспроможність логістики, являє собою таку складову, без якої жодне підприємство не може існувати. Так як всім потрібно доставити товар, відвезти його до клієнта чи навіть поїхати в банк, такі елементарні речі ми не можемо зробити не використавши логістичні прийоми. Оптимізація логістичних маршрутів та пошук

найбільш вигідніших дозволяє фірмі економити кошти та підвищувати свою ефективність.

Високий рівень конкурентоздатності ринку дозволяє покупцеві отримати повне задоволення своїх потреб. Конкуренція змушує продавців постійно коригувати комплекс маркетингу, активно здійснювати інноваційну політику, благотворно діє на ціни і додаткові послуги, оживляє ринок.

Конкурентоспроможність фірми багато в чому залежить від ефективності менеджменту, на рівень якої впливають особисті якості менеджерів, здатність керівництва розробляти і реалізовувати стратегію фірми і адаптуватися до змін зовнішнього середовища, єдина система обліку та контролю і вміння підбирати висококваліфіковані кадри.

Систематизація факторів, що впливають на конкурентоспроможність фірми, дозволила розділити їх на зовнішні і внутрішні. Так до зовнішніх відносяться ті фактори, прояв яких не залежить від організації (постачальники, інвестиційна привабливість, державні органи, споживачі, конкуренти), і внутрішнім, фактори майже цілком визначаються керівництвом організації (кадровий, виробничий, маркетинговий, фінансовий потенціал) [6].

Всі фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ знаходяться в стані сильного взаємовпливу, то зміна одного з них обов'язково приводить до зміна іншого.

Фактори можуть впливати як в бік підвищення конкурентоздатності фірми, так і в бік її зменшення і ці зміни сприяють перетворенню можливостей у дійсність.. Отримання конкурентної переваги на основі факторів залежить від того, наскільки ефективно фірма може їх поєднувати та використовувати для забезпечення сталого розвитку свої діяльності.

Таким чином, відповідно до теорії конкуренції М. Портера [7], існує 5 проблем, які рухають сили конкуренції:

- це не є обробка проникнення на ринок і нових галузевих конкурентів;
- покупці кінцевої власності;
- загроза появи на ринку змінних пристроїв іншої техніки;
- безмежні можливості для виробників;
- постійна конкуренція між створеними і новими підприємствами.

Комплексний підхід до вирішення цих проблем вимагає забезпечення взаємодії держави і підприємств на всіх рівнях конкурентоспроможності.

Відзначимо, що конкуренція змушує виробників впроваджувати інноваційні виробничі процеси, нові технології – необхідно знижувати витрати виробництва. Таким чином компанія підвищує якість продукту і привертає увагу нових покупців, а значить, збільшує власний прибуток. Для ефективного функціонування на ринку недостатньо лише оцінити конкурентоспроможність підприємства, потрібно бути готовим до різних ситуацій на ринку, тільки тоді керівництво допоможе конкурентоспроможності підприємства постійно вносити зміни і керувати всіма процесами на підприємстві, що само по собі, перш ніж забезпечити свою конкурентну перевагу з усіма наслідками для успіху підприємства.

1. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2. С. 35-38.

2. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2012. № 727. С. 270-276.

3. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці [Електронний ресурс]. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/6\\_ukr/2.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/2.pdf)

4. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2. С. 35-38.

5. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с

6. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

7. Мацелюх Н. П., Аксименко І. А., Теліщук М. М. Економічна теорія (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка). Політекономія : навчальний посібник. Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. 270 с.

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

**Шостак Людмила**

к.е.н., доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу  
Волинський національний університету імені Лесі Українки

Події 24 лютого 2022 року перекреслили плани всіх жителів України. У кожного було своє бачення завтрашнього дня, перспективи розвитку бізнесу, різних його напрямів тощо. Попередні потрясіння у вигляді карантинних обмежень в деякій мірі вже підготували національну економіку до екстремальних умов функціонування, тому військові дії на території нашої держави лише підтвердили її спроможність працювати.

Інтернет-маркетинг та всі його складові в повній мірі здатні забезпечити безупинне функціонування торгового чи виробничого підприємства, якщо виконуються певні елементарні умови – наявність запасів, інтернет-платформи чи сторінки в соціальних мережах та вміння робити рекламу і продавати товар.

Карантинні обмеження показали, що вітчизняні підприємства та споживачі здатні в повній мірі та ефективно користуватись Інтернет-контентом для задоволення потреб бізнесу та споживачів. Активний пошук товарів, продуктів харчування, медикаментів, амуніції для військовослужбовців лише підтвердив необхідність прискореного розвитку Інтернет-маркетингу підприємств. Адже, саме ті підприємства, що активно використовують Інтернет-ресурси у своїй діяльності здатні з перших днів повномасштабного вторгнення реалізовувати свою продукцію чи надавати послуги.

Ми всі щиро віримо та надіємось на перемогу нашої країни, тому варто вже зараз багатьом фірмам починати працювати над перспективами розвитку Інтернет-маркетингу у їх сфері діяльності.

Формування перспективного плану розвитку неможливе без комплексного вирішення тих проблем, які заважають ефективному функціонуванню Інтернет-середовища та його учасникам. На нашу думку основними проблемами розвитку вітчизняного Інтернет-маркетингу варто вважати наступні:

- недосить розвинула мережева інфраструктура, що робить проблематичним та неякісним доступ до Інтернету, а відповідно і до його ресурсів;

- відсутність достатнього рівня фінансової грамотності для здійснення електронних платежів на загальнонаціональному рівні;
- низький загальний рівень культури та платоспроможності населення, що призводить до поширення шахрайства, кібератак тощо;
- нормативно-законодавча неврегульованість окремих процесів бізнесу в Інтернет-середовищі;
- небажання окремих керівників робити щось нове;
- військові дії;
- відсутність запасів для реалізації продукції тощо.

Однозначно, що світові процеси цифровізації та діджиталізації зумовляють навіть самого «лінивого» вітчизняного керівника акцентувати свою діяльність на Інтернет-маркетинг, оскільки це вже просто стане не викликом, а вимогою для ведення ефективного бізнесу.

Шляхи вирішення проблем бізнесу в Інтернет-середовищі:

1) створення умов для легалізації фінансових ресурсів (зменшивши самим податкове навантаження або введення податкових пільг на Інтернет-магазини та інші сфери Інтернет-мережі);

2) активізація інноваційної діяльності можлива при залученні не лише вітчизняних, але й іноземних інвесторів у сектор Інтернет-середовища;

3) постає необхідність спрощення процедури отримання документів дозвільного характеру; застосування пільгових ставок на оренду державного та комунального майна для суб'єктів малого підприємництва незалежно від виду його господарської діяльності;

4) однозначно, що внесення правок в нормативні документи не в нашій компетенції, проте з огляду на недоліки та проблеми розвитку Інтернет-бізнесу варто посадовцям звернути увагу на те, що споживачі Інтернет-середовища не захищені від неякісного продукту, послуги, створити умови та відповідальність при купівлі-продажу в системі Інтернет-середовища;

5) забезпечення належного рівня захисту прав споживачів, тобто інтернет-покупців, шляхом розроблення плану дій щодо державного ринкового нагляду і захисту прав споживачів на засадах кращого міжнародного досвіду.

Виконання перелічених та інших умов однозначно стане платформою для перспективного розвитку не лише післявоєнного Інтернет-маркетингу, але й вітчизняної економіки цілому.

## ЩО TAKE SOFT SKILLS І ДЛЯ ЧОГО ВОНИ ПОТРІБНІ МЕНЕДЖЕРАМ?

**Янчевський Владислав**

Національний університет водного господарства та  
природокористування, м. Рівне

У простій моделі професійних компетенцій навички поділяють на soft skills (гнучкі) та hard skills (жорсткі). Фахівці стверджують, що тенденції на ринку праці в майбутньому визначатимуть дві навички — soft skills та критичне мислення.

Вчені з Гарварда, Стенфорда та Фонду Карнегі з'ясували, що «гнучкі навички» - це 85% успіху людини у професії, жорсткі становлять лише 15%. Гнучкі та жорсткі навички повинні доповнювати один одного, щоб вирішувати завдання різної складності.

Soft skills - комплекс неспеціалізованих, надпрофесійних навичок, які відповідають за успішну участь у робочому процесі, високу продуктивність і, на відміну від спеціалізованих навичок, не пов'язані з конкретною сферою [1].

Soft skills - це навички, які часто закладені в людині від природи. Їх можна розвивати та покращувати.

Завдяки цим навичкам можна стати успішним лідером, менеджером. Вирішувати проблеми, делегувати, мотивувати та створювати команду – усе це набагато легше, якщо менеджер володіє хорошими soft skills. Уміння ладити з людьми та демонструвати позитивне ставлення є вирішальними для успіху.

У сучасному світі знання того, як виконувати свою роботу, є лише відповідною точкою. Можна чудово виконувати робочі завдання, але якщо робітнику не вистачає відповідних навичок спілкування, йому буде важко виконувати роботу належним чином. Коли менеджер керує групою людей, навички спілкування ще важливіші, оскільки він відповідає за керівництво, мотивацію та заохочення своєї команди. Насправді менеджери з чудовими лідерськими навичками можуть підвищити продуктивність своєї команди до 30% [2].

Керуючи людьми, менеджери повинні вирішувати їхні проблеми. Якби у менеджера була просто команда роботів, йому б не знадобилися навички роботи з людьми, але до того дня кожен менеджер повинен знати, як працювати з різними людьми. У людей бувають хороші та погані дні. Співробітники сваряться один з одним і,



час від часу, мають різноманітні проблеми. Саме менеджер має справу з цим.

Щодо soft skills фундаментально висловився Ілон Маск: „Загалом люди отримують задоволення від взаємодії з іншими людьми. Якщо ви працюєте над проектом, до якого залучено команду, то вміння взаємодіяти — надважливе, а спілкування з іншими — найголовніший челендж”. До цих навичок за версією високотехнологічного підприємця включено:

- вміння спілкуватися;
- залученість до спільної справи;
- гнучкість;
- адаптивність;
- продуктивність;
- вміння спостерігати, слухати, аналізувати [3].

Директор рекрутингової компанії „Indeed” Майк Штайнерд назвав трохи інші навички, які є дуже важливими для успішного менеджера:

- бути частиною команди;
- вести ефективні комунікації з підлеглими;
- бути винахідливим у вирішенні проблем;
- бути впевненим;
- мати творче мислення [4].

Кожна з цих навичок має вирішальне значення для успішного управління. Ефективне використання soft skills може здатися нездійсненною мрією. Але це не так. Ці навички «м'якого спілкування» є просто критичними навичками, над якими потрібно регулярно працювати всім менеджерам.

Робітники не повинні обмежувати річні цілі керівника питаннями, пов'язаними безпосередньо з продуктивністю і прибутковістю. Річні цілі повинні включати цілі та вимірювання, які включають оцінку та винагороду за розвиток і застосування навичок „м'якого спілкування”. Це один із способів успішного розвитку менеджменту.

Наприклад, якщо керівник не дуже комунікабельний або має проблеми з гнучкістю, то навчання є пріоритетом. Хоча деякі люди від природи володіють цими навичками, вони є не у всіх, але завдяки наставництву та коучингу кожен може вдосконалити свої „м'які навички” з відданістю. Однак менеджер не знатиме, що йому потрібно

вдосконалюватися, якщо він не отримає належного зворотного зв'язку, інструктажу та навчання.

Менеджент soft skills також впливає на набір робітників. Співробітники не знатимуть, як їм потрібно вдосконалюватися, якщо керівник не зможе надати необхідний зворотний зв'язок.

Щоб забезпечити ефективний зворотний зв'язок, менеджер повинен мати хороші навички спілкування. Він може легко побачити проблеми, які можуть виникнути, коли люди просуваються по службі лише тому, що вони добре справляються зі своєю роботою. Якщо керівнику не вистачає навичок спілкування, необхідних для того, щоб стати успішним менеджером, який може ефективно розвивати та мотивувати співробітників, то це проблема.

І потім, якщо цей невдалий менеджер найме іншого менеджера для роботи з собою, він не зрозуміє важливості навичок спілкування. З цієї причини він не перевірятиме потенційних кандидатів на предмет їх здатності застосовувати навички м'якого менеджменту на роботі. Так лише утвориться ще більша проблема. Ось так компанії можуть отримати цілу купу поганих менеджерів. Уміння вдало та якісно виконувати свою роботу – це чудово, але для менеджерів навички м'якого спілкування є найважливішою складовою успіху.

Проаналізувавши велику кількість джерел, я відібрав ті soft skills, без яких менеджеру ніяк не обійтися:

- вміння працювати в команді (робота з іншими людьми є однією з найважливіших частин роботи менеджера. Це одна з основних навичок, необхідних для розвитку лідерства. Включення команди в робочий процес доводить, що менеджер довіряє та цінує її. Менеджер матимете кращу перспективу під час прийняття важливих рішень, а його команда буде краще підготовлена для вирішення проблем без його допомоги);

- комунікабельність (тут діє золоте правило – більше слухай, менше говори. Один із найкращих способів покращити свої навички спілкування - просто більше слухати. Зосередьтеся на тому, що говорить інша людина, замість того, щоб думати про свою наступну репліку. Крім цього, не потрібно забувати про мову тіла. Мова тіла та тон голосу додають значення словам. Якщо не звертати на них уваги, то співрозмовник може не правильно вас зрозуміти);

- емпатія (це здатність розуміти емоції та точку зору інших людей. Менеджер повинен сприймати це як можливість поставити себе на місце іншого. Найважливіший спосіб розвинути емпатію – це

запитати інших людей про їхню точку зору. Більше слухаючи та розуміючи, з якими проблемами приходять люди, менеджер поступово розвине свої навички співпереживання);

- гнучкість (люди не роботи. Те, що працює для однієї людини, може не спрацювати для іншої. Можливо, менеджеру доведеться змінити свій підхід до управління для кожного члена команди. Потрібно адаптувати стиль управління відповідно до різних особистостей);

- надійність (менеджер повинен бути надійним та дотримуватися власного слова. Якщо менеджер не є надійним, то його команда буде втрачати довіру до нього і буде гірше працювати. Також, вони вагатимуться діяти, що буде зупиняти робочий процес);

- чесність (вона допомагає будувати довіру та розвивати змістовні стосунки з членами команди. Люди часто уникають говорити правду, тому що не хочуть образити чиїсь почуття. Потрібно пам'ятати: якщо бути чесним із працівником, це може зачепити його почуття на декілька хвилин, але якщо не бути чесним із ним, це може зашкодити його кар'єрі та майбутньому);

- впевненість (менеджер повинен постійно працювати над собою та саморозвиватися).

Отже, група soft skills включає безліч напрямків розвитку якостей і умінь. Ця "гнучкість" у назві зумовлена тим, що володіння цими навичками не прив'язане до будь-якої однієї предметної галузі – це своєрідний саморозвиток, який актуальний для будь-якої людини. Але для менеджера гнучкі навички є "стартовим пакетом" та обов'язковими.

1. Соціально-комунікативні навички. Вікіпедія: веб-сайт. URL: <https://bit.ly/3SorYn9>

2. 10 Soft Skills Every Manager Should Have in 2022. URL: <https://blog.powertofly.com/soft-skills-for-managers>

3. SOFT SKILLS: ЧОМУ ЦІ НАВИЧКИ ТАКІ ВАЖЛИВІ СЬОГОДНІ? Інновекс: веб-сайт. URL: <https://jobs.innovecs.com/uk/blog/soft-skills-vazhlyvi-syogodni/>

4. Why Soft Skills Are a Manager's Most Significant Skills. URL: <https://www.liveabout.com/why-soft-skills-are-important-for-managers-4158692>

## **MODERN THEORETICAL APPROACHES TO DETERMINING THE ESSENCE OF ECOLOGICAL MANAGEMENT**

**Karaim Volodymyr, Karaim Olha, Mylko Inna**  
Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk

At present, the active implementation of ecological management at Ukrainian enterprises is necessary. However, with regard to the theoretical aspects of his research, today there are no single generally accepted definitions of ecological management. Many scientists studying the problems of eco-management give its interpretation. In Ukraine, the term "management" in the field of ecological management was first used by V. Y. Shevchuk. He defined ecological management as a component of general management that regulates the relationship between society and the environment [9]. A few more approaches to the interpretation of "ecological management" are presented in Table 1.1.

*Table 1.1.*

**Theoretical approaches to the interpretation of the essence of  
ecological management \***

Author, source 1	Definition 2
Lukyanihin V. A., Lukyanykhina O. A.	"... the type of management is fundamentally focused on the formation and development of ecological production and the ecological culture of human life, built on the socio-economic and socio-psychological motivation of the harmony of the relationship between man and nature"
Yandyganov Y. Y.	"...analysis, planning, implementation and control over the behavior of environmental protection measures in order to achieve the objectives of the enterprise: making a profit and its environmentally friendly development; the ability to make effective management decisions in order to improve the environmental performance of enterprises in a specific market situation"
Harmider L.D., Mikhalchuk L. V.	voluntary, proactive and productive activities of economic entities aimed at the implementation of their own environmental goals, projects and programs developed on the basis of the principles of eco-efficiency and environmental justice.
Semenov V. F.	"...part of the overall management system, including the organizational structure, activity planning, distribution of responsibilities, practical work, as well as procedures, processes and resources for the development, implementation and evaluation of results achieved and the improvement of environmental policy"

1	2
Kozhushko L. F., Skrypchuk P. M.	"... purposeful, conscious activity related to the development, implementation, implementation, control of various environmental measures that should ensure the rational use and conservation of natural resources, environmental safety"
Pakhomova N., Endres A., Richter K.	"... a system for managing the activities of an enterprise in those forms, directions and aspects that directly or indirectly relate to the relationship of an enterprise with the environment"
Zakirova D.I.	"... the process and result of the initiative activity of economic entities aimed at achieving their own environmental goals, implementing environmental programs based on the principles of environmental efficiency and justice"
Tendyuk A. O.	"... purposeful, conscious activity related to the development, implementation, implementation, control of measures aimed at optimizing the interaction between man and the natural environment"
Galushkina T. P.	"...a set of administrative-command and market instruments, levers and incentives that ensure the conscious interest of resource users in choosing the most effective management decisions in the field of nature management, including both at the micro and macro levels"
Bobra T. V.	"... a qualitatively new ideology of ecological management and nature management in a market-oriented economy"
Bogashko O. L.	a system by which the management of those activities of enterprises that cause or are potentially capable of causing harm to the environment is carried out; this is a type of management focused on the formation and development of environmental law and environmental culture of human life, built on the socio-economic and socio-psychological motivation to achieve harmony between man and nature.
Pitel N.	a modern type of management, fundamentally focused on the formation and development of an ecological culture of human life and ecological production.

\* Formed by the author based on sources [1; 2; 3; 4; 6; 7; 8; 9; 10].

Ecological management is an integral part of the overall management system, therefore it has its own theoretical and methodological foundations. Its basis is the theory of general management, a system-ecological approach, as well as the latest information support.

By analogy with the concept of general management, ecological management is a sphere of human activity and involves the implementation of a number of management functions in order to rationally use the natural resource potential and preserve the environment.

In its classical form, ecological management is interpreted as a complex interdisciplinary science that seeks ways to ensure competitive decisions made in the field of ecological management [5].

So, N. Y. Pitel defines ecological management as part of a general management system that combines planning, organizational structure, processes, procedures, practices and resources necessary for the formation, implementation and implementation of the goals and objectives of environmental policy, its clarification and adjustment [8].

Ecological management is closely related to other social sciences. It combines such sciences as management, economics, ecology and law. However, the closest is the connection between ecological management and the economics of ecological management.

1. Bobra T. V. Ecological management and audit. Textbook for students in environmental specialties of higher educational institutions. Simferopol, 2013. 340 p.

2. Bogashko O. L. Features of the implementation of the ecological management system at the enterprise. Improving the financial and credit mechanism for ensuring the innovative development of the economy: a collection of abstracts of the All-Ukrainian scientific and practical Internet conference. Dublyany, 2020. Part 2. P. 126–129.

3. Galushkina T. P., Granovska L. M., Kiseleva R. A. Ecological management and audit: study guide. Kherson, 2013. 456 p.

4. Zakirova D. I. Problems and prospects for the development of ecological management in the Republic of Kazakhstan. Ecological management as an integral part of sustainable development: Sat. scientific right DONDUU. Series "Public Administration". T. 5. Donetsk, 2004. Issue. Thirty-third P. 147–154.

5. Karaim O. A. Lavrynyuk Z. V. Methodological foundations for the development of ecological management in Ukraine. Bulletin of KhNU named after V. N. Karazin. Series "Ecology". Kharkov, 2015. Issue. Thirteenth P. 49–53.

6. Kozhushko L. F., Skripchuk P. M. Ecological management. Kyiv, 2007. 430 p.

7. Pakhomova N., Richter K., Endres A. Ecological management. Peter, 2004. 352 p.

8. Pitel N. Conceptual components of the ecological management of agricultural production. Economy and Society. 2021. No. 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-52>

9. Semenov V. F. Ecological management: textbook. allowance. Kyiv, 2004. 407 p.

10. Tendyuk A. O. Theoretical problems of ecological management. Economic Sciences Series Economics and Management: Sat. scientific wash LNTU. 2011. Issue. 8(30). P. 329–337.

# **THE RESIDENTIAL REAL ESTATE MARKET OF UKRAINE DURING THE WAR**

**Pavlova Olena**

Lesya Ukrainka Volyn National University

Today, the situation in the residential real estate market is agitated. The main reason is the war in Ukraine, which paralyzes all spheres and branches of the economy. Oleksandr Goncharov, the director of the Institute of Economic Development of Ukraine, noted that the housing stock in new buildings is experiencing a particular collapse under the current situation.

Only in Kyiv the volume of sales of residential properties of primary purpose was reduced by 50% due to the drop in demand. In addition, unfinished objects suspended at the beginning of a full-scale invasion of the occupier also have an extremely low probability of being restored [1].

The co-founder and managing partner of the INSPI Development company [2] also confirmed the economic incapacity and impracticality of restoring and selling housing objects of the primary fund. That is a sharp and necessary change of subjects, volumes, and financing that will inevitably occur in regional real estate markets [4].

Under such conditions, large developers' improvement and possible partial monopolization of a significant market share are apparent and predictable. Mergers due to the bankruptcy of small construction companies are a process that will be implemented shortly. Of course, the merger process will take place in favor of complete and extensive construction companies.

It is possible that with a change in the market situation, which will necessarily affect the structure of the country's market economy, foreign investor companies will appear, which will also form policies in the market of regional housing markets, mainly among the cities of the Western region, where today there are relatively calmer.

Influential private investors are interested in developing new residential projects in various segments of real estate (urban residential and suburban residential complexes of various formats).

The relative revival among domestic enterprises should also be noted in stimulating consumer demand for residential real estate objects [3]. In particular, since October 1, the "eOselya" social mortgage program has begun operating in Ukraine. It aimed at the appropriate layer of citizens in dire need of housing due to the loss of their own or forced relocation.

Under the terms of this program, the specified categories can purchase it within 3% of the mortgage loan.

This program was approved by Resolution of the Cabinet of Ministers No. 856 and is a state program for the possibility of affordable credit for a select category of the population [6]. This program is aimed at a lower interest rate and better conditions according to the standard housing area for people who need it. Under the circumstances, when about a million citizens urgently need a solution to housing conditions, the state mortgage lending Strategy adaptation is essential and timely [5].

According to the terms of the "eOselya" program, a solvent citizen of Ukraine aged 18-70, who needs it, can get a soft loan. However, there is a condition under which the borrower must not own real estate, the area of which exceeds 52.5 square meters, and have benefits and be under sanctions. In addition, the loan is not granted to persons under sanctions or included in the register of oligarchs.

First, the following apply for a loan: military and medical workers, educators, and scientists. The result of the implementation of this program is thousands of applications from Ukrainians to participate in the subsidized housing program. Credit and banking institutions currently issue loans exclusively for suitable and completed housing.

1. Every third developer may become bankrupt: a forecast from an economist. URL: [https://realestate.24tv.ua/kriza-rinku-neruhomosti-ukrayini-vplyv-viyeni-pervinniy-rinok\\_n2130055](https://realestate.24tv.ua/kriza-rinku-neruhomosti-ukrayini-vplyv-viyeni-pervinniy-rinok_n2130055)

2. Pavlov K.V., Pavlova O.M., Kozlov V.A. Legal regulation and management of the solid household waste management process in Ukraine. Economic journal of Lesya Ukrainka East European National University. Lutsk: Vezha-Druk, 2019. №1(17). P. 76-85.

3. Pavlov K.V. Evaluation of the competitiveness of regional residential real estate markets of Ukraine: monograph. Lutsk: PJSC "Volyn Oblast Printing House", 2018. 482 p, 2018. 482 c. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15676/1/final.pdf>.

4. Pavlov K.V. Regulation of investment and housing relations in Ukraine: monograph. Rivne: National University of Water Management and Nature Management, 2013. 230 p.

5. Pavlov K.V., Pavlova O.M. Formation and regulation of competitive relations in regional housing markets of Ukraine: monograph. Lutsk: "Teren" publishing house, 2019, 542 p. URL: <http://esnuir.eenu.edu.ua/handle/123456789/15852>.



# ŚRODOWISKO WEWNĘTRZNE W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

**Vadym Hranat**

Wyższa Szkoła Społeczno-Gospodarcza w Przeworsku  
Przeworsk, Rzeczpospolita Polska

Podejście systemowe w zarządzaniu określa, że każda organizacja jest systemem otwartym. Jednocześnie o jego kompletności, integralności i «żywołności» decydują elementy, z których jest uformowany. Całość takich elementów tworzy środowisko wewnętrzne organizacji.

Proces projektowania, a także funkcjonowanie środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa uwzględnia specyfikę działalności organizacji, jej krąg konsumentów, popyt i podaż rynku, warunki działalności finansowej i gospodarczej przedsiębiorstwa itp.

Tworząc środowisko wewnętrzne organizacji, system zarządzania danego przedsiębiorstwa musi zapewnić, aby jego elementy o określonych cechach spełniały określone warunki zewnętrznego środowiska funkcjonowania organizacji.

Uwzględnienie mocnych i słabych stron organizacji, umiejętność adaptacji do zmian w otoczeniu zewnętrznym, a także dostosowania do nich jej środowiska wewnętrznego, jest ważnym czynnikiem sukcesu biznesowego organizacji, głównym warunkiem przetrwania i rozwój firmy. Biorąc to pod uwagę, zarządzanie środowiskiem wewnętrznym zawsze będzie istotnym problemem w badaniach naukowców i praktyków zarządzania. [1].

Środowisko wewnętrzne przedsiębiorstwa może kształtować się pod wpływem wielu różnych czynników. Mogą to być pewne cechy rynku, na którym działa przedsiębiorstwo oraz wielkość samej organizacji. Na przykład w dużych organizacjach zatrudniających więcej niż tysiące pracowników stosuje się zupełnie inne metody zarządzania niż w małych lub średnich przedsiębiorstwach. Tak więc IBM Corporation odnosi zbyt duże sukcesy jako organizacja. Ale to nie dlatego, że jest bardzo duży, ale dlatego, że ma skuteczny system zarządzania; jest wystarczająco elastyczny, a także pozostaje blisko swoich klientów kupujących w taki sam sposób, jak mała firma. Działalność każdego przedsiębiorstwa podlega pewnemu zadaniu, aby zapewnić sprawność systemu zarządzania organizacją, które można rozwiązać na zupełnie różne sposoby w tych samych warunkach.

Można zatem powiedzieć, że środowisko wewnętrzne jest

determinowane przez kierownictwo organizacji, biorąc pod uwagę «żywołność» systemu, a także osiągnięcie celów w zdefiniowanym środowisku [2].

Środowisko wewnętrzne organizacji charakteryzuje się obecnością zmiennych wewnętrznych. Ogólnie rzecz biorąc, środowisko wewnętrzne obejmuje kulturę organizacyjną, technologię produkcji i strukturę organizacyjną, a także wszystkie środki trwałe będące w dyspozycji przedsiębiorstwa.

Oznacza to, że środowisko wewnętrzne przedsiębiorstwa działa jako cały system powiązanych ze sobą czynników, które powstają wewnątrz każdego przedsiębiorstwa i organizacji, a także wpływają na ich działalność i są przedmiotem różnych decyzji zarządczych [3].

Tak znani ekonomiści amerykańscy, jak M. Meskon, F. Khedouri i M. Albert, wyróżniają 5 głównych czynników wewnętrznego środowiska przedsiębiorstwa. Obejmowały cele, strukturę, zadania, technologię i personel. Ale nie należy również zapominać, że środowisko zewnętrzne i wewnętrzne są ze sobą ściśle powiązane. Wszak środowisko wewnętrzne jest tworzone na podstawie czynników otoczenia zewnętrznego i odwrotnie, organizacja dostosowuje się do środowiska zewnętrznego za pomocą czynników środowiska wewnętrznego [4].

Naukowcy V.A. Grishko i Donets O.I. wierzyć, że otoczenie przedsiębiorstwa to struktura organizacji, jej zasoby, kultura; inni przypisują strukturę, podział pracy, komunikację itp. wewnętrznemu środowisku przedsiębiorstwa.

Wszystkie powyższe elementy środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa stanowią cały i skoordynowany mechanizm, a poziom sukcesu danego podmiotu gospodarki rynkowej będzie zależał od funkcjonowania każdego z nich. Wiele przedsiębiorstw nie odnosi sukcesu właśnie ze względu na niestabilne środowisko wewnętrzne i pojawiające się w nim problemy [5].

Oznacza to, że środowisko wewnętrzne przedsiębiorstwa jest zespołem pewnych zmiennych parametrów, które z kolei charakteryzują stan organizacji w zależności od różnych sytuacji, a które są tworzone i kontrolowane przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Mogą również powstawać pod wpływem otoczenia zewnętrznego, określonych procesów w firmie i wymagać odpowiednich aktywnych i skutecznych działań kierownictwa organizacji. Każda organizacja to system utworzony przez pewną liczbę wewnętrznych zmiennych elementów. Zmienne wewnętrzne są jednocześnie czynnikami sytuacyjnymi w granicach danego przedsiębiorstwa lub organizacji. Takie zmienne są głównie wynikiem

pewnych decyzji zarządczych [6].

Ogólnie rzecz biorąc, środowisko wewnętrzne firmy to złożony system pewnych elementów, a także powiązań między nimi, które są regulowane, a także kontrolowane przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Formy zarządzania i zmiany otoczenia wewnętrznego firmy wpływają na jej funkcjonowanie, które jest przedmiotem podejmowania decyzji zarządczych.

Analiza otoczenia wewnętrznego przedsiębiorstwa pozwala na ustalenie jego aktualnego stanu i zastosowanie w razie potrzeby określonych środków w przypadku zagrożeń dla działalności przedsiębiorstwa. Ciągłe prowadzenie takiej analizy będzie okazją do usprawnienia działalności przedsiębiorstwa (organizacji) poprzez podjęcie odpowiednich decyzji zarządczych. Środowisko wewnętrzne jest całkowicie przesiąknięte kulturą organizacyjną, która również powinna zostać poddana najpoważniejszym badaniom w procesie analizy środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa.

Analiza działalności przedsiębiorstwa i jego otoczenia pozwala odpowiedzieć na pytanie, czy przedsiębiorstwo może realizować swoją misję i wyznaczać cele w zmęczonym środowisku, w którym musi funkcjonować. Takimi narzędziami do analizy otoczenia firmy są analiza SWOT (do badania środowiska wewnętrznego organizacji), analiza PEST, a także analiza konkurencji w branży - do analizy otoczenia zewnętrznego.

Trafność badania środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa polega na tym, że za pomocą takiej analizy można określić sytuację strategiczną, efektywność wykorzystania zasobów, aktualny stan przedsiębiorstwa itp. Kompleksową ocenę środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa można przeprowadzić różnymi metodami, ale dopiero analiza SWOT da możliwość pełnej analizy działalności przedsiębiorstwa, a także jego przyszłych perspektyw rozwoju.

Mocne i słabe strony otoczenia wewnętrznego oraz zagrożenia i szanse determinują warunki pomyślnego rozwoju przedsiębiorstwa. Dlatego, zdaniem ekonomistów, zarządzanie strategiczne w toku analizy otoczenia wewnętrznego powinno ujawnić, jakie aspekty mają poszczególne przedsiębiorstwa składowe oraz przedsiębiorstwo jako całość [4].

Bardzo ważne jest, aby zawsze brać pod uwagę czynniki bezpośredniego wpływu w procesie działalności firmy, aby z wyprzedzeniem wykrywać zmiany, a także podejmować skuteczne decyzje zarządcze poprzez szybkie reagowanie na dynamikę otoczenia wewnętrznego. Dla każdego przedsiębiorstwa konieczne jest przeprowadzenie jego analizy. Tego rodzaju analizę można prowadzić różnymi metodami badania czynników wewnętrznych. Jedną z

najczęstszy jest analiza SWOT.

Można zatem stwierdzić, że każde przedsiębiorstwo powinno mieć jasno określony i uformowany mechanizm wewnętrzny, który zależy od rodzaju działalności, formy zarządzania, wielkości, segmentu rynku i innych istotnych czynników. Jednocześnie każdy element środowiska wewnętrznego powinien nie tylko uzupełniać inne komponenty, ale także skutecznie dostosowywać się do różnych zmian zachodzących w środowisku zewnętrznym. A aby skutecznie podejmować ważne decyzje zarządcze, a także uzyskać maksymalny wynik działalności, konieczne jest prowadzenie stałych badań, a także analiz wewnętrznych elementów przedsiębiorstwa. W końcu optymalnie ukształtowane środowisko wewnętrzne jest podstawą sukcesu i prosperity podmiotu gospodarczego w dzisiejszych zmieniających się warunkach.

1. Dovgan L.E., Malik I.P., Mohonko G.A., Skrobia M.V. *Zarządzanie organizacjami: podręcznik do nauki*. Kijów: KPI nazwany na cześć Igora Sikorskiego. 2017. 271 s.

2. Kozłowa I.M., Kostina O.M. *Czynniki wewnętrznego otoczenia strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa*. Gospodarka narodowa. Inteligencja XXI. Nr 3. 2019. Str. 60-67

3. Petkow O.I. *Efektywność ekonomiczna przedsiębiorstw i czynniki na nią wpływające*. Ukraiński Dziennik Ekonomii Stosowanej. 2021. Tom 6. Nr 1. Str. 392-399.

4. Polyanko V.V., Tataryn A.Yu. *Pojęcie środowiska operacyjnego przedsiębiorstwa*. Młody naukowiec. Nauki ekonomiczne. Nr 11 (51). Str. 1270-1275.

5. Bobochka T.V., Hlevatska N.M. *Problemy środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa*. Aktualny stan gospodarki Ukrainy: problemy i perspektywy rozwoju. Kirowohradzki Narodowy Uniwersytet Techniczny. 2015. Str.78-80.

6. Shkilnyak M.M., Ovsyanyuk-Berdadina O.F., Krysko Zh.L., Demkiv I.O. *Management: Podręcznik szkoleniowy*. Tarnopol Krok. 2017. 252 s.

## **ONLINE LEARNING REVIEW STUDY.**

**Bachir Almoghrabi, Valentina Necterenko**  
Kharkiv National Medical University Kharkiv, Ukraine

As online learning continues to grow, it is important to investigate student's overall experiences in online learning environments. Understanding student's perspectives on their online classes or programs moves beyond the sole question of student satisfaction to more nuanced questions about how factors inside and outside of the classroom impact the online classroom. This qualitative research synthesis explored student's experiences with online learning.

### **Introduction:**

The growth of online learning during the last decade has been remarkable. While in 1998 there were too few students enrolled online to count, according to a survey of more than 2500 intuitions, by 2009 more than 5.6 million students were taking an online course. The same study also found percent of enrollment growth was 21%, while overall growth in higher education was only 2%. Moreover, the 21% growth rate for online enrollments far exceeds the less than 2% growth of the overall higher education student population. These numbers indicate that online learning has become an important mode of delivering instruction in higher education. Although the numbers of students taking online courses are growing, research indicates that the students are in many ways the same students who take courses offline. Students tend to be relatively similar when comparing race, gender, socioeconomic status, and physical distance from the institution. Students who take online courses tend to be slightly older than those students taking all courses offline. Several important studies have documented that these students have good learning outcomes in online courses.

Student evaluation is an essential component in feedback processes in faculty and learner development.

Due to war on the territory of Ukraine the universities changed the way of education to a synchronous online learning, including medical universities. Students of last years of studies in different medical faculties having practical classes had different proposals and complains for this way of study and different universities are trying to find solutions for this current situation.

We believe that feedback for teachers needs to be a two-way process, similar to feedback for students, for it to be effective. An online feedback

form has been sent with fourth, fifth and last year medical students from Kharkiv medical university to promote open discussion between teachers and students. The feedback form is accessible for students throughout google form and shared to their university mail.

**Aim of the study:**

We aim to explore the benefits and challenges of this online feedback tool and assess its value.

**Methods**

Qualitative data was obtained from last 3 year medical students of Kharkiv national medical university and Clinical Teaching Fellows using a questionnaire. Data was analyzed to provide a reel feedback of the students in an analytical theme. The questionnaire was made of some direct questions with multiple choices and some others indirect were the students have possibility to right their opinions or complains, and shared between 17/10/2022 and 21/10/2022.

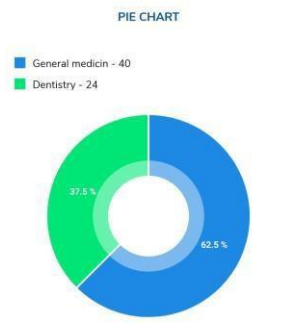
The student was asked to note his/her year of study and the degree, general opinion about online studying, what type of study does he/she prefers, if the online course meet their expectations in terms of quality of learning and if it is helpful in progressing toward the degree or goals, recommendation and rating. Then opinions that they wish to add, anything they wish to learn in the online course but not present and the problems that they face if present.

**Results**

After sharing the form, 64 students from different medical faculties of Kharkiv National Medical University filled the form. Among this students 40 student are studying general medicine and 24 students are studying dentistry. They are on last years of their studies with the majority of them are in 5<sup>th</sup> course.

1. What degree are you preparing?

2. You are in which year of your studies?



RESULTS

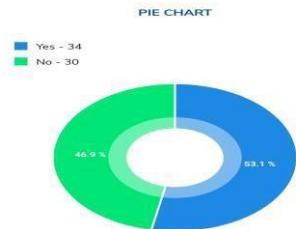
Options	%	Count
4	31.25	20
5	62.50	40
6	6.25	4

The majority with 62,5% find that online studying is useful in general, and 37% thinks that studies online isn't useful.

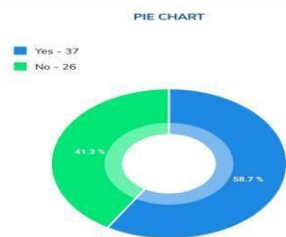
As medical students, 35(54%) prefer to study in a mixed way with 20 (31%) that thinks that offline (on campus) is the best way for study and only 9 (14%) prefer to continue online studies.

By asking them if the online course met their expectations in terms of quality learning, 53% voted for yes. And 58% find that the online course is helpful in a manner to progress toward their degree or goals.

5. Did the online course meet your expectations in terms of quality learning?



6. Was the online course helpful in progressing toward your degree or goals?

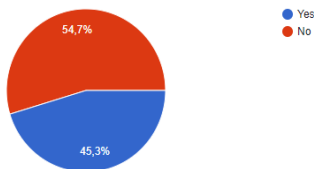


54% of the students that filled the form, wouldn't recommend online course for other medical students while 45% do.

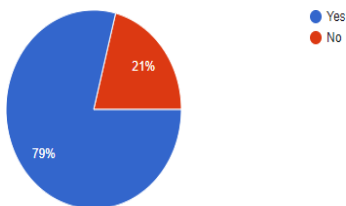
By asking them an optional question about the improvements that they would make to this online course, 34 students wrote their opinion. Mostly more than half thin that practice or clinical studies should be done in a manner, so some suggest adding extra clinical cases to the course while others don't have idea about the way. Having offline classes was clearly present between the answers of improvement of the way of study, while some complains about the way of learning such as short classes, absence of the seriousness from both sides teachers and students leading to low quality, late sending invitations, and absence of clinical cases leading to a theoretical study result only.

Would you recommend this online course to other students?

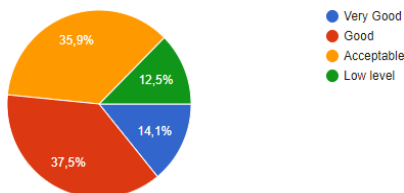
64 отбета



Then 25 students answered the question about what they wish to learn in the online course and wasn't present. The majority of the answers were about practical skills again, and some ideas about interaction in a manner with presentation of different clinical cases.

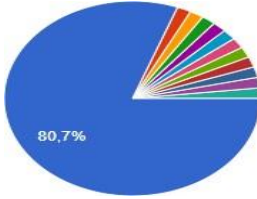


It was remarkable that 79% of the answers came positive for the question about finding the online course fitting into their weekly schedule easily. In the other side the results for rating the online course's experience with Kharkiv National Medical University during the war, shows 37% Good experience, 35% Acceptable, 14% very good and 12 low level.



Last question was about the problems that students are facing during the online studies. For this question 80% are not facing any special problem during attending classes, in contrast some complains were noted and we differentiate: time difference in some countries, low internet connection in some other countries, Moodle platform language for international students, complains about some teachers, and the absence of the practical training.





#### Discussion:

The current situation isn't easy and not only students and teachers are affected we have a country that is affected from many sides, for this reason complaining will not be the correct solution, and the only thing possible is to improve the distance learning as possible.

The results show that the students are grieving with the current situation, as well it's clear that the university is trying the best to give a good experience and teaching method to the students.

Among the 64 students that took the survey, 62% find that online learning technology is useful in a manner, while 54% prefer a mixed type of study and complains missing of the clinical practice part which is important, and this way of study meet the expectation of 53%, while 58% find that it is helpful progressing toward their degree.

What was really attractive that the majority with 53% don't recommend this way of study to other medical students, what means that maybe they accept that due to the situation but they don't confirm this way of study better than the offline one.

Going back to the complains of a big part about the absence of the practical part during their last years of study and having only theoretical, the university should find a way to improve that either by asking students to join the nearest hospitals to make some practice, either by developing some online platform for giving some clinical cases and try as much as possible to deliver practical skills to the students.

#### Conclusion:

As a conclusion the students shows a partial satisfaction for the online study, with some complains that should be taken in consideration by the responsible.

Maybe making some frequent questionnaires, to ask students about recent complains and schedule to solve and improve this way of study in different departments leading to a better experience.

# ОСОБЛИВОСТІ ЗАХИСТУ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Гейдарова Олена

Хмельницький національний університет

Сучасним суб'єктам господарювання доводиться функціонувати в умовах високої складності, невизначеності і динамічності навколишнього середовища. За рахунок інформатизації світового ринку організації мають доступ до будь-якої інформації, що створює конкуренцію у визначеній галузі господарювання. У зв'язку з цим виникає потреба у створенні не тільки єдиного інформаційного простору, але й адекватного механізму організації інформаційної безпеки на підприємствах. Ця діяльність набуває особливої актуальності на сучасному етапі, коли поширюються різноманітні способи ворожого конкурентного впливу. Не менш важливим є забезпечення інформаційної безпеки на рівні країни.

Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на управління організацією величезний, оскільки прямо пов'язаний з підвищенням ефективності роботи як кожного менеджера окремо, так і організації в цілому. Вони прямо впливають на конкурентоздатність на сьогоdnішньому ринку. Використання комп'ютерних мереж, Інтернету та інтернет-технологій, програмних продуктів наскрізної автоматизації всіх бізнес-процесів організації сьогодні не просто питання лідерства і створення конкурентних переваг, але і виживання на ринку в найближчому майбутньому.

Інформаційно-технічна революція змінила характер і методи ведення бізнесу. Використання можливостей технічного обміну сьогодні дозволяє легше і швидше створювати і продавати пакети послуг споживачам, вирішувати завдання фінансово-операційного управління, маркетингового планування, підвищувати конкурентоздатність і кількість продажів.

Питання про можливості сучасних інформаційних систем та комунікаційних технологій в бізнесі розглядаються такими відомими вітчизняними вченими, як Роглев Х., Скопень М., Худо В., Кияниця А., Кабушкин Н., Агафонова Л. та іншими. Вивченням питання інформаційної безпеки займалися такі вчені, як С. Ф. Гуцу, Б. А. Кормич, А. І. Марущак, О. А. Сороківська.

У сьогоднішніх економічних умовах жорстокої конкуренції та ринкової економіки жодна успішна організація не може повноцінно розвиватися та ефективно просуватися без сучасних автоматизованих інформаційних технологій.

Інформатизація в області управління господарською діяльністю підприємства здійснюється з метою підвищення продуктивності праці працівників за рахунок зниження вартості продукції та послуг; а також підвищення кваліфікації і професійних знань фахівців.

Інформаційні технології (ІТ) - це система методів, процесів та способів використання обчислювальної техніки і систем зв'язку для створення, збору, передачі, пошуку, оброблення та поширення інформації з метою ефективної організації діяльності людей. Чіткої класифікації інформаційних технологій не існує, тому доцільно узагальнити існуючі ознаки (табл.1).

Таблиця 1

Класифікація ІТ

Класифікаційна ознака	Види
За способом використання засобів обчислювальної техніки	Централізовані Децентралізовані
За видом предметної області, що обслуговується	ІТ бухгалтерського обліку, ІТ в банках, ІТ в освіті, ІТ індустрії гостинності, ІТ страхової діяльності тощо
За рівнем охоплення завдань управління	ІТ електронної обробки даних ІТ автоматизації функцій управління ІТ систем підтримки прийняття рішень ІТ електронного офісу Експертні ІТ
За способом реалізації в інформаційних системах	Традиційні ІТ Високі ІТ Нові ІТ
За завданнями, на які вони орієнтовані	Мультимедійні технології CASE-технології Технології обробки інформації Телекомунікаційні технології Технології захисту інформації Технології штучного інтелекту Технології розробки програмного забезпечення Технології кодування, декодування, розпізнавання
За способом побудови мереж	Локальні Глобальні Розподілені Багаторівневі
За типом користувацького інтерфейсу	Діалогові Пакетні Мережеві
За класом технологічних операцій, що виконуються	Робота з текстовими редакторами Робота з графічними редакторами Робота з табличними редакторами

	Робота з базами даних Мультимедійні Гіпертекстові Геоінформаційні
За моделями обчислювального процесу	Хост-орієнтовані ІТ Технології «клієнт-сервер» Технології, що реалізують модель процесу з розподіленими ресурсами
За способом об'єднання	Інтегровані ІТ Інтегровані інформаційні системи
За підходом до проектування інформаційних систем	Об'єктно-орієнтовані Функціонально-орієнтовані

Інформаційно-комунікаційні технології – це сукупність методів виробничих процесів; програмно-технічних засобів, інтегрованих з метою збору, обробки, збереження, розповсюдження, відображення та використання інформації в інтересах її користувачів” [3]. Важливим сучасним засобом ІКТ є комп’ютер, оснащений відповідними програмним забезпеченням і телекомунікаціями разом із розміщеною на них інформацією.

На сучасному етапі функціонування підприємств у будь-якій галузі бізнесу виникають об’єктивні фактори, що ускладнюють процеси прийняття управлінських рішень, в умовах прискореного темпу суспільно-політичного життя. Збільшується обсяг "фахової" інформації, яку слід опанувати й використовувати у повсякденній діяльності, бурхливо розвивається наука й техніка, що спонукає до впровадження більш продуктивних і якісно нових технологій, новітніх інформаційних технологій та надання широкого спектра послуг.

Усі економічно розвинуті країни світу використовують переваги інформаційних технологій у виробничій, комерційній та банківських сферах. Це пояснюється тим, що традиційні методи не дозволяють зорієнтуватись в сучасному інформаційному потоці і проаналізувати динамічні процеси економічної діяльності підприємства. Швидше за все розвиваються технології, по’язані з глобальною комп’ютерною мережею Інтернет, що призвело до появи таких нових категорій, як електронна торгівля, електронний бізнес, електронний уряд та ін.

Для регулювання економічної безпеки на підприємстві створюється служба інформаційної безпеки, що має виявляти і наочно демонструвати власникам підприємства весь спектр загроз в інформаційній сфері. Завдання керівників служби переконати, що протистояти загрозам можна тільки на основі створення і упровадження ефективних систем захисту інформації [1].

Виділимо найпоширеніші види потенційних загроз безпеці діяльності підприємства у сфері інформаційних технологій [2]: відсутність регламентованого доступу до файлів даних; вільне

втручання в програмне забезпечення; відсутність протоколювання змін у програмному забезпеченні; відсутність регламентації користувачів інформації; відсутність дублювання важливих документів на документальних носіях даних; часті удосконалення одного і того ж програмного забезпечення різними особами; відсутність схем інформаційного забезпечення рівнів управління; наявність невідомих посадових осіб у системі управління тощо.

Система захисту інформації в інформаційних системах підприємств повинна будуватися на засадах комплексності й адаптивності. Доцільно розробляти організаційну структуру і впроваджувати систему захисту інформації в інформаційних системах підприємств відповідно до рекомендацій міжнародних стандартів і чинного законодавства України. Такими стандартами є: ISO/IEC 27002 «Інформаційні технології. Методи захисту. Кодекс практики для управління інформаційною безпекою»; ISO/IEC 27003 «Інформаційні технології. Методи захисту. Керівництво з застосування системи менеджменту захисту інформації»; ISO/IEC 27004 «Інформаційні технології. Методи захисту. Вимірювання»; ISO/IEC 27005 «Інформаційні технології. Методи забезпечення безпеки. Управління ризиками інформаційної безпеки»; ISO/IEC 27006 «Інформаційні технології. Методи забезпечення безпеки. Вимоги до органів аудиту і сертифікування систем управління інформаційною безпекою»; ISO/IEC 27011 «Інформаційні технології. Керівництво з управління інформаційною безпекою для телекомунікацій» [6].

Загрози інформаційній безпеці - це можливі дії або події, які можуть вести до порушень ІБ. Загроза розкриття інформаційних ресурсів полягає у тому, що дані, інформація і знання стають відомими тим, кому не слід цього знати. У межах нашої роботи під загрозою розкриття розумітимемо такий стан, коли отриманий несанкціонований доступ до ресурсів системи, при чому йдеться як про відкриті, такі і ті ресурси, які мають обмежений доступ. Ці ресурси мають передаватися один одному і зберігатися у єдиній інформаційній системі [7].

Загроза порушення цілісності інформаційних ресурсів полягає в умисному антропогенному впливі (модифікація, видалення, зниження) даних, які зберігаються в інформаційній системі суб'єкта управління, а також передаються від даної інформаційної системи до інших. Серйозною загрозою можуть бути програмні віруси. Водночас дотримання правил користування комп'ютерною технікою, а також наявність у штаті співробітників органу управління відповідного фахівця з даних питань значно полегшить розв'язання зазначених завдань.

Джерелами помилок у програмному забезпеченні (ПЗ) можуть бути [5]: логічні помилки розробників програмного забезпечення;

непередбачені ситуації, які проявляються при модернізації, заміні чи додаванні нових апаратних засобів, встановленні нових додатків, виході на нові режими роботи ПЗ, появи раніше не зафіксованих нештатних ситуацій; віруси, якими інфіковані програми; спеціальні програмні компоненти, які передбачені розробниками ПЗ для різного роду цілей.

Віруси самі по собі також становлять небезпеку і можуть знаходити свій вияв у видаванні повідомлень на екран монітора; затиранні інформації на дисках; переміщенні фалів до інших папок; уповільненні роботи комп'ютера; зборі інформації про роботу організації тощо.

Зважаючи на необхідність збереження конфіденційності інформаційних ресурсів організації, атаки на їх інформаційні системи може здійснюватися з метою: встановлення доступу до інформації з обмеженим доступом; викрадення ключів, паролів, ідентифікаторів, списку користувачів; ініціалізація контрольованого алгоритму роботи комп'ютерної системи; приведення у непридатність частини або всієї системи управління організацією.

Відповідно виділяють і види загроз. Через їх чисельність нами була зроблена спроба, з урахуванням існуючих напрацювань щодо питань класифікації загроз національній безпеці, виокремити загрози інформаційній безпеці (таблиця 1.1).

Таблиця 1.2

Види загроз інформаційної безпеки

Ознака	Види загроз
За джерелами походження:	природного походження техногенного походження антропогенного походження
За ступенем гіпотетичної шкоди	загроза явні чи потенційні дії, які ускладнюють або унеможливають реалізацію національних інтересів в інформаційній сфері та створюють небезпеку для системи державного управління, життєзабезпечення її системостворюючих елементів небезпека
За повторюваністю вчинення	повторювані продовжувані
За сферами походження	екзогенні ендогенні
За ймовірністю реалізації	імовірні неможливі випадкові
За рівнем детермінізму	закономірні випадкові
За значенням	допустимі недопустимі
За структурою впливу	системні структурні елементні

За характером реалізації	реальні потенційні здійснені уявні
За ставленням до них	об'єктивні суб'єктивні
За об'єктом впливу	На державу На людину На суспільство
За формами закріплення	нормативні ненормативні

З метою захисту інформаційно-комунікаційних технологій організацій, доцільно використовувати такі методи: резервне копіювання; політика прав доступу (обмеження кола людей, які мають права доступу до важливих даних підприємства); двофакторна аутентифікація; сегментація мережі; мережеві екрани. використання «приманок».

У сучасних умовах інформаційна безпека є невід'ємною складовою системи економічної безпеки господарюючого суб'єкта. Своєю чергою, надійне забезпечення захисту ІТК є неодмінною умовою переходу на модель стійкого розвитку не тільки окремого підприємства, але й національної економіки в цілому. Щоб зберегти бізнес, розвиватися і бути конкурентоспроможним, підприємствам необхідно створити ефективну систему управління інформаційною безпекою.

1. Гейдарова О.В. Інформаційні технології у формуванні ефективних комунікаційних мереж підприємницьких структур/ О.В.Гейдарова // Сборник научных статей Международной научно-практической конференции "Информационные технологии в системе подготовки и повышения квалификации специалистов в области образовательного менеджмента. - Хмельницкий:ТРИАДА, 2011. – С.278-282

2. Гейдарова О.В. Інформаційні технології у моделюванні процесів прийняття рішень на підприємстві/ О.В.Гейдарова, В.П. Паюк// Вісник ХНУ. – Хмельницький: ХНУ, 2018. – С.228-230

3. Кадемія М. Ю. Інформаційно-комунікаційні технології навчання: термінологічний словник. Львів : Вид-во “СПОЛОМ”. 2009. 260 с.

4. Рудий Т. Засади захисту інформації в інформаційних системах підприємств/ Т.В.Рудий, Л.М. Романевич, О.І.Руда// Актуальні проблеми економіки. – 2014. - № 2 (152). – С. 551 – 557

5. Савенко О.С. Інформаційна технологія виявлення бот-мереж на основі аналізу DNS-трафіка/ О.С.Савенко, С. М. Лисенко, К. Ю. Бобровнікова// Радіоелектронні і комп'ютерні системи. - 2016. - № 5 (79). – С.38-42

6. Северина С.В. Інформаційна безпека та методи захисту інформації/ С.В. Северина// Вісник Запорізького національного університету. – 2016. - № 1 (29). – С. 155 – 161

7. Черевко О.В. Теоретичні засади поняття інформаційної безпеки та класифікація загроз системи інформаційного захисту// Ефективна економіка. – 2014. – № 5// Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3304>.



# ПОНЯТІЙНИЙ АПАРАТ, СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Ірина Єнжівська

Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк

У будь-якому суспільстві існує необхідність впорядкування економічних, фінансових та інших відносин, тому існування фінансового контролю є необхідним. Разом із розвитком суспільства змінювалось і визначення поняття фінансового контролю. Значні соціально-економічні перетворення, що відбулися в Україні в останні роки, відповідним чином позначились на трансформації змісту, функцій, методів та механізмів фінансового контролю.

Серед різноманіття контролю за його напрямками особливе місце посідає фінансовий контроль, значення якого полягає у сприянні успішній реалізації фінансової політики підприємства, забезпеченні процесів формування та ефективного використання фінансових ресурсів на всіх етапах діяльності підприємства. Специфіка цього контролю полягає у використанні вартісних категорій. Прикладом цього може виступати контроль за такими фінансовими показниками як рентабельність, прибуток, собівартість, податкове навантаження тощо, оскільки всі ці показники носять синтетичний характер, тому можемо стверджувати, що фінансовий контроль за досягненням та динамікою цих показників охоплює всі сторони діяльності підприємства.

На нашу думку, фінансовий контроль – це багатоаспектна система моніторингу, своєчасного виявлення відхилень від фінансових планів і політики підприємства, виявлення фінансових правопорушень та прийняття своєчасних мір по їх усуненню і запобіганню у майбутньому. Такий підхід дозволяє трактувати поняття «фінансовий контроль» як систему відносин та не обмежує сферу виникнення цих відносин, на відміну від розуміння його як організаційних заходів чи методичних процесів.

До основних цілей фінансового контролю відносимо:

1. Якісне та своєчасне документування господарських операцій.
2. Забезпечення дотримання облікової політики підприємства, впроваджених норм, стандартів, процедур та законодавчих актів.
3. Збереження та раціональне використання ресурсів підприємства.

З огляду до зазначених цілей сформовано і відповідні завдання фінансового контролю:

- дотримання правильного ведення бухгалтерського та управлінського обліку, результат якого повинен задовольняти потреби менеджменту підприємства; забезпечення дотримання законів та інших нормативно-правових актів, що регламентують ведення господарської діяльності в державі; дотримання збалансованості у процесі надходження та відтоку коштів на підприємстві; забезпечення своєчасності та повноти виконання фінансових зобов'язань перед кредиторами; дотримання своєчасності і повноти виконання зобов'язань перед державним бюджетом; виявлення та реалізація резервів фінансових ресурсів всередині підприємства за рахунок зниження витрат або збільшення доходів; надання рекомендацій та підтримання процесу раціонального використання контрольованих підприємством активів; забезпечення належного виконання планів та бюджетів підприємства на всіх рівнях функціонування.

Виділяють чотири основних етапи фінансового контролю. На першому етапі відбувається формування цілей фінансового контролю, здійснюється вибір методів та форм контролю, визначаються суб'єкт та об'єкт контролю, розробляється план дій, встановлюються строки його здійснення та форми звітності. Більш предметно цей етап полягає у формуванні стандартів, тобто конкретних цілей, які повинні бути вибрані із числа загальних цілей підприємства чи бути їх елементами.

На другому етапі здійснюється збір, реєстрація та обробка інформації. Для того, щоб зібрана інформація була корисна для прийняття управлінських рішень, повинна володіти рядом характеристик, першочерговими з яких є достовірність, повнота та доречність. Достовірною вважається правдиво надана інформація, яка підтверджена наступною перевіркою. Відсутність повноти інформації може бути причиною невідповідного оцінювання ситуації та неправильного вибору управлінського рішення, тому повнота є важливою характеристикою інформації, адже вона означає, що наявної інформації достатньо для чіткого розуміння ситуації та прийняття оптимального управлінського рішення.

Наступний етап процесу контролю полягає у зіставленні реально отриманих результатів із встановленими цілями, разом з тим відбувається оцінка допустимості та відносної безпечності виявлених відхилень. Для того, щоб процес контролю не був занадто громіздким, проводиться вибір критичних точок в діяльності підприємства, які допоможуть охопити контролем всі ланки функціонування підприємства. Вибір критичних точок залежить від специфіки функціонування суб'єкту господарювання. Даний етап контролю є основною частиною процесу фінансового контролю, він дозволяє провести об'єктивну оцінку діяльності підприємства.

Заключним етапом процесу фінансового контролю є реагування на дані, отримані в результаті попередніх етапів контролю. Цей етап

може проводитись шляхом коригування діяльності підприємства, модифікації та перегляду цілей, перерозподілу завдань, удосконалення управління. За умови виявлення допустимого відхилення отриманих результатів від поставлених цілей спостерігаємо відсутність будь яких коригувальних дій. М. Бердар стверджує, що підсумковий етап контролю повинен включати виявлення порушень первинного, поточного та підсумкового обліку, отримання й оцінку пояснень винних осіб, групування та узагальнення виявлених недоліків у відповідному документі. Крім того, повинні обговорюватись результати проведеного контролю з посадовими особами підприємства та розроблятись пропозиції щодо їх усунення [1].

Метою фінансового контролю є надання суб'єкту контролю інформації про відхилення від прийнятих стандартів і порушення принципів законності, ефективності використання матеріальних ресурсів, одержання відшкодування заподіяного збитку, притягнення винних до відповідальності, здійснення заходів щодо запобігання таких порушень у майбутньому.

В основі фінансового контролю лежать принципи, які є загальними вимогами до коректного здійснення фінансового контролю на підприємстві [2]. Серед основних принципів фінансового контролю виділяємо:

1. Принцип незалежності полягає у тому, що суб'єкт який здійснює фінансовий контроль повинен бути організаційно, функціонально, матеріально та персонально незалежним від контролюваного ним об'єкту. Ця незалежність з огляду на специфіку фінансового контролю закріплена нормативно-правовими актами на рівні держави та на рівні окремого суб'єкту господарювання.

2. Принцип гласності забезпечує загальнодоступність до результатів отриманих в ході фінансового контролю, за винятком необхідності дотримання режиму спеціальних обмежень, у тому числі, нерозголошення комерційної та державної таємниць відповідно до чинного законодавства.

3. Принцип законності передбачає здійснення фінансового контролю в межах відповідності законам, підзаконним нормативно-правовим актам держави та нормативно-правовим актам суб'єкта господарювання, якщо такі не суперечать законодавству.

4. Принцип об'єктивності. У відповідності до даного принципу суб'єкт, який здійснює фінансовий контроль повинен бути безсторонніми в думках, чесними і неупередженим. Об'єктивність передбачає проведення справедливого, компетентного, старанного фінансового контроль, високий професійний рівень суб'єктів контролю та обґрунтування.

5. Принцип відповідальності включає два основних аспекти: відповідальність контролера та відповідальність контролюваного.

Відповідальність контролера полягає у тому, що кожен суб'єкт контролю за неналежне виконання своїх контрольних функцій та дотримання норм професійної етики повинен нести відповідальність, а об'єкт контролю у свою чергу несе відповідальність за допущення порушень та зловживань у своїй діяльності. Обидві сторони фінансового контролю повинні нести відповідальність відповідно до ступеня тяжкості вчиненого ними порушення та по мірі можливості здійснювати відшкодування завданих збитків.

6. Принцип повноти фінансового контролю передбачає всеохоплюваність та суцільність проведення контрольних заходів. Повнота фінансового контролю полягає у підконтрольності всіх господарських операцій здійснених на підприємстві.

7. Принцип регулярності забезпечує системність, плановість і періодичність у контрольній діяльності суб'єктів фінансового контролю. Це означає, що господарська діяльність об'єкту фінансового контролю може бути поділена на звітні періоди для виявлення результатів діяльності та здійснення контролю.

Враховуючи перманентні зміни з економіці нашої країни, на даний час відбуваються значні зміни як в завданнях фінансового контролю, так і в оцінці його значення, отже, перед дослідниками постають завдання переорієнтації фінансового контролю та адаптації його до нових умов існування. Проте роль фінансового контролю на підприємстві важко переоцінити, позаяк він є запорукою успішного функціонування будь якого суб'єкту господарювання. У процесі свого розвитку фінансовий контроль перейшов від виявлення відхилень від фінансових планів та політики до вивчення діяльності системи управління та оцінки її результативності.

1. Бердар М. Методика контролю в управлінні фінансовими ресурсами підприємства. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка*. 2011. № 123. (Серія: Економіка).

2. Ковалів М. В., Єсімов С. С., Проць І. М., Лозинський Ю. Р. Правове регулювання фінансового контролю в Україні: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2018. 267 с.

# ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ІМПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ

**Тараджок Яна**

Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана  
м. Київ

Інтенсивне запровадження новітніх технологій в умовах глобалізації міжнародних ринків та неймовірно швидкого розвитку суспільства в цілому відбувається шляхом надзвичайно великої кількості комплексних процесів, що безпосередньо чи опосередковано впливають на діяльність підприємства. Такий розвиток несе в собі розмаїття можливостей і шляхів для розвитку бізнесу, проте, також виступає головною проблемою сучасної підприємницької діяльності.

Дослідження особливостей управління імпоротної стратегії розвитку підприємств є досить актуальною проблемою, оскільки у період зростання міжнародної конкуренції, система управління вітчизняних підприємств повинна переорієнтуватися на сучасні системи, що дозволить підвищити рівень їх конкурентоспроможності.

Розглянувши процес організації імпоротної стратегії ТОВ «Ворлдкем» можна виділити декілька основних напрямів, які допоможуть удосконалити діяльність компанії у майбутньому та покращити конкурентні позиції на ринку України. При розробці даних напрямів та комплексу заходів було враховано особливості діяльності ТОВ «Ворлдкем», зосереджено увагу саме на тих аспектах, які можливо застосувати на практиці в організації імпорту та які, сприятимуть розвитку імпоротної стратегії компанії, збільшенню прибутковості та обсягів продажу продукції. Важливим було дослідження проблем, які існують зараз на підприємстві та створення відповідних рекомендацій, які в подальшому будуть мати позитивний ефект на діяльність ТОВ «Ворлдкем».

Важливу інформацію з точки зору оцінювання сприятливості бізнес-середовища країни для закордонних інвесторів надає Індекс залучення до міжнародної торгівлі (The Enabling Trade Index – ETI). Цей індекс є результатом досліджень Всесвітнього економічного форуму, які дозволяють визначити ефективність і дієвість державної політики. Індекс залучення до міжнародної торгівлі являє собою композиційний індикатор, що складається із субіндексів, які репрезентують стан окремих чинників сприяння зовнішній торгівлі:

1) доступ до ринку (market access) – дозволяє оцінити складність і сприятливість тарифного режиму країни як для експортерів, так і для імпортерів, оскільки має дві складові: доступ на внутрішній ринок (domestic market access), що складається з шести індикаторів та оцінює рівень і складність тарифного захисту країни в результаті її зовнішньоторговельної політики; доступ на зовнішні ринки (foreign market access) – містить два індикатори, що дозволяють оцінити тарифні бар'єри, з якими стикаються вітчизняні експортери;

2) адміністрування на кордоні (border administration) – шляхом розрахунку 13 індикаторів дозволяє оцінити ефективність адміністрування при перетині товаром митного кордону країни, а саме: прозорість, витратність, усереднену тривалість, корумпованість, інформаційну забезпеченість митних процедур;

3) інфраструктура (infrastructure) – субіндекс, що оцінює доступність і якість інфраструктури країни, необхідної для сприяння перетину експортними товарами кордону та їх подальшого просування [3].

Основними напрямками удосконалення імпоротної стратегії виступають:

1. Започаткування та створення управлінського обліку і контролю імпоротної діяльності підприємства. Управлінський облік – це процес збору, накопичення та аналізу даних, інтерпретація та представлення фінансової та виробничої інформації, яка буде основою для прийняття керівництвом оперативних та стратегічних рішень [1]. Організація управлінського обліку передбачає необхідність врахування низки факторів, що носять першочерговий вплив та зумовлені специфікою діяльності суб'єкта господарювання [5]. Кожне підприємство розробляє систему управлінського обліку виходячи із власних потреб і специфіки роботи. Для кращого та ширшого розуміння основних процесів, які відбуваються при організації імпорту та формування подальших висновків щодо удосконалення діяльності необхідно створити відповідні бази даних по імпортній продукції та дослідження зміни ціни протягом певного періоду. Дана інформація повинна оброблятися та акумулюватися відповідальною особою та в подальшому застосовуватися для удосконалення процесу поставки продукції на внутрішній ринок України.

2. Розширення обсягів участі компанії у сфері державних та комерційних закупівель на площадці [prozorro.gov.ua](http://prozorro.gov.ua). Площадка «Prozorro», надає доступ до величезного ринку публічних закупівель, обсягом понад півтрильйона гривень. Демонструє собою новий

формат державних тендерів, які сприяють уникненню будь-яких маніпуляцій чи корупційної складової при подачі необхідних документів, що повинні відповідати вимогам тендерної документації замовника. Тому участь в них дають можливості для розширення обсягу продажів, збуту продукції та створення стійких відносин з контрагентами за рахунок прозорості поставок та більшого контролю за виконанням всіх умов із боку державних контролюючих органів. Органи контролю визначені частиною 3 статті 7 Закону України «Про публічні закупівлі». Зокрема нею визначено, що Рахункова палата, Антимонопольний комітет України, центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері державного фінансового контролю, здійснюють контроль у сфері публічних закупівель у межах своїх повноважень, визначених Конституцією та законами України [3]. Даний напрям для ТОВ «Ворлдкем» має одне з ключових значень, так як за рахунок цих закупівель компанія може підписувати багатомільйонні контракти та співпрацювати з великим та державним компаніями на конкурентних умовах на рівні з іншими постачальниками.

3. Посилення функцій управління імпортною діяльністю на підприємстві за рахунок співпраці між собою різних відділів. Проводячи огляд та моніторинг процесів прийняття рішень стосовно здійснення імпортних операцій та планування обсягів діяльності важливим є встановлення відповідальності відділів підприємства та координація їх дій в рамках здійснення імпортної діяльності. Враховуючи те, що імпорт продукції досить складний процес та включає декілька основних етапів на яких швидкість і узгодженість дій та прийняття рішень керівників різних відділів має критичне значення. Для прикладу, відділ зовнішньоекономічної діяльності проводить переговори та узгоджує умови поставки продукції. В подальшому він з'єднується із логістичним відділом для отримання інформації по вартості перевезень, можливість отримання транспорту на певну дату, а також приблизні терміни поставки на територію України. Також, в той самий час відділ ЗЕД повинен запросити інформацію в митного брокера щодо процедури розмитнення, митних платежів та проблем, які можуть виникнути на митниці. Отримавши дану інформацію, відділ ЗЕД може провести оцінку транспортних та митних витрат та здійснити замовлення на продукцію. Налагодження співпраці цих відділів дозволить зекономити час на прийняття рішень щодо закупівлі та дозволить якнайшвидше відправити комерційну пропозицію для українських клієнтів.

4. Розширення та подальший моніторинг і оцінка ефективності імпортової діяльності використовуючи методи внутрішнього контролю діяльності. Внутрішній контроль, як функція управління, є засобом зворотного зв'язку між об'єктом управління й органом управління, інформуючи про дійсний стан об'єкта і фактичне виконання управлінських рішень [2]. Внутрішній контроль – це процес, який забезпечує відповідність функціонування конкретного об'єкта прийнятним управлінським рішенням і спрямований на успішне досягнення поставленої мети [4]. Внутрішній контроль має велике значення, так як сприяє отриманню інформації щодо основних проблем, що виникають в процесі імпортової діяльності і цим самим надають можливості для подальшого формування заходів, що сприяють уникненню їх в майбутньому.

Отже, дані напрями повинні впроваджуватися у діяльність ТОВ «Ворлдкем» поступово, що дозволить у подальшому збільшувати обсяги продажів продукції, покращувати фінансові результати, розширювати обсяги діяльності та отримувати вищу прибутковість від імпортих операцій. Професійний розвиток персоналу та створення системи мотивації також виступають ключовими факторами, що матимуть вплив на удосконалення процесу організації імпортової діяльності на підприємстві.

1. Аранчій В.І. Фінансова стратегія у системі управління підприємством. *Вісник Полтавської державної аграрної академії. Економіка*. 2010. № 2. С. 156-159.

2. Березін О.В. Стратегія підприємства: навч. посіб. К.: Ліра-К, 2010. 224 с.

3. Волкова І.А. Методика аналізу експортно-імпортих операцій в діяльності підприємств. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2010. № 3 (53). С. 53-55.

4. Економічна стратегія розвитку підприємств: монографія / За ред. В.К. Данилка. Житомир: ЖТДУ, 2009. 326 с.

5. Уткіна Ю. М. Стратегічна спрямованість управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 32. С. 247-249.



# УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Сокирник Ірина

Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

Відомо, що система управління організацією трансформується в умовах зміни чинників бізнес-середовища. Особливий випадок – війна. Сьогоднішній стан бізнес-середовища характеризується недостатністю, або відсутністю інформації, неможливістю спрогнозувати подальший розвиток подій. Ситуація ускладнюється також через відсутність досвіду діяльності керівників в таких умовах, і, відповідно зменшення їх впевненості в своїх діях. В цих найскладніших умовах з найвищим рівнем невизначеності організація опиняється перед необхідністю обрати можливий варіант збереження, та, по можливості, розвитку бізнесу і реалізувати обрану стратегію.

Аналіз результатів проведених хвиль досліджень стану та потреб українського бізнесу під час війни, що здійснюються за підтримки Європейського Союзу та спільно з Adwanter Group центр розвитку інновацій, офіс з розвитку підприємництва, ряд міністерств дозволяє визначити найбільш впливові чинники, що визначають зміст та характер реалізації процесу стратегічного управління підприємств різних сфер діяльності та різних за розміром.

На здатність обрати стратегію розвитку та реалізувати її впливає загальний контекст бізнес-середовища. Так, зокрема, індекс ділової активності на початок вересня становив 33,9 пунктів із 100 і свідчив про негативні очікування бізнесу від подальшого розвитку подій. На можливість розробляти стратегію розвитку та її реалізовувати впливає сьогоднішній стан чинників бізнес-середовища підприємства – стан його партнерів, споживачів, постачальників, інших контактних аудиторій (стейкхолдерів) тощо.

Разом з тим результати опитування свідчать про наявність значної уваги до визначення стратегії розвитку підприємств, що опинилися в умовах з найвищим рівнем нестабільності (рис. 1). Станом на початок вересня 2022 року 33,4% опитаних підприємств намагалися адаптуватися до нових реалій та мали сформовану стратегію дій, а більша частина підприємств застосовує сьогодні адаптивне управління, намагаючись зменшити ризики від діяльності в умовах високого рівня невизначеності.

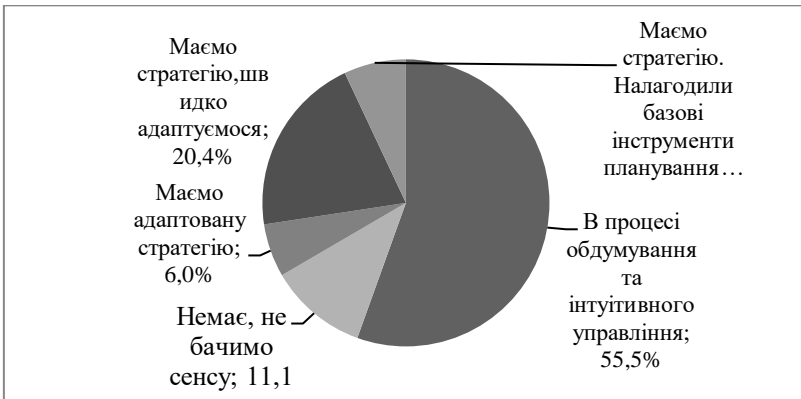


Рисунок 1 – Наявність стратегії розвитку в умовах воєнного стану[1]

Саме стратегічні зміни є головними носіями нової якості в процесі виживання і розвитку підприємства, переводять підприємство з одного стану в якісно новий, інший стан. Аналіз результатів опитувань компаній показує, що сьогодні в якості ключової зміни 63% респондентів розглядають пошук нових клієнтів. 25% опитаних підприємств змінюють фокус уваги та стратегічні цілі бізнесу під актуальні потреби та намагаються шукати нових партнерів і нових постачальників (відповідно 23 та 20 % опитаних підприємств).

Реалізація стратегії передбачає впровадження змін також і в основні складові системи управління організації. Так, змінюються підходи до планування діяльності підприємств, зокрема скорочується горизонт планування. Більшість українських компаній через війну будують стратегію своєї діяльності на короткі проміжки часу (таблиця 1) та адаптують її у відповідності до проблем, що виникають.

Традиційним підходом при визначенні стратегії розвитку у відносно стабільних умовах діяльності є пошук та оцінка можливостей організації. В умовах воєнного стану, на нашу думку, акцент зміщується в сторону нейтралізації загроз для підприємства за рахунок можливостей, що відкриваються у бізнес-середовищі. Зокрема сьогодні підприємства намагаються освоювати напрями бізнесу, що кардинально відрізняються від ядра бізнесу організації та відповідають новим потребам наявних клієнтів та партнерів. Так, наприклад, 46% середніх компаній вдаються до адаптації свого асортименту. Тим самим підвищується рівень лояльності споживачів. Іміджу організації та відкриваються нові джерела поповнення доходу.

Таблиця 1 – Планування стратегії розвитку підприємствами різного розміру

Розмір підприємства	Планування стратегії,(% опитаних)			
	на місяць	на квартал	на пів року	на рік і більше
Мікробізнес	60,0	14,0	4,0	2,0
Малий бізнес	56,0	18,0	5,0	5,0
Середній бізнес	41,0	18,0	11,0	5,0
Великий бізнес	-	21,0	7,0	5,0

<sup>1</sup> Складено автором за [1,2,3]

Малі та середні підприємства найбільш вразливі до впливу чинників зовнішнього середовища в умовах війни. Так, у вересні більше половини підприємств малого та середнього бізнесу працювали з обмеженнями [1]. Відповідно зміни змісту стратегій таких підприємств мають бути спрямовані на диверсифікацію бізнесу. пошук продуктів та послуг, що є необхідними під час воєнного та післявоєнного періоду.

Разом із скороченням термінів прийняття рішень за кожним з етапів стратегічного управління застосування планування на основі сценаріїв підвищує стратегічну гнучкість організації та готовність до різних варіантів розвитку подій. Для підвищення гнучкості та адаптивності актуальною є також розробка упереджувальних програм дій щодо відновлення діяльності підприємства та нейтралізації загроз на випадок можливих змін, що спричинені воєнним станом – зокрема повним позбавленням енергозабезпечення, втрати інтернет-зв'язку, мобільного зв'язку тощо.

В забезпеченні процесу управління реалізацією стратегії безумовно важливим є розуміння того, що уряд та місцеві співтовариства готові та можуть робити для підтримки бізнесу під час війни. Тому важливим є налагодження комунікацій, пошук варіантів співпраці, що надасть додаткові можливості виживання та розвитку. Вважаємо, що формування партнерських зв'язків та реалізація спільних проєктів організаціями різних форм власності та сфер діяльності набуває особливого значення в умовах воєнного стану. Стратегія партнерства сприяє максимальному використанню і розвитку компетенцій та динамічних здібностей учасників, дозволяє на якісно новому рівні долати проблеми функціонування в умовах війни та задовольняти потреби споживачів. Позитивний ефект є результатом використання спільних знань,можливостей та спільних ресурсів підприємств. Формування партнерських відносин також і з підприємствами суміжних галузей дозволяє збільшити споживчу цінність товарів та послуг. Вирішуючи нагальні

проблеми виживання бізнесу стратегічне партнерство створює засади для післявоєнного відродження економіки України.

Для пошуку можливих стратегічних альтернатив не менш важливим є постійний моніторинг дій власників бізнесу, лідерів підприємств у спорідненій та інших сферах бізнесу, навчання на досвіді тих, хто зміг налагодити діяльність підприємства в умовах воєнних дій. Трансформація цього досвіду управлінських працівників в практичну діяльність організації сприяє ефективним процесам управління.

Для успішної реалізації стратегії виключне значення має посилення іміджу підприємства в очах споживачів та місцевого співтовариства. Якщо такі дії не будуть заплановані та реалізовані, то підприємство ризикує позбутися частки ринку, яку займають конкуренти, що змогли реалізувати співпрацю з місцевою владою, клієнтами, різними групами місцевих стейкхолдерів.

На нашу думку, сьогодні особливого значення набувають зміни, що пов'язані із організаційною культурою підприємства. В умовах не прогнозованого середовища саме персонал фірми стає її основним стратегічним ресурсом, що базується на знаннях та компетенціях. Одним із дієвих важелів реалізації стратегії є всебічна підтримка персоналу, що сприяє формуванню довіри до керівництва та відданості організації. В цілому ключова роль у забезпеченні виживання підприємства та його розвитку належить власникам та топ-менеджменту. Вирішальне значення має емоційна стабільність, гнучкість, вміння керівників визначати цілі, критично мислити, швидко приймати та реалізовувати рішення.

1. Дослідження стану українського бізнесу під час війни: як себе почувають середні, малі та великі компанії. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/doslidzhennya-stanu-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijny-yak-sebe-pochuvayut-seredni-mali-ta-velyki-kompaniyi/> (дата звернення 11.10.2022)

2. Ключові результати дослідження стану та потреб українського бізнесу. URL: <https://cid.center/key-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-ukrainian-business/>

3. Як змінився український бізнес через війну? Результати опитування від "Київстар.Бізнес". URL: <https://delo.ua/telecom/yak-zmini-vsya-ukrayinskii-biznes-cerez-viinu-rezultati-opituvannya-vid-kiyivstarbiznes-405352/> (дата звернення 10.10.2022)